



REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

Artículos

-
- Pedro Núñez-Cacho Utrilla, Félix Grande Torraleja y Agustín Muñoz Vázquez / Rendimiento en las empresas familiares desde las teorías de recursos y capacidades y de agencia. 7
- Luis Eliseo Castellano Azócar y José Isidoro Mejías Gamboa / Adopción de Tecnologías de Información y Comunicación en las Microempresas Familiares del Municipio Córdoba del Estado Táchira (Venezuela). 21
- Nuria de Querol, Mario Barquero Cabrero y Javier Maqueda Lafuente / Importancia de la estacionalidad y del conocimiento de la demanda turística para las empresas familiares españolas. 33
- Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez y Rodríguez Alcaide / El consejero en la empresa familiar: teoría y praxis. 45
- Virginia Llorente Muñoz / Política de dividendos y conflicto en la empresa familiar: el protocolo. 55
-

Vol. 2, No. 1, MAYO 2012



REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

Edita: Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Málaga

www.catedradeempresafamiliar.uma.es

Contacto: revistadeempresafamiliar@uma.es

Edición semestral

La Revista de Empresa Familiar edita dos números al año, en Mayo y en Diciembre. 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, se someten a revisión por pares por expertos en el tema.

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

Ejemplar gratuito. Prohibida su venta.

ISSN: 2174-2529

Depósito Legal: MA920-2011

Revista de Empresa Familiar en versión electrónica:

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

www.revistadeempresafamiliar.uma.es

COMITÉ EDITORIAL

Consejo Editorial

Presidente

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

Vicepresidentes

Adelaida de la Calle Martín
Excma. 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^a Concepción López Fernández. Directora de la Cátedra "Banco Santander" de Empresa Familiar de la Universidad de Cantabria

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

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

- Pedro Núñez-Cacho Utrilla, Félix Grande Torraleja y Agustín Muñoz Vázquez / Rendimiento en las empresas familiares desde las teorías de recursos y capacidades y de agencia.....7*
- Luis Eliseo Castellano Azócar y José Isidoro Mejías Gamboa / Adopción de Tecnologías de Información y Comunicación en las Microempresas Familiares del Municipio Córdoba del Estado Táchira (Venezuela).....21*
- Nuria de Querol, Mario Barquero Cabrero y Javier Maqueda Lafuente / Importancia de la estacionalidad y del conocimiento de la demanda turística para las empresas familiares españolas.....33*
- Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez y José Javier Rodríguez Alcaide / El consejero en la empresa familiar: teoría y praxis.....45*
- Virginia Llorente Muñoz / Política de dividendos y conflicto en la empresa familiar: el protocolo.....55*

CONTENTS

Articles

- Pedro Núñez-Cacho Utrilla, Félix Grande Torraleja y Agustín Muñoz Vázquez* / The family businesses performance from the agency theory and the resource-based view.....7
- Luis Eliseo Castellano Azócar y José Isidoro Mejías Gamboa* / Adopción de Adoption of Information and Communication Technologies among the Family Micro Firms of Cordoba City in the Táchira State (Venezuela).....21
- Nuria de Querol, Mario Barquero Cabrero y Javier Maqueda Lafuente* / Seasonal variation and tourist demand importance in the spanish family enterprises.....33
- Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez y José Javier Rodríguez Alcaide* / Family business advisor: theory and praxis.....45
- Virginia Llorente Muñoz* / Dividend policy and conflict in family firms: the procol.....55

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.

La Revista de Empresa Familiar cumple 31 de los 33 criterios de calidad del Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex), 15 de los 18 criterios de calidad de la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora (CNEAI) y 17 de los 22 criterios de calidad de La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)

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

- 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 Satate 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 2011:

Situación de los artículos	Número de artículos	Porcentaje
Artículos recibidos	19	100%
Artículos aceptados	13	68 %
Artículos rechazados	6	32 %
Artículos rechazados por el consejo editorial	0	0 %
Artículos rechazados tras el proceso de evaluación	6	32%
Artículos publicados	10	53%

Rendimiento en las empresas familiares desde las teorías de recursos y capacidades y de agencia

The family businesses performance from the agency theory and the resource-based view

Pedro Núñez-Cacho Utrilla^{a,*} · Félix Grande Torraleja^b · Agustín Muñoz Vázquez^c

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

^c*Departamento de Estadística. Universidad de Jaén, 23071 (Spain)*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 19-12-2011

Aceptado 24-05-2012

Palabras clave:

Rendimiento
Empresa Familiar
RBV
Agencia

Códigos JEL:

L10, M20

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 19 December 2011

Accepted 24 May 2012

Keywords:

Performance
Resource-based view
Family Business
Agency theory

JEL codes:

L10, M20

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: pnunez@ujaen.es, fagrande@ujaen.es, avazquez@ujaen.es

1. Introducción

La investigación sobre empresa familiar avanza a buen ritmo, nuevas temáticas, nuevas teorías y nuevas publicaciones recogen los resultados de los trabajos realizados y dan idea de su progreso. Así, la disciplina va alcanzando una cierta madurez y se van asentando algunos conceptos, como la definición de empresa familiar o la medida de la influencia de la familia en la empresa. Ahora bien, una de las cuestiones en las que no se ha profundizado lo suficiente es en la medida del rendimiento de estas organizaciones, empleándose para esta finalidad indicadores que no contemplan las peculiaridades derivadas del carácter familiar de la empresa (Rutheford, Kuratko y Holt, 2008). Hay que tener en cuenta que, junto a variables generales como la rentabilidad, la productividad o el crecimiento, existen otras de tipo socioemocional que hacen que la expectativa de la empresa familiar respecto al negocio no sea únicamente la rentabilidad económico financiera (Gómez-Mejía et al., 2007). Al no incluirse en la medida del rendimiento este tipo de indicadores, el resultado no recogerá fielmente sus particularidades, obviándose pues que pueden estar dispuestas a reducir sus resultados financieros para mejorar otros aspectos derivados de su carácter familiar.

Ciertamente, la empresa familiar, además de emplear el concepto de éxito competitivo, debe tener en consideración el denominado éxito familiar o resultado familiar (Basco, 2005; Sorenson, 2003), lo que debe hacerse partiendo de una serie de variables propias de estas organizaciones que condicionan su estrategia. Así, la percepción de rendimiento en las empresas familiares estará condicionada por factores muy distintos y es necesario identificarlos y determinar su influencia. Por ello, se necesitan desarrollar investigaciones que generen un indicador propio donde estén contempladas las peculiaridades causadas por la dualidad familia y negocio. El objetivo de este trabajo será proporcionar una escala de medida del rendimiento de las empresas familiares que recoja las consideraciones expuestas.

Para alcanzar dicho objetivo, seguiremos la siguiente estructura: tras esta introducción, en

un segundo apartado, abordaremos el marco teórico empleado en la investigación, el estado de la cuestión y las hipótesis, en el tercero plantearemos el problema de investigación y las hipótesis, dentro del cuarto recogeremos la metodología, medidas y resultados, para finalizar con la discusión y conclusiones.

2. Marco teórico, estado de la cuestión e hipótesis

2.1. El estudio del rendimiento en el área de management

Sin duda, uno de los aspectos más complejos de los estudios realizados en el área de management es la determinación del rendimiento. Para ello se han utilizado un amplio número de variables distintas. Por ejemplo, Delaney y Huselid (1996) descomponen el rendimiento en dos partes, la primera es el *rendimiento organizacional* donde incluyen los siguientes indicadores: calidad de los productos y servicios de la empresa; desarrollo de nuevos productos; potencial de la empresa para atraer y retener talento; satisfacción del cliente; relaciones dirección-empleados y relaciones entre empleados. La segunda es el *rendimiento de mercado* con los indicadores: marketing, crecimiento de ventas, rentabilidad y cuota de mercado. Estas variables recogen la idea de ventaja competitiva (crecimiento, cuota de mercado y aumento de ventas) y también han sido empleadas por Núñez-Cacho y Grande (2012).

Por otra parte, la productividad se ha considerado en muchos trabajos como un buen indicador de la eficiencia, pues refleja el impacto de las prácticas de dirección, siendo por tanto una variable indicadora de resultados (Hassan, Hagen y Daig, 2006). También se han incorporado para la medida del rendimiento indicadores de eficacia o indicadores económicos-financieros (Huselid et al., 1997). Akdere y Schmidt (2007) aportan otro punto de vista a la composición del constructo rendimiento y emplean un conjunto de indicadores sobre calidad de la gestión,

dirección estratégica, gestión del conocimiento y procesos directivos.

A partir de la revisión efectuada podemos concluir que las variables empleadas para medir el rendimiento en el conjunto de las organizaciones también pueden ser aplicables al caso concreto de la empresa familiar, pero debemos tener en consideración dos cuestiones adicionales, el marco teórico en el que se apoya la investigación y el carácter familiar de la empresa. En lo que respecta al marco teórico, las teorías de la agencia y la de recursos y capacidades (RBV) son dos referentes, por ello abordaremos su estudio con el objetivo de diseñar una escala de medida que verifique los requerimientos conceptuales de estos enfoques y ver qué relación guardan con el rendimiento.

2.2. Consideraciones sobre el rendimiento desde el enfoque de recursos y capacidades

El enfoque de recursos y capacidades (RBV) entiende la ventaja competitiva a través del enlace entre las características internas de la empresa y el beneficio obtenido (Barney, 1991), de manera que los factores determinantes de su rentabilidad son el tipo, la magnitud y la naturaleza de sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Como señala Leiblein (2011), la RBV descansa sobre tres pilares centrales: recursos valiosos, factor mercado y ventaja competitiva, siendo este último concepto el que nos ocupará en nuestra investigación. Por ello, en nuestra escala de medida del rendimiento de la empresa familiar debemos introducir indicadores que reflejen la idea de ventaja competitiva para el caso específico de las empresas familiares. Ahora bien, el debate en torno a qué es ventaja competitiva ha sido muy amplio, lo que denota la ambigüedad e inconsistencia de su definición, llegando incluso a plantearse como una limitación del RBV. Leiblein considera apropiadas las definiciones ubicadas dentro del marco valor precio-coste de Brandenburger y Stuart (1996), quienes definen ventaja competitiva como la diferencia relativa entre la disposición de los consumidores a pagar y los costes, en comparación con los competidores, o la definición planteada por Peteraf y Barney

(2003), quienes señalan que una empresa tiene una ventaja competitiva si está en disposición de crear mayor valor económico marginal que los competidores de ese producto – mercado.

A partir de estas investigaciones se pone de relieve que, cuando hablamos de ventaja competitiva, tenemos que medir la creación de valor mediante la estimación de los cambios y de las variaciones que aparezcan entre la disposición a pagar por parte de los consumidores y los costes del producto. Ciertamente, resulta muy complejo determinar esta medida, por lo que tenemos que realizar una definición más precisa de lo que es ventaja competitiva. Leiblein (2011) propone la definición de Walkers (2004) quien la describe en términos de superior contribución económica (creación de valor) y posición sostenible en el mercado (valor capturado), argumentando que los recursos afectan a la contribución económica mediante su influencia en el valor, en los costes, en la posición en el mercado y en la creación de mecanismos de aislamiento.

La ventaja del RBV es que permite identificar los factores que hacen que la empresa familiar tenga un potencial único y muestra cómo desarrollarlo para obtener ventajas competitivas basadas en su carácter familiar, introduciendo de este modo el concepto de familiness. Esta denominación 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 (Habbershon et al., 2003). Entendemos que cuando los utilicen el RBV y el familiness y midan el rendimiento, lo deben vincular al concepto de ventaja competitiva.

2.3. Consideraciones sobre el rendimiento desde la teoría de la agencia

Este marco conceptual ha sustentado un importante número de trabajos sobre la empresa familiar en los últimos años. De manera conceptual la empresa familiar se puede estudiar desde la teoría de la agencia, el problema surge en la práctica, ya que es difícil de interpretar y de aplicar (Chrisman et al., 2003).

Cuando se emplea esta teoría, la primera cuestión es analizar cuáles son los intereses de los propietarios familiares. Los costes de agencia en este caso se deben medir por las decisiones adoptadas en contra de los intereses de los propietarios, junto a los costes ocasionados por las medidas establecidas por los mismos para evitar la aparición de estos costes. Estos serían pues los llamados costes de supervisión. Ahora bien, si en la empresa familiar el principal y el agente coinciden, es decir, propiedad y gerencia recaen sobre las mismas personas, los costes de agencia serán mínimos, ya que, podemos suponer, que los intereses estarán alineados. En este caso aparecen otros costes destacados por los investigadores en la materia, como el altruismo y la tendencia al blindaje de los directivos, que son los principales aspectos en que se distinguen, en términos de costes de agencia, las empresas familiares de las no familiares (Chrisman et al., 2003).

Por lo que respecta al altruismo, diversos estudios de empresa familiar asumen que la tendencia hacia el altruismo puede manifestarse como un problema de autocontrol (Schulze et al. 2001; 2003), creando diversos costes de agencia. En definitiva, podemos plantear que la relación familiar presenta unas características de benevolencia que no ocurren en la no familiar, siendo éste, dentro del contexto de la teoría de la agencia, el factor diferenciador de las empresas familiares. Por otra parte, Gómez Mejía *et al.* (2001) exponen que en la empresa familiar existen mayores costes de agencia que en el resto, por el solapamiento de los objetivos de los familiares directivos y del resto de la familia. Con ellos se incurren en una serie de costes de agencia que no se contemplan en las no familiares, como son la falta de oportunidades para el desarrollo de una carrera profesional por parte de los directivos no familiares, la falta de planificación y la ausencia de estrategia.

Por la naturaleza de esta teoría, los trabajos sobre empresa familiar que se han apoyado en la misma han utilizado fundamentalmente indicadores relativos a los resultados económico financieros como el ROA y ROE (Kowaleswki

et al., 2010; Minichilli, Corbetta y MacMillan, 2010) y otros ratios de crecimiento (Molly, Laveren y Deloof, 2010). Por ellos consideramos este grupo de indicadores de carácter empresarial necesarios para medir el rendimiento de la empresa. La hipótesis que formulamos es la siguiente:

H₁: La medida de rendimiento de las empresas familiares debe recoger indicadores empresariales.

Para medir el rendimiento empresarial, hemos utilizado tres subgrupos de variables. El primero de ellos son los *indicadores de crecimiento*, que recogen de manera dinámica la evolución de la empresa a lo largo del tiempo. La inclusión de este tipo de variables facilita la aplicación para los trabajos que se fundamenten en la teoría de la agencia y emplea variables aceptadas para medir el rendimiento por su dinamismo. Además, si en la investigación se emplea el concepto familiness, la medida del rendimiento debe recoger el concepto de ventaja competitiva. Por ello, como hemos expuesto en el marco teórico, consideramos apropiado utilizar la propuesta de Leiblein (2011) y Walkers (2004) que señala como indicadores de ventaja competitiva la creación de valor y la posición sostenible en el mercado, lo que permitirá que alcancemos conclusiones fiables en las investigaciones en las que empleemos el RBV. Por otro lado, desde la teoría de la agencia se han considerado útiles indicadores de crecimiento (Stockman et al., 2010; Levie y Lerner, 2009). Por ello, la hipótesis que planteamos es la siguiente:

H₂: Las variables que recogen el crecimiento de la empresa son un indicador del rendimiento de las empresas familiares.

Además, las variables que miden el desempeño de los empleados son un importante reflejo del éxito de una organización (Delaney y Huselid, 1996; Núñez.Cacho, Grande y Pedrosa, 2012). Los trabajos que han investigado esta relación entre recursos humanos y rendimiento o beneficio empresarial son muy numerosos y heterogéneos, al igual que las variables que estos emplean. Por ejemplo, el estudio de Wang et al. (2003) compara el rendimiento de las

organizaciones con las relaciones entre sus empleados; Powers y Hahn (2002) lo hacen entre competencias del personal y recursos competitivos; Bhatnagar (2006) relaciona resultados y aprendizaje organizacional; Li et al. (2006) con la innovación tecnológica; DeCarolís y Deeds (1999) con el conocimiento organizacional; Marques y Simon (2006) con la gestión del conocimiento; finalmente Liao (2006) estudia el rendimiento y lo vincula con el control de la gestión de recursos humanos. Este tipo de variables son una medida apropiada para las empresas familiares pues recogen aspectos concretos de éstas, sobre todo, las relaciones empleados-dirección, las relaciones entre empleados familiares y no familiares e incluyen una medida de la percepción de justicia por parte de estos, así consideramos conveniente incluir en nuestra investigación las siguientes variables: grado de compromiso de los trabajadores con la organización, grado de satisfacción, mejora del nivel de absentismo y reducción de la rotación del personal. Por ello, formulamos la siguiente hipótesis:

H₃: Las variables relacionadas con el desempeño de los empleados son un indicador del rendimiento de las empresas familiares.

Por otra parte, de la revisión bibliográfica se desprende que las *variables económico-financieras* son el indicador por excelencia del rendimiento empresarial, con independencia de sus limitaciones, ya que ofrecen una información objetiva y comparable de la situación de la empresa. Un gran número de trabajos analizados que se apoyan en el RBV la utilizan, destacando como principales indicadores el ROA, la rentabilidad económica, la tasa de retorno del capital, el margen de beneficios y la rentabilidad. Además, por el origen de la teoría de la agencia, todos estas variables son generalmente utilizados cuando la investigación se apoya en este soporte. Finalmente, en el ámbito de la empresa familiar las investigaciones se han fundamentado en variables económico-financieras, por lo que las consideramos un referente claro en esta área (Rutheford et al., 2008, Dyer, 2006; Chrisman, Chua, Pearson y Barnett, 2012), por ello proponemos la siguiente hipótesis:

H₄: Las variables económico-financieras son un indicador apropiado del rendimiento de las empresas familiares.

2.4. La consideración del carácter familiar

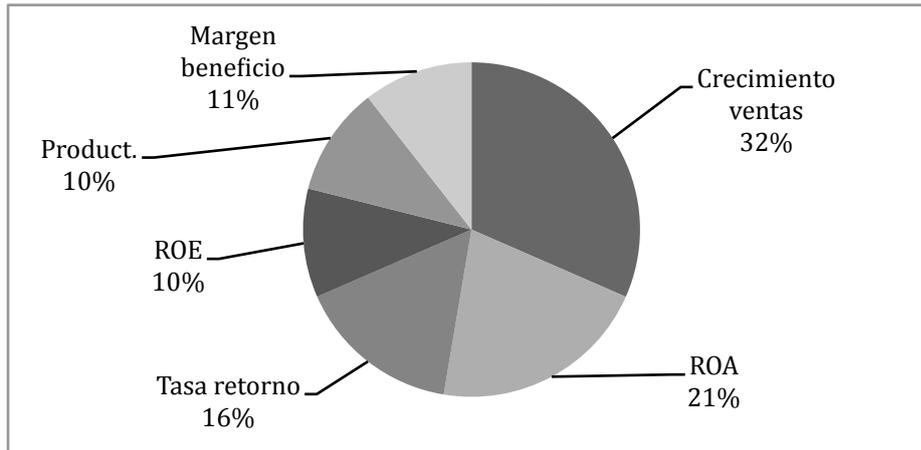
El carácter familiar de estas empresas hace necesario utilizar indicadores adicionales que ayuden a identificar la percepción de éxito familiar. Trabajos considerados como referente en la materia, si bien han procurado proporcionar un marco teórico sólido a la investigación, cuando ha llegado la hora de medir el rendimiento han renunciado al carácter familiar de la empresa y la han tratado como si de cualquier otra organización se tratara, desentendiéndose de los objetivos no económicos de la familia.

Por ello, cuando analizamos el rendimiento en la empresa familiar, tenemos que incorporar indicadores de carácter empresarial y familiar. Así, Hienerth y Kessler (2006) afrontan el problema de la medición del éxito en la empresa familiar basándose en el enfoque de configuraciones. En sus conclusiones señalan, en primer lugar, que utilizar una medida aislada del éxito sobre la base del crecimiento de las ventas es ambigua y está influida por diferentes factores externos, como tamaño de la compañía, edad y sector industrial, siendo más fiable el modelo de configuraciones pues no tiene estas influencias. En segundo lugar manifiestan que, al emplear el modelo de configuraciones en la estimación del éxito, se evita un sesgo positivo en la medición efectuada por los propietarios. Concretamente, el modelo empleado por Hienerth y Kessler (2006) está compuesto por 22 ítems relacionados con dirección, recursos, ambiente y emprendedores.

Por su parte Sorenson (2003) elabora un amplio indicador de rendimiento en la empresa familiar recogiendo numerosos aspectos socioemocionales, como la calidad de vida en el trabajo, la seguridad familiar, la independencia familiar, el tiempo para estar con la familia, la lealtad y apoyo a la familia, la unión familiar, el respeto al nombre, la lealtad a los clientes, mantener una buena imagen en su entorno, el interés familiar en los negocios, el desarrollo de

Figura 1

Medida del rendimiento en los estudios de empresa familiar.



Fuente: Rutheford et al. (2008)

Tabla 1

Indicadores de rendimiento en estudios de empresa familiar.

Autores	Año	Medida del rendimiento
Schultze, et al.	2001	Crecimiento ventas 5 años
Gómez-Mejía, Núñez y Gutiérrez	2001	Tirada de periódicos
Athanassiou et al.	2002	Resultados sociales, objetivos familiares, rendimiento financiero
Chrisman et al.	2003	Ingresos del año
Zahra	2003	Ventas, número de países donde vende
Anderson y Reeb	2003	ROA, Q de Tobins
Olson et al.	2003	Ingresos, percepción de éxito, retorno familiar, integridad funcional de la familiar
Chrisman, Chua y Litz	2004	Crecimiento de las ventas
Lee	2004	Rentabilidad, ratios operativos y financieros
Yammesri y Lodh	2004	Retorno del mercado y rentabilidad
Jasckiewick et al.	2005	Compras, retornos
Barontini y Caprio	2006	Q de Tobins, ROA
Rutheford, Muse y Oswald	2006	Ingresos, crecimiento de las ventas
Lee	2006	Crecimiento ingresos
Westhead y Howorth	2006	Crecimiento ingresos, personas empleadas, exportaciones, rentabilidad
Naldi et al.	2007	Percepción de rentabilidad frente a competidores
Levie y Lerner	2008	Tamaño de la organización, crecimiento de las ventas, crecimiento de los activos
Sciascia y Mazzola	2008	Crecimiento ventas, ingresos, beneficio neto, ROA ROE
Barnett, Eddleston y Kellermans	2009	Crecim.ventas, de cuota de mercado, del nº empleados, de rentabilidad; margen ventas
Sorenson et al.	2009	Evolución positiva del conocimiento, beneficio 5 años, cuota de mercado,
Kowalewsky, Talavera y Stetsyuk	2010	ROE, ROA, OROA
Molly, Laveren y Deloof	2010	Ratios de crecimiento de activos y ROA
Stockman, Lybaert, Voordeckers	2010	Crecimiento ventas, cash operacional, ROA
O'Boyle, Rutherford y Pollack	2010	Beneficio antes de intereses e impuestos
Bjuggren y Palmberg	2010	Marginal q (modelo Muellen y Reardon, 1993)
Sacristán-Navarro et al.	2011	ROA

Fuente: Elaboración propia a partir de Rutheford et al. (2008)

las habilidades de los hijos y la intención de emprender otros negocios. Más amplio es el estudio de Rutheford et al. (2008) que ofrece un sumario elaborado a partir de 23 estudios sobre empresa familiar en los que se mide el rendimiento, señalando que los indicadores empleados con más frecuencia por los investigadores son los que se recogen en la figura 1. A partir del trabajo de Rutheford et al. (2008) y Dyer (2006), hemos elaborado una tabla para ofrecer una visión actualizada de los indicadores de rendimiento empleados en la empresa familiar (tabla 1).

Observamos que la mayoría de artículos analizados plantean un modelo de influencia del carácter familiar en el rendimiento, pero, mientras se esfuerzan en identificar las peculiaridades de este carácter familiar y proporcionan un soporte teórico sólido, obvian que la dualidad familia empresa también afecta a la otra variable del modelo, es decir, al rendimiento que lo plantean como idéntico al de las empresa no familiares. Ciertamente, esta dualidad hace necesario medir la percepción que la familia tiene con respecto al negocio, teniendo en consideración que prestan atención a los valores familiares además de otros indicadores objetivos de rendimiento (Welsh y Klandt, 1997), por lo que para medir el rendimiento de las empresas familiares debemos

tener en consideración variables que recojan el carácter familiar. Chrisman et al. (2012) abordan en su trabajo esta idea apoyándose en la armonía familiar, en el estatus social y en la identidad familiar, pero el indicador resultante no es por sí solo una medida de rendimiento, pues puede ocurrir que la familia alcance sus objetivos, pero que la marcha de la empresa no sea la adecuada. A la hora de valorar el éxito de un negocio, la satisfacción es un indicador empleado frecuentemente en trabajos como los de Chand y Katou (2007), De Kok, Uhlaner y Thurik (2006) o el de Venter et al. (2005). Por ello, las variables que compondrán esta dimensión serán el grado de satisfacción de la familia con el negocio, el grado de satisfacción de los empleados familiares y el grado de satisfacción del sucesor o potencial sucesor. Para asegurarnos que la escala recoja las particularidades derivadas del carácter familiar, pretendemos contrastar la siguiente hipótesis:

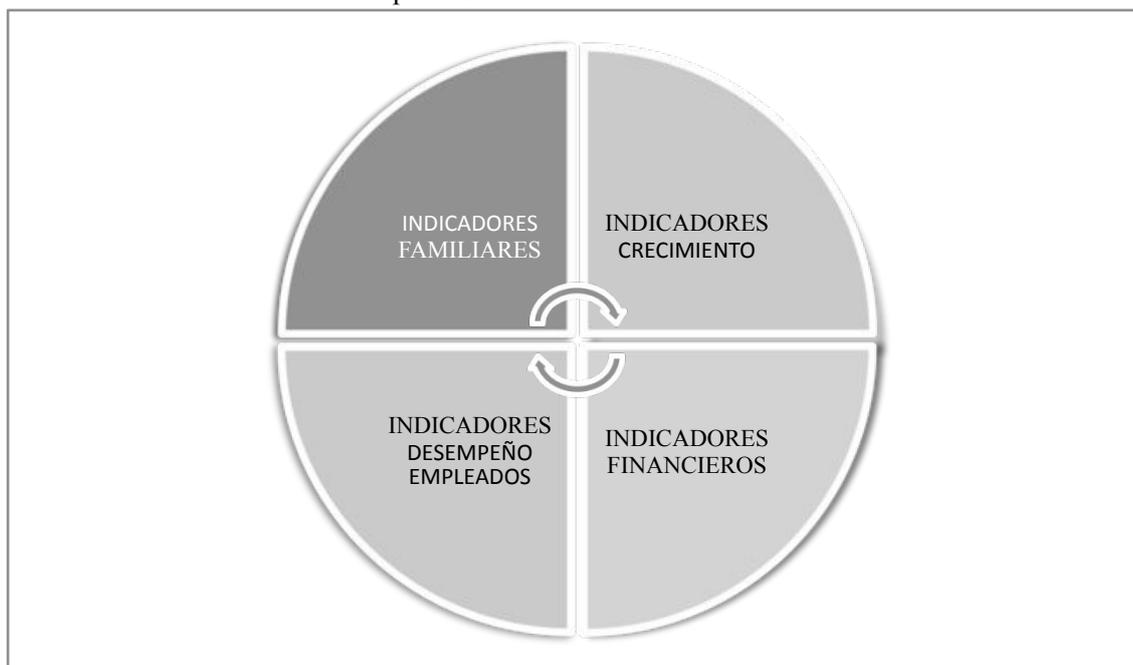
H₅: La medida el rendimiento de las empresas familiares incluye variables relacionadas con la familia.

En la figura 1 se presenta nuestra propuesta de investigación.

La propuesta recoge dos grupos de indicadores, el primero es de carácter empresarial e incluye: crecimiento, desempeño

Figura 2

Medida del rendimiento en la empresa familiar.



de los empleados y financieros. El segundo, por su parte, recoge aspectos derivados del carácter familiar. Además, la escala planteada presenta tres características, la primera es que recoge las ideas aportadas para la medida del rendimiento por distintos trabajos, la segunda es que contempla las expectativas sobre rendimiento de la familia y el concepto de ventaja competitiva aplicable cuando se emplea el familiness y los criterios en los que se sustenta la teoría de la agencia y la tercera es que incluye la dualidad de relaciones causadas por la interacción de empresa y familia. Entendemos que estas características la hacen adecuada para ser utilizada en investigaciones sobre empresa familiar. La idea de una escala multidimensional ha sido recogida en diferentes trabajos (Rutheford et al., 2008; Dyer, 2006; Sorenson, 2003; Hienerth y Kessler, 2006; Chrisman et al., 2010). No obstante, consideramos que este planteamiento teórico debe contrastarse empíricamente, por ello formulamos la siguiente hipótesis:

H₆: El indicador de rendimiento de las empresas familiares debe incluir el crecimiento, aspectos económico-financieros, el desempeño de los empleados y el carácter familiar de la empresa.

3. Análisis y resultados

3.1. Población y muestra

La población objeto de investigación son las empresas familiares españolas, utilizando la definición de Vallejo (2007): “aquella en la que los miembros de una familia tienen una participación suficiente en el capital para dominar la toma de decisiones y desean continuar a lo largo de distintas generaciones”.

La base de datos SABI de España es útil para el estudio de las empresas familiares (Rojo, Diéguez y López, 2011). En función del estudio previo de la composición de los órganos de gobierno y accionariado de las empresas los parámetros determinados, la población objeto de estudio quedó conformada por 4.450 empresas que en principio cumplían los requisitos para ser consideradas como familiares. No obstante, en

el cuestionario elaborado se incluyeron los ítems correspondientes que permitieron filtrar la información por si no estaba actualizada, identificando si la empresa estaba dirigida por miembros de la familia, si la mayoría del capital era propiedad familiar y si habían estado involucradas en la gestión más de una generación, conforme a la definición operativa de empresa familiar propuesta.

3.2. Obtención de la información

Para obtener la información hemos utilizado fuentes tanto primarias como secundarias. Los datos primarios se recogieron a través de un cuestionario telefónico, que previamente se envió un grupo de expertos para que valorasen la adecuación de los ítems al estudio y a los constructos formados. A partir de esta información se eliminaron aquellos ítems que éstos aconsejaron suprimir y se procedió a incluir otros que los expertos consideraron oportunos, de modo que tras una segunda ronda de entrevistas quedó conformado el cuestionario modificado, el cual fue sometido a un pre-test para evaluar su funcionamiento práctico. En los resultados de este pre-test no encontramos ninguna causa que obligara a nuevas modificaciones, por lo que procedimos a elaborar el cuestionario definitivo.

A través del procedimiento de encuesta telefónica en el tercer trimestre de 2009 se efectuaron 2.251 llamadas para conseguir 501 cuestionarios de respuesta válidos que conformaron finalmente la muestra. Las empresas pertenecen a diferentes sectores económicos, un 32,4% de las empresas eran del sector industrial, un 41,1% de servicios y minoristas y un 26,5% empresas de otros sectores. El tamaño promedio medido en número de empleados fue 205 y la edad media 32 años. Por lo que respecta a la generación, un 26% de las compañías estaban en la primera generación, un 51% en la segunda, un 18% en la tercera y un 5% se encontraban en la cuarta o posterior generación. Las empresas de la muestra tienen una productividad media de 4,8%. Las variables de control han sido: edad de

la empresa, número de trabajadores y generación en la que se encuentra.

Finalmente, el perfil del entrevistado fue gerente o directivo con mayor responsabilidad en la organización. En lo que respecta a los datos relativos a la dimensión rentabilidad (rentabilidad económica, tasa de retorno del capital, tasa de retorno de los activos y margen de beneficios) se han obtenido a partir del análisis de los balances y las cuentas de pérdidas y ganancias de cada una de las empresas que conformaron la muestra.

3.3. Metodología y medidas

La metodología que hemos empleado para construir el indicador de rendimiento de la empresa familiar ha sido el análisis causal mediante estructuras de covarianzas, concretamente el análisis factorial confirmatorio (AFC). El tamaño muestral empleado permite el mantenimiento de la estabilidad de la estructura de covarianza, necesario para poder aplicar este tipo de análisis (Bentler, 2006). Como paso previo a la estimación del modelo confirmatorio, procedemos a la evaluación de las escala analizando su dimensionalidad, fiabilidad y validez. La primera se ha comprobado mediante el análisis factorial exploratorio que pone de relieve la idoneidad de la agrupación de variables inicial, la fiabilidad mediante el coeficiente alpha de Cronbach y la validez mediante el AFC.

Así, la escala rendimiento de la empresa familiar queda conformada del siguiente modo: indicadores empresariales, donde se agrupan tres dimensiones: crecimiento ($\alpha=0,812$), que ya ha sido empleada por Carlson, Upton y Seaman (2008), Chand y Katou (2007), Huselid et al. (2005) y que incluye las siguientes variables: mejora de su índice de productividad en los tres últimos ejercicios; crecimiento de sus ventas en los tres últimos ejercicios; crecimiento de su cuota de mercado en los tres últimos ejercicios. Una segunda dimensión es el rendimiento de los empleados ($\alpha=0,611$), cuyos ítems proceden de los trabajos de Huselid et al. (2005), Hassam et al. (2006) e incluye los siguientes: compromiso de los empleados con la organización;

satisfacción con la organización; reducción del nivel de absentismo, reducción del índice de rotación. La tercera dimensión es la rentabilidad ($\alpha=0,701$) se han conformado con los siguientes ítems: rentabilidad económica, tasa de retorno del capital y tasa de retorno de los activos obtenidos del trabajo de Rutheford et al. (2008). Por otra parte, además de los empresariales, se ha incluido otro indicador de éxito familiar ($\alpha=0,774$) compuesto por los ítems: satisfacción de la familia; satisfacción de los empleados familiares; satisfacción del sucesor. Esta variables se han empleado en los trabajos de De Kok, Ublaner y Thurik (2006) y Venter et al. (2005).

Para el análisis de la validez convergente hemos agrupado las tres dimensiones de indicadores empresariales (que no están relacionados con el carácter familiar) en un primer constructo, con ello perseguimos determinar si el modelo de medida que hemos especificado, basado en las hipótesis teóricas y en el análisis factorial exploratorio previo, es consistente con la realidad. La validez convergente la hemos podido determinar a partir de los resultados del análisis factorial confirmatorio de segundo orden:

NNFI= 0,976

CFI= 0,979

IFI=0,981

MFI=0,998

RMSEA=0,038

De este modo conseguimos confirmar la primera, segunda, tercera y cuarta hipótesis. Posteriormente, hemos analizado la validez convergente del indicador relacionado con el carácter familiar, mediante el análisis factorial confirmatorio de primer orden cuyos resultados son los siguientes:

NNFI=0,877

CFI=0,901

IFI=0,941

MFI=0,822

RMSEA=0,055

De esta forma conseguimos confirmar la quinta hipótesis planteada. En ambos casos, observamos que los resultados de la estimación del ajuste son buenos conforme a los criterios de Kline (2005). Además, en el ajuste detallado, observamos que las relaciones establecidas en el modelo son estadísticamente significativas para un nivel de confianza del 95% ($t > 1,96$).

Para comprobar la validez discriminante hemos analizado las correlaciones existentes entre las dimensiones que miden distintos factores observando que el valor del coeficiente de correlación elevado al cuadrado no supera la varianza extraída del constructo, que esta varianza es superior a 0.5 y que la correlación entre distintos factores está por debajo del coeficiente alpha de Cronbach de los factores

4. Conclusiones y futuras líneas de investigación

A lo largo de nuestro estudio hemos detectado la necesidad que tienen las empresas familiares de un instrumento que les permita medir su rendimiento con indicadores propios, que no se limiten a los económicos y financieros, sino que avancen un paso más y se tengan en consideración variables, frecuentemente de naturaleza socioemocional, que proporcionen una idea de si la familia empresaria está alcanzando sus objetivos, ya que la particularidad de estas organizaciones se debe a la interacción de la familia y el negocio. Por tanto, el rendimiento en este tipo de organizaciones se debe cuantificar considerando esta dualidad y las dimensiones que la recogen

Tabla 2

Correlaciones entre variables y alpha de Cronbach (diagonal).

Factor	Media	Desviación típica	CRECIM.	DESEMP.	FINANC.	FAMILIA
CRECIM.	2,88	0,77	(0,812)			
DESEMP.	2,91	0,61	0,271	(0,611)		
FINANC.	2,14	0,81	0,185	0,283	(0,701)	
FAMILIA	3,21	0,77	0,466	0,298	0,332	(0,774)
Var. extr.	-	-	0,424	0,512	0,503	0,676

examinados. Al verificarse estas cuestiones entendemos que las escalas presentan validez discriminante. Los resultados de este análisis quedan recogidos en la tabla 2.

Tras validar las escalas de medida, el siguiente paso ha sido estimar la adecuación del modelo teórico con la información que hemos obtenido de la muestra elegida. Se ha empleado la técnica del AFC de tercer orden. Al llevar a cabo la estimación hemos obtenido los siguientes valores de los índices de bondad del ajuste: NNFI=0,873; CFI=0,902; IFI=0,903; MFI=0,829, siendo el error RMSEA 0,08. Estos resultados señalan la bondad del ajuste. Los resultados de la estimación nos han permitido validar la escala para la medida del rendimiento de las empresas familiares, con lo que queda confirmada la sexta hipótesis de la investigación.

son indicadores empresariales (crecimiento, desempeño de empleados y financieros) e indicadores propios del carácter familiar.

Estas dimensiones incluyen aquellos conceptos que consideramos indispensables para las investigaciones que proporcionen medidas de rendimiento de las empresas familiares. Si se emplea el familiness y los planteamientos del RBV se han de incluir variables que permitan cuantificar la ventaja competitiva. Por otro lado, numerosos autores (Delaney y Huselid, 1996; Huselid et al., 1997), han destacado la necesidad de incorporar en las mediciones variables relativas al rendimiento de las personas, pues proporcionan una visión de la situación de los recursos humanos en la organización que tan necesaria es para asegurar la buena marcha de la empresa.

Además de los conceptos anteriores, no podemos obviar los indicadores compuestos por ratios económico financieros como el retorno de

los activos, retorno de inversión, rentabilidad o la productividad. Son aceptados por numerosos investigadores que, como hemos observado en la revisión de la literatura, los emplean en sus estudios. Entendemos que estas mediciones son objetivas e incluye algunos aspectos interesantes para la empresa familiar como la retribución del capital, lo que ayuda a completar la visión que queremos ofrecer del rendimiento de estas organizaciones.

Aunque con las tres consideraciones que hemos expuesto estamos en condiciones de medir el desempeño de la empresa, hemos de recoger una medida que refleje los aspectos propios de las empresas familiares. De este modo, el aspecto más innovador de nuestro trabajo investigación es la incorporación a la escala rendimiento de variables que recogen aspectos específicos de las empresas familiares, como es la satisfacción de los miembros de la familia con la marcha de la empresa, la satisfacción de los empleados familiares con su situación y la satisfacción del sucesor o potencial sucesor con la carrera que está desarrollando dentro de la organización.

Es necesario apoyar las investigaciones sobre empresa familiar desarrollando constructos y medidas válidas y fiables (Pearson y Lumpkin, 2011). En este sentido, la principal contribución de nuestra investigación es que proporciona una escala comprobándose su fiabilidad y validez en una muestra de empresas familiares. Este instrumento nos permitirá medir y comparar el rendimiento en los trabajos efectuados sobre este tema. Dentro de la escala recogemos las aportaciones incorporadas en los últimos tiempos al enfoque de recursos y capacidades, especialmente, las relacionadas con el concepto de ventaja competitiva y de los planteamientos de la teoría de la agencia, sin perjuicio de su empleo con otros enfoques teóricos. Esta escala permitirá valorar las actuaciones desde muy diferentes ámbitos de la gestión de las empresas familiares, como la dirección, el gobierno, la sucesión, la organización de la empresa, la gestión de recursos humanos, la inversión o financiación.

Finalmente, queremos poner de manifiesto las limitaciones de una investigación de estas

características. Hubieran sido necesarias mayor número de variables relativas a la naturaleza socio emocional de la familia, además de las limitaciones derivadas de la recogida de información mediante encuestas. Por ello, se plantea la posibilidad de realizar un nuevo estudio incluyendo otras fuentes de información. Destacamos también la complejidad de obtener un indicador de rendimiento que cubra todas las expectativas, debería ser una escala con múltiples ítems. Como futuras líneas de investigación planteamos la posibilidad de incorporar variables medidas mediante series de datos que permitirían determinar la marcha de la empresa a lo largo del tiempo y no en un momento determinado.

Referencias

- Akdere, M. & Schmidt, S. (2007). Measuring the Effects of Employee Orientation Training on Employee Perceptions of Quality Management: Implications for Human Resources. *The Business Review, Cambridge*, 7(2), 336-343.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Anderson, R. & Reeb, D. M. (2003). Founding family ownerships and firm performance: evidence from the S&P 500. *Journal of finance*, 58, 28-38.
- Athanassiou, N., Crittenden, W. F., Kelly, L. M., & Marquez, P. G. (2002). Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37, 139-150.
- Barnett, T., Eddleston, K., & Kellermanns, F. W. (2009). The Effects of Family Versus Career Role Salience on the Performance of Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 22(1), 39-52.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-110.
- Barontini, R. & Caprio, L. (2006). The effects on family control on family value and performance: evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12, 689-723.

- Basco, J. T. (2005). Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: Análisis empírico de profesionalización como continuidad de garantía. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Bentler, P. M. (2006). EQS structural equations program manual. Encino, CA: Multivariate Software
- Bhatnagar, J. (2006). Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage. *The Learning Organization*, 13(5), 416-433.
- Bjuggren, P. O. & Palmberg, J. (2010). The Impact of Vote Differentiation on Investment Performance in Listed Family Firms. *Family Business Review*, 23(4), 327-340.
- Brandenburger, A. & Stuart, H. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 5, 5-24.
- Carlson, D. S., Upton, N., & Seamans, S. (2006). The impact of human resources practices and compensation design on performance: An analysis of family-owned SME'S. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Chand, M. & Katou, A. (2007). The impact of HRM practices on organizational performance in the Indian hotel industry. *Employee Relations*, 29(6), 576-594.
- Chrisman, J. J., Chua, J., & 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. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- De Carolis, D. & Deeds, D. L. (1999). The impact of stock and flows of organizational knowledge on firm performance. An empirical investigation of biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20(10), 953-966.
- De Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM Practices in family owned-management enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-971.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the "Family Effect" on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-261.
- Gómez-Mejía, L., Núñez, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95
- Gómez-Mejía, L., Takacs, K., Núñez, M., Jacobson, K., & 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.
- Habbershon, T. G., William, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hassan, M., Hagen, A., & Daig.I. (2006). Strategic human resources as a strategic weapon for enhancing labor productivity. *Strategic Management Journal*, 5, 75-96.
- Hienert, C. & Kessler, A. (2006). Measuring Success in Family Businesses: The Concept of Configurational Fit. *Family Business Review*, 19(2), 115-134.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. (2005). The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy. Harvard Business School: Boston.
- Jaskiewicz, P., González, V. M., Menendez, S., & Dirk, S. (2005). Long-Run IPO Performance Analysis of German and Spanish Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 18(3), 179-202.
- Kline, R. B. (2005). Principles and practice of structural equation modeling. John Wiley: New York.
- Kowalewski, O., Talavera, O., & Stetsyuk, I. (2010). Influence of Family Involvement in Management and Ownership on Firm Performance: Evidence From Poland. *Family Business Review*, 23(1), 45-59.
- Lee, J. (2004). The effects of family ownerships and management on firm performance. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 69, 46-53.

- Lee, J. (2006). Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Business. *Family Business Review*, 19(3), 175.
- Leiblein, M. (2011). What Do Resource and Capability-Based Theories Propose? *Journal of Management*, 37(1), 909-932.
- Levie, J. & Lerner, M. (2009). Resource Mobilization and Performance in Family and Nonfamily Businesses in the United Kingdom. *Family Business Review*, 22(1), 25-38.
- Li, Y., Zhao, Y., & Liu, Yi. (2006). The relations between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27(7), 679-697.
- Liao, Y. (2006). The effect of fit between organizational life cycle and human resources management control on firm performance. *Journal American Academy of Business*, 8(1), 192-208.
- Marques, D. & Simon, F. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143-156.
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top Management Teams in Family-Controlled Companies: 'Familianness', 'Faultlines', and Their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies*. 47(2), 205-222.
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Karin, S. b., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-43.
- Núñez-Cacho, P. y Grande, F. (2012). El desarrollo de los recursos humanos a través del mentoring: el caso español. *Intangible Capital*, 8(4), 61-71.
- Núñez-Cacho, P. Grande, F. y Pedrosa, C. (2012). "Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, 34 (in press).
- O'Boyle, E. H., Rutherford, M. W., & Pollack, J. M. (2010). Examining the Relation Between Ethical Focus and Financial Performance in Family Firms: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 23(4), 310-326.
- Olson, P. D., Zuicker, V. S., Sharon, M. D., & Stafford, K. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.
- Pearson, A. W. & Lumpkin, G. T. (2011). Measurement in family business research: How do we measure up? *Family Business Review*, 24(4), 287-291.
- Peteraf, M. A. & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24, 309-323.
- Powers, T. & Hahn, W. (2002). Skill and resources based competitive methods: impact on firm performance. *Journal of Services Marketing*, 16(2), 113-122.
- Rojo, A., Diéguez, J., & López, P. (2011). La importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), 53-67.
- Rutheford, M. W., Muse, L. A., & Oswald, S. L. (2006). A new perspective of the developmental model for family business. *Family Business Review*, 19(4), 317-326.
- Rutheford, M. W., Kuratko, D. F., & Holt, A. 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.
- Sacristán, M., Gómez, S., & Cabeza, L. (2011). Family Ownership and Control, the Presence of Other Large Shareholders, and Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 24(1), 71-93.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 473-490.
- Sciascia, S. & Mazzola, P. (2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Sorenson, R. (2003). Family Business Gathering 2001, The Holistic Model: Destroying Myths and Creating Value in Family Business. *Family Business Review*, 16(3), 224-226.

- Sorenson, R. & Bierman, L. (2009). Family Capital, Family Business, and Free Enterprise. *Family Business Review*, 22, 193-195.
- Stockmans, A., Lybaert, M., & Coordeckers, W. 2010. Socioemotional Wealth and Earnings Management in Private Family Firms. *Family Business Review*, 23(3), 280-294.
- Vallejo, M. C. (2007). What a family business? A discussion of an integrativa and operational definition. *Entrepreneurship and Small Business*, 4(4), 473-488.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-304.
- Walkers, G. (2004). *Modern Competitive Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Wang, D., Tsui, A., & Yichi Zang, L. (2003). Employment relationships and firm performance: evidence from a emergent economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 511-529.
- Welsh, H. & Klandt, H. (1997). *International Entrepreneurship and Small Business Biography*, 2nd ed. Chicago: De Paul University.
- Westhead, P. & Howorth, C. (2006). Ownership and Management Issues Associated With Family Firm Performance and Company Objectives. *Family Business Review*, 19, 301-317.
- Yammeesri, J. & Lodh, S. C. (2004). Is family ownerships a pain of gain to firm performance? *Journal of American Academy of Business*, 4, 263-289.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18, 495-512.

Adopción de Tecnologías de Información y Comunicación en las Microempresas Familiares del Municipio Córdoba del Estado Táchira (Venezuela)

Adoption of Information and Communication Technologies among the Family Micro Firms of Cordoba City in the Táchira State (Venezuela)

Luis Eliseo Castellano Azócar^{a*} · José Isidoro Mejías Gamboa^b

^{a,b}*Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (Venezuela)*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 22-11-2012

Aceptado 14-05-2012

Palabras clave:

TIC

Microempresas Familiares

Adopción

Competitividad

Productividad

Códigos JEL:

F2, O33, O47, O54

RESUMEN

La adopción de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) puede ayudar a las empresas a obtener ventajas competitivas mediante la diferenciación y al aumento de la productividad en un entorno cada vez más complejo, cambiante e impredecible; aspectos que a la vez dificultan estos procesos para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME). Tras revisar los estudios previos relacionados, se propone una definición y las dimensiones para describir y caracterizar tales. A partir de lo que se emprende un estudio exploratorio – descriptivo de tipo cuantitativo que se concentra en las Microempresas Familiares del Municipio Córdoba del Estado Táchira en Venezuela. Entre los resultados destacan el bajo uso de las TIC en el apoyo a las actividades empresariales.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 22 November 2012

Accepted 14 May 2012

Keywords:

ICT

Family Micro Firms

Adoption

Competitiveness Advantages

Productivity

JEL codes:

F2, O33, O47, O54

ABSTRACT

The adoption of Information and Communication Technologies (ICT) can help businesses gain competitive advantage through differentiation and increased productivity in an increasingly complex, changing and unpredictable environment; aspects that at the same time turns difficult for the Micro Firms and Small and Medium Enterprises (SME) to undertake such processes. After reviewing the previous research, we propose a definition and dimensions to describe and characterize it. Later on focuses on the Micro Family of Cordoba Municipality of the State of Tachira in Venezuela, through an exploratory - descriptive and quantitative study. As part of the results highlights the low use of ICT in supporting business activities.

* *Autor de contacto*

Correos electrónicos: lcastella@gmail.com, josemejias01@gmail.com

1. Introducción

La Sociedad de la Información puede entenderse como un modo de desarrollo social y económico en el que la adquisición, almacenamiento, procesamiento, valorización, transmisión, distribución y diseminación de información que conduce a la creación de conocimiento y a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y de las empresas, desempeñan un papel central en la actividad económica, en la creación de riqueza, en la definición de la calidad de vida de las personas y de sus prácticas culturales (Misión para la Sociedad de la Información de Portugal, 1997).

Este hecho trae consigo la inevitable necesidad que afrontan actualmente las empresas para redefinirse y redimensionarse en cuanto a sus modelos de funcionamiento con miras a posibilitarles el manejo de la información que necesitan para asegurar su sobrevivencia en un entorno cada vez más competitivo, dinámico, global y exigente. En la incorporación y el adecuado uso de las nuevas tecnologías es donde está la clave para lograr afrontar tal demanda. Y ello es así porque las TIC, como herramientas que son permiten a las empresas lograr:

- La obtención de mayor cantidad de información en mucho menos tiempo e incluso obtener información que no sería posible de otra manera.
- Procesar esa información de una manera más creativa, completa, rápida y confiable.
- Comunicarse con más personas y entidades más efectiva y eficientemente.

En el caso de las MIPYME, Kotelnikov (2007) reconoce que las TIC pueden ayudar a incrementar la comunicación y la gestión de negocios para las mismas, contribuyendo, por tanto, a mejorar su productividad, por lo que si se tiene en cuenta que en los países en vías de desarrollo, las MIPYME suelen representar la mayor fuente de ingresos, la principal fuente de empleo y un campo de cultivo para emprendedores; y que sumado esto al argumento de que la única manera de reducir la pobreza de forma sostenible es promoviendo el

desarrollo a través de la creación de empleo y bienestar, sale a relucir el papel de las TIC para impulsar el crecimiento de las economías de los países (sobre todo aquellos en vías de desarrollo) mediante un incremento en la productividad, como algo tanto indiscutible como irreversible. Diversos estudios han intentado advertir sobre la inminente necesidad de que este tipo de organizaciones pongan atención no solo a la incorporación de las TIC a sus actividades, sino que también ésta sea significativa en cuanto a su uso, tales como los llevados a cabo por Martínez, Santero, Sánchez & Marcos (2009), el Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA] (2010), Alderete (s.f.), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD] (2004) y Mattos (2007).

La adopción y uso de Internet contribuye a la creación de ventajas competitivas para la empresa (Del Aguila-Obra, Bruque-Camara y Padilla-Meléndez, 2002). Diversos estudios también han alertado sobre las limitaciones que las MIPYME tienen para acceder a las TIC, principalmente relacionadas con los costos, cantidad y calidad de las infraestructuras y servicios en línea, el desconocimiento de sus beneficios, recursos humanos poco calificados y formados y la falta de incentivos y financiamiento para su adquisición.

Del Aguila-Obra y Padilla-Meléndez (2006) pusieron de manifiesto que, contrariamente a lo que apuntaba la literatura el tamaño de la empresa no tiene ningún efecto en la disponibilidad de la tecnología de Internet, pero si lo tiene en las capacidades directivas.

El no aprovechar las potencialidades que ofrecen las TIC para las economías de los países en vías de desarrollo, al verse limitado su acceso por parte de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, puede convertirse en una forma para acrecentar la brecha con los países más desarrollados

Tomando en cuenta tales consideraciones se plantea la necesidad de crear mecanismos que puedan potenciar el desarrollo e implantación de TIC a nivel de las microempresas familiares en Venezuela, al considerarlo una variable que en

el futuro puede ayudar a potenciar la eficiencia y la efectividad en la gestión de las mismas mediante el procesamiento de información de una manera más creativa, completa, rápida y confiable; y por ende un factor determinante en el desarrollo social y económico.

2. Tecnologías de Información y Comunicación en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Debido a la importancia que la incorporación de TIC a las empresas adquiere en el marco de la nueva economía, la descripción de estos procesos y sus efectos debería ser algo de alguna manera esperable a estas alturas. Sin embargo, al menos en el campo de las MIPYME, esto no parece ser tan evidente.

Dixon, Thompson & McAllister (2002) alegan una falta de estudios empíricos sobre el impacto de las TIC en las MIPYME. Aunque de ese tiempo a esta parte se han desarrollado diversos proyectos en este sentido, aún podrían considerarse insuficientes, si tomamos en cuenta la amplia variedad y cantidad de las MIPYME. En todo caso, estos autores consideran que la mayoría de los estudios que se emprenden son abordados con un criterio determinista, en el sentido de que predicen que la adopción de las TIC debe tomarse como algo bueno para las MIPYME, dejando de lado cualquier tipo de criticismo al respecto.

Más recientemente Ghobakhloo, Sadegh, Sai & y Zulkifli (2011), en una investigación de los factores mencionados en los estudios empíricos sobre los que influyen en la adopción de TIC por parte de las MIPYME tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo clasifican los mismos en dos grandes grupos y sus subcategorías (véase figura 1). Igualmente concluyen que aún las investigaciones siguen siendo insuficientes en estas áreas. Levfebre y Lebfrebe (2006) exponen que los factores externos son descritos como condiciones que existen en el ambiente externo de las empresas y que pueden afectar sus decisiones en cuanto a adopción de TIC. Estos factores pueden ser encontrados en las características del sector industrial en el que se desempeña la empresa,

las condiciones del contexto macroeconómico de la misma. Las políticas nacionales también son descritas como un factor externo que puede influir en la decisión de adopción de TIC en las MIPYME.

Gray (2006) expone que los intentos para explicar y analizar los procesos de adopción de TIC entre las MIPYME parecen circunscribirse a tres enfoques generales:

- El determinismo tecnológico (desde la oferta), procesos racionales donde la oferta de más avanzadas aplicaciones TIC crean su propia demanda al posibilitar un desempeño empresarial superior, como por ejemplo el modelo de la Escalera de la Adopción de TIC, desarrollado por Cisco para el gobierno Británico (Departamento de Industria y Comercio [DTI], 2001).

- La estrategia del negocio en respuesta a las exigencias competitivas del entorno y los cambios en el mercado que obligan al uso de TIC por parte de los pequeños emprendedores, que se mueven hacia otros niveles de desarrollo del negocio en la medida que superan niveles tempranos y van tomando conciencia de los beneficios que para el negocio representan el uso de TIC cada vez más avanzadas, como puede ser el modelo de integración de negocios propuesto por Venkatraman (1994)

- El enfoque de las redes sociales en los que la adopción no es, necesariamente, un proceso lineal y no ocurre hasta que el propietario está listo, un estadio que depende de asuntos cotidianos, tales como las expectativas individuales, las presiones de los pares y el ambiente de los negocios que moldea las opiniones, actitudes y comportamientos de los pequeños empresarios. Un ejemplo de este enfoque se puede observar en la Escalera de Apropiación de Internet de Allcock, Webber y Yeates (1999).

Brock (2000) clasifica los estudios atendiendo a los siguientes factores:

- Tamaño de la empresa: mientras más pequeña sea la base de recursos internos, menor es la tendencia a usar TIC

- Edad de la empresa: las más nuevas tienen mayor tendencia a usar TIC y, las MIPYME con

Tabla 1

Naturaleza de los estudios empíricos sobre la Adopción de TIC en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Levfebre y Lebfreve (2006)	En las diferentes investigaciones se da cuenta de múltiples factores tanto externos como internos que determinan el nivel de adopción de las TIC por parte de una MIPYME. Los factores internos pueden ser agrupados en tres categorías: 1) Los niveles de experiencia de la empresa con la tecnología, que afecta las decisiones a futuro sobre su adopción; 2) Las Características de la empresa, tales como el tamaño o el sector económico en el que se ubican, que influyen en el nivel de tecnocratización de la empresa y por tanto en los niveles de adopción de TIC, y; 3) La estrategia de la empresa, tanto en su orientación como negocio y en su política sobre las tecnologías.
Southern y Tilley (2000)	Revisando la literatura considera que se aborda bajo tres diferentes perspectivas: a) Tecnológica. Es el tipo de trabajos más común, generalmente se busca conocer los factores que conllevan al éxito del uso de TIC en las empresas; b) Administrativo / Organizacional. buscan entender el enfoque estratégico de las pequeñas empresas, así como sus capacidades e infraestructuras para el uso de TIC, y; c) Pequeñas Empresas. este enfoque se basa en la necesidad de entender la perspectiva del gerente de la MIPYME.
Gray(2006)	Los intentos para explicar y analizar los procesos de adopción de TIC entre las MIPYME parecen circunscribirse a tres enfoques generales: el determinismo tecnológico (desde la oferta), la estrategia del negocio en respuesta a las exigencias competitivas del entorno y los cambios en el mercado y por último el enfoque de las redes sociales.
Brock(2000)	El uso de TIC en las MIPYME se diferencia en función de los siguientes factores: Tamaño de la empresa, edad de la empresa, sector industrial, experiencia TIC, soporte externo, patrón de uso de TIC.

Tabla 2

Conceptualización de las dimensiones que describen la Adopción de TIC en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Dimensión	Definición	Indicadores
1.Presencia de TIC	Grado en que una organización dispone de tecnologías para el procesamiento de información y comunicación de sus actividades funciones y procesos	-Disponibilidad de Tecnologías
2.Usos asignados a las TIC	Usos que comúnmente se le otorgan en cada organización a las Tecnologías de Información y Comunicación de las que se dispone, en el acceso, tratamiento y comunicación de información para apoyar y/o mejorar los procesos o actividades que le son propias	-Uso de herramientas de soporte -Operaciones de gestión empresarial
3.Percepción de beneficios actuales y potenciales	Percepción que se tiene en la organización acerca de los beneficios que la infraestructura TIC disponible y los usos que se le otorgan representan para la misma en cuanto a sus actividades y procesos de negocios, así como la percepción de las potencialidades futuras de tales tecnologías y de los nuevos usos que se le pueden otorgar	-Percepción de mejoras en la eficiencia interna de la empresa -Percepción de mejoras de la atención a los clientes -Percepción de posibilidades de creación de nuevos mercados y nuevas oportunidades de negocio
4.Percepción de barreras y limitaciones	Descripción de las percepciones que se tienen sobre las condiciones de la organización que limitan la incorporación de TIC y de las barreras que presenta el entorno para superar tales limitaciones	-Costos y Capacidades de Inversión -Capacitación de Recursos Humanos

personal más joven tienen mayor propensión a incorporar tales tecnologías.

-Sector industrial: los negocios de ventas al por mayor y al detal suelen tener mayor propensión a usar las TIC con respecto a otros sectores.

-Experiencia TIC: mientras mayor sea la experiencia que tienen en el uso de TIC incluyendo a la alta gerencia y los clientes, es más importante la presencia de la misma en todos los procesos y actividades.

-Soporte externo: las fuentes internas y externa son muy importantes.

-Patrón de uso de TIC: las MIPYME utilizan las TIC principalmente para el soporte operacional y administrativo, más que para la toma de decisiones estratégicas.

En este sentido además, la mayoría de los estudios hasta ahora emprendidos suelen dar por sentado la definición del proceso de adopción de TIC como algo beneficioso para la empresa, dejando de lado u obviando una clara delimitación de los elementos que lo definen y caracterizan teóricamente, concentrándose más en la medición del impacto, uso, acceso o aplicación de las Tecnologías en las actividades empresariales, que a la vez parecieran ser entendidos y utilizados indiferentemente (véase tabla 1).

Creemos por el contrario, que para facilitar la comprensión de los procesos de adopción de

Tecnologías de Información y Comunicación en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, es necesario partir con una clara conceptualización de este y los elementos que la definen para, a partir de la misma poder abordar con claridad su estudio de manera de producir resultados bien consistentes y cohesionados.

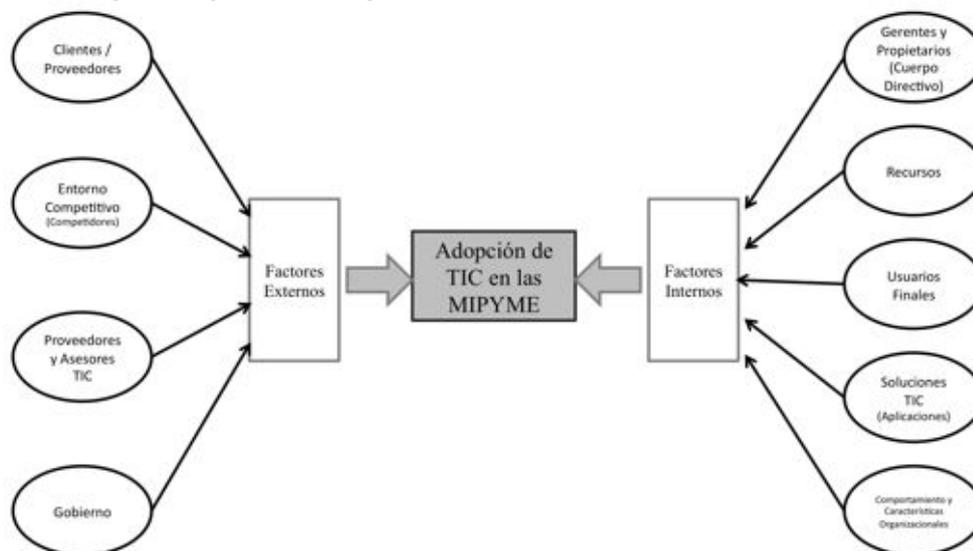
3. Objetivos e hipótesis de investigación

En la presente investigación, se han estudiado aquellas empresas ubicadas en el Municipio Córdoba, del Estado Táchira, al suroeste de Venezuela, por ser una zona cuya actividad económica es desarrollada casi en su totalidad por microempresas familiares y en las que aparentemente la presencia y uso de Tecnologías de Información y Comunicación es muy baja por no decir que casi nula.

En este sentido, nos interesamos por corroborar esa impresión y en todo caso determinar, si es que existe algún tipo de presencia de TIC en estas empresas, ¿Cuál es el uso que se le otorga a las mismas en las actividades que les atañen? ¿Cuál es la percepción sobre el impacto de tales usos? Nos interesamos por observar además las razones que obligaban a esta supuesta baja presencia de TIC en las empresas de la región y en todo caso conocer ¿Cuáles son los factores internos y

Figura 1

Factores que influyen en la adopción de TIC en las MIPYME.



Fuente: Ghobakhloo et al (2011)

externos que limitan el acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación y su uso? para, con base en ello y utilizando un enfoque prospectivo, desarrollar propuestas que posibiliten el acceso y uso pertinente de las mismas para potenciar las actividades de gestión y comunicación empresarial que estas permiten, y que ya fueron esbozadas previamente.

Teniendo en cuenta tales interrogantes, la bibliografía relacionada y observaciones previas de la realidad objeto de estudio, se plantearon las siguientes hipótesis:

-Hipótesis 1: Las Microempresas Familiares del Municipio Córdoba del Estado Táchira (Venezuela) presentan baja presencia de Tecnologías de Información y Comunicación.

-Hipótesis 2: Más allá de los niveles de presencia de Tecnologías de Información y Comunicación, en las Microempresas Familiares del Municipio Córdoba del Estado Táchira (Venezuela) se hace un buen aprovechamiento de las mismas en el apoyo a las actividades que les competen.

-Hipótesis 3: El desconocimiento de sus beneficios es uno de los principales factores que condicionan la decisión de incorporación de Nuevas Tecnologías a los procesos y actividades de gestión y comunicación por parte de las Microempresas Familiares del Municipio Córdoba del Estado Táchira (Venezuela).

-Hipótesis 4: Los costos de adquisición y acceso, así como la falta de incentivos y financiamiento son elementos externos que restringen el acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación por parte de las Microempresas Familiares del Municipio Córdoba del Estado Táchira.

-Hipótesis 5: La cantidad y calidad de las infraestructuras y servicios son elementos externos que limitan el uso de Tecnologías de Información y Comunicación por parte de las Microempresas Familiares del Municipio Córdoba del Estado Táchira en sus actividades.

-Hipótesis 6: La falta de recursos humanos calificados para su manipulación es un aspecto que a nivel interno limita el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en los procesos de comunicación y gestión de las

Microempresas Familiares del Municipio Córdoba del Estado Táchira (Venezuela).

4. Metodología

A partir de la de la bibliografía relacionada se elaboró una conceptualización del proceso de Adopción de TIC en las MIPYME como un proceso continuo y dinámico de incorporación y uso de Tecnologías de Información y Comunicación en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas para el aumento de la productividad y la obtención de ventajas competitivas y cuyas dimensiones descriptoras se resumen en la tabla 2.

Para recopilar la información empírica se abordó un estudio, inicialmente exploratorio y luego descriptivo, donde los datos estadísticos se recopilaron directamente en las microempresas familiares del municipio Córdoba del Estado Táchira, completando los propietarios-gerentes y encargados de las mismas un cuestionario.

Para ello se tuvo en cuenta la delimitación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aportada por Alvarez y Lima (2009) a partir de la revisión de la legislación relacionada para Venezuela y la definición de empresas familiares propuesta por Smith (2007). Dicha definición propone utilizar tres criterios básicos para identificar cuando una empresa es familiar:

- Que exista un grupo con parentesco emocional que tenga la percepción de empresa familiar.
- Que la empresa esté gestionada por algún miembro de una unidad familiar.
- Que la familia posea más del 50% de la propiedad de la empresa.

Un resumen de las perspectivas que describen el tipo de estudio al que responde la presente investigación, a partir del modelo propuesto por Namakforoosh (2005), se presenta en la tabla 3. Concretamente, se tomó como población objeto de estudio a las microempresas familiares que se dedican a la compra y venta de productos y que se encontrasen operando en el Municipio Córdoba del Estado Táchira, durante el segundo trimestre del año 2011, que tenían un promedio anual

menor a diez (10) empleados. El conjunto de empresas que conformaron la muestra fueron seleccionadas de manera aleatoria simple, que con un nivel de confianza del 95% ascendieron a 56 unidades.

Tabla 3

Perspectivas para clasificar el Tipo de las Investigaciones.

Perspectiva	Tipo
Nivel de Profundidad	Exploratorio - Descriptivo
Tópico del Estudio	Estudio Estadístico
Medio Ambiente de la Investigación	Investigación de Campo
Dimensión del Tiempo	Investigación Transeccional
Forma de Comunicación con el Objeto de Estudio	De Interrogación
Control de variables	Estudio No Experimental
Naturaleza de la relación entre las variables	Estudio Descriptivo

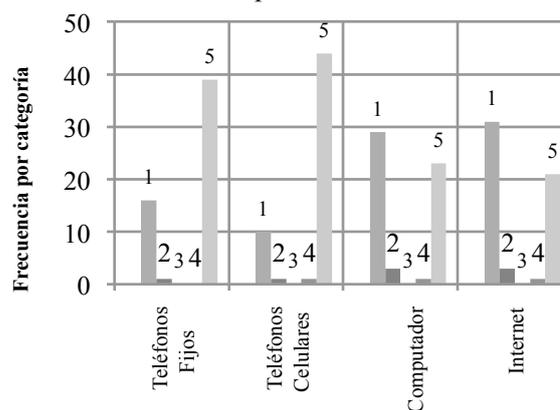
5. Resultados y Discusión

Todos los ítems del cuestionario aplicado para recopilar la información son de respuesta cerrada simple y para responderlos se diseñó una escala de tipo Likert con cinco (05) alternativas de respuestas, variando desde, en

total desacuerdo con el valor uno (01), hasta totalmente de acuerdo, con cinco (05). En consecuencia, al estar redactados todos los ítems en dirección afirmativa, significa que 5 representa la puntuación máxima por ítem y por lo tanto refleja alta presencia del indicador que se está midiendo.

Grafico 1

Distribución de frecuencias por categorías, según cada tipo de Tecnología disponible en las instalaciones de las empresas.



En este sentido, por ejemplo, en cuanto a la presencia de TIC, las microempresas familiares del Municipio Córdoba dicen contar con una alta disponibilidad de teléfonos fijos y móviles en sus instalaciones, pero con ordenadores e

Tabla 4

Distribución de frecuencia por categorías, para las actividades que se apoyan en el uso de TIC.

Categorías		Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo		Total
		Frec	%	Frec	%	Frec	%	
Coordinación con Cadenas Logísticas	Frec	41	73,21	4	7,14	4	3,57	56
	%							100
Procesamiento de Información de Gestión	Frec	38	67,9	2	3,6	4	5,4	56
	%							100
Búsquedas de Información	Frec	29	51,8	2	3,6	3	4,1	56
	%							100
Enlace con cadenas de suministro	Frec	39	69,6	2	3,6	4	5,4	56
	%							100
Ventas	Frec	36	64,3	3	5,4	3	4,1	56
	%							100
Contactos con proveedores	Frec	22	39,3	2	3,6	4	5,4	56
	%							100
Contactos con clientes	Frec	28	50	4	7,1	3	4,1	56
	%							100

Internet cuentan solo dos de cada cinco empresas (véase gráfico 1).

Sin embargo, dicen tener posibilidades de acceder a las mismas fuera de las instalaciones de las empresas, en caso de ser necesario. Dan cuenta también de un uso moderado a bajo de las herramientas incluidas en el instrumento.

Así por ejemplo, muestran un uso moderado de correo electrónico, pero solo con cuentas de los entes individuales involucrados con la empresa, pues casi las tres cuartas partes de estas dicen no utilizar correo electrónico institucional. Respuestas similares en cuanto a tendencias y contundencia se obtienen en relación al uso de páginas Web y redes sociales que hagan visibles a estas empresas en el ciberespacio, es casi inexistente.

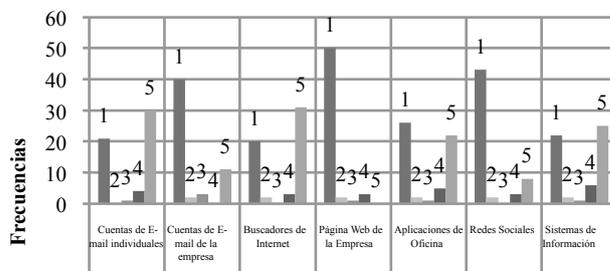
Tal como puede verse en el gráfico 2, de las otras herramientas podría decirse que se muestra un uso tímidamente moderado.

Por su parte, en cuanto a los usos que se otorgan a Internet para realizar transacciones típicas del negocio, los datos son irrefutables, la inmensa mayoría de las empresas consultadas

no utiliza Internet para ninguna de las transacciones incluidas en el estudio (ver gráfico 3).

Gráfico 2

Herramientas usadas para apoyar las actividades de las empresas.



En cuanto a las actividades para las que se suele utilizar a las TIC como apoyo, nuevamente nos encontramos con unos resultados bien claros (tabla 4): para prácticamente todas las actividades consideradas, el apoyo en el uso de TIC es bastante bajo, pues la frecuencia acumulada para las categorías de menor valor, está bastante

Tabla 5

Distribución de frecuencia por categorías para los diferentes tipos de beneficios percibidos de las TIC.

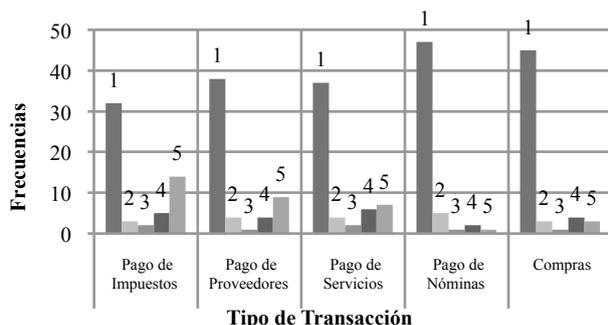
Categorías		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Totalmente de acuerdo	Total
				De desacuerdo	De acuerdo		
Mejorar calidad de servicio a clientes	Frec(%)	1(1,79)	1(1,79)	17(30,4)	9(16,1)	28(50)	56(100)
Mayor rapidez en la distribución	Frec(%)	2(3,6)	2(3,6)	21(37,5)	5(8,9)	26(46,4)	56(100)
Ahorro de costos y gastos	Frec(%)	1(1,8)	1(1,8)	22(39,29)	6(10,7)	26(46,4)	56(100)
Agilidad en la Gestión	Frec(%)	1(1,8)	1(1,8)	23(41,07)	7(12,5)	24(42,9)	56(100)
Captación de Clientes	Frec(%)	3(5,4)	0(0,0)	26(46,4)	4(7,1)	23(41,07)	56(100)
Publicidad / Notoriedad	Frec(%)	1(1,8)	0(0,0)	21(37,5)	6(10,7)	28(50,0)	56(100)
Evitar movilizarse para gestiones	Frec(%)	1(1,8)	0(0,0)	24(42,86)	5(8,9)	26(46,4)	56(100)
Nuevos mercados distantes	Frec(%)	11(19,6)	4(7,1)	21(37,5)	2(3,6)	18(32,1)	56(100)
Fidelidad y Confianza de clientes	Frec(%)	4(7,1)	3(5,4)	23(41,07)	4(7,1)	22(39,3)	56(100)
Innovación	Frec(%)	3(5,4)	1(1,8)	23(41,07)	4(7,1)	25(44,6)	56(100)

por encima del 50%, llegando en algunos casos a superar el 80%.

Solamente las actividades relacionadas con búsquedas por Internet, y contactos con proveedores muestran una presencia de uso moderada.

Gráfico 3

Transacciones que se realizan por Internet.



Este hecho contrasta con la muy buena percepción de los beneficios puntuales de las TIC, pues en la mayoría de los casos, las categorías más favorables (4 y 5) acumulan las mayores preferencias.

Una observación más puntual de la tabla 5 llama la atención sobre la fuerte preferencia que también presenta la categoría 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), que podría significar una represión autoimpuesta por las unidades observadas acerca de los cuestionamientos presentados.

También se observa que en las opciones que tiene que ver con los clientes (captación/fidelidad) y nuevos mercados existe una presencia de la categoría más baja que, aunque incipiente, denotaría cierto desacuerdo con tal afirmación.

Para complementar, se le pregunto a los entrevistados acerca de la disposición de adquirir productos TIC en el futuro, así como de los beneficios que actualmente, en líneas generales estas proporcionan a la empresa.

Vale decir que en el primero de los casos las categorías más altas acumulan más de un 85% de las preferencias, dejando lo restante solo para la categoría “Ni de Acuerdo ni en desacuerdo”, y ubicando en la categoría 4,00 el percentil 25;

y en el segundo la media se ubicó por encima de los 4,00 puntos, lo que puede interpretarse como altamente positivo (ver Tabla 6).

Tabla 6

Medidas de Tendencia Central para los Ítemes que describen las percepciones generales acerca de los beneficios TIC para las empresas.

Medidas	Percepción de Beneficios actuales por la Adquisición de TIC para la Empresa	Disposición para adquirir productos y servicios TIC para la Empresa
Media	4,12	4,45
Mediana	4,00	5,00
Moda	5,00	5,00
Desviación Estándar	0,96	0,74
Varianza	0,92	0,54
Mínimo	1,00	1,00
Máximo	5,00	5,00
Percentil 25	3,00	4,00
Percentil 50	4,00	5,00
Percentil 75	5,00	5,00

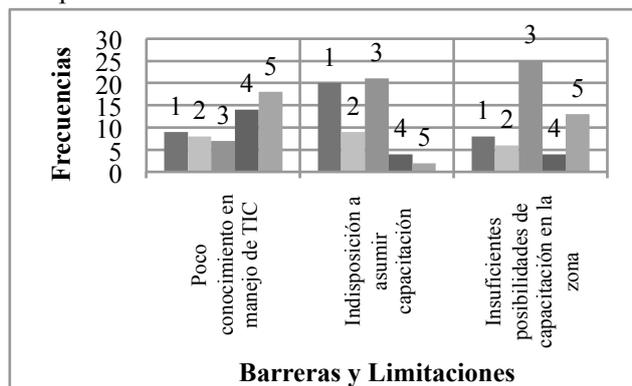
En líneas generales parece haber una distribución casi equitativa entre las empresas que perciben los costos de TIC como muy elevados y aquellas que no.

En todo caso, es bien marcada la buena disposición a adquirir TIC a pesar de sus costos, aunque hay también un casi total acuerdo de entre quienes consideran que es necesaria la implementación de mayores incentivos para ello, pues los que existen son insuficientes.

También reconocen limitaciones relacionadas con la capacitación y habilidades del personal para aprovechar las TIC, pero hay disposición de las empresas a superar esta limitación mediante la capacitación, a pesar de desconocer las opciones disponibles para ello (véase gráfico 4).

Gráfico 4

Percepción de barreras y limitaciones asociadas con la capacitación en TIC.



A continuación analizaremos la contrastación de hipótesis. Teniendo en cuenta que solo dos de cada cinco dicen tener ordenadores e Internet, no podemos considerar altamente presentes las TIC en las empresas objeto de estudio. No obstante parecen estar bien conscientes de sus beneficios y no consideran a las infraestructuras y servicios disponibles como una limitante para su acceso, por lo que se muestran bastante dispuestos a adquirirlas, a pesar de sus costos, aunque consideran que hacen falta mayores incentivos para ello. Este hecho nos permite descartar la hipótesis 3. Se observa que los niveles de uso de las Tecnologías de Información y Comunicación en el Municipio Córdoba del Estado Táchira se distribuyen de manera casi uniforme entre las categorías medio y bajo, pues entre ambas acumulan un 94,8% distribuidos de manera que se diferencian entre sí por tan solo una unidad muestral. Por tanto podemos descartar la hipótesis 2.

Teniendo en cuenta que es bien marcada la buena disposición a adquirir TIC a pesar de sus costos, podemos verificar la hipótesis 4. Este hecho contrasta con un casi total acuerdo de entre quienes consideran que es necesaria la implementación de mayores incentivos para ello, pues los que existen son insuficientes. Podemos descartar la hipótesis 5 ya que las empresas analizadas en términos generales consideran que la cantidad y calidad de las infraestructuras y servicios en línea no son necesariamente elementos externos que limitan el uso de Tecnologías de Información y Comunicación.

Podemos confirmar la última hipótesis pues la falta de recursos humanos capacitados en la región parece ser un aspecto que limita la adopción de TIC para las Microempresas Familiares del Municipio Córdoba, no obstante existe una disposición de las empresas a superar esta limitación mediante la capacitación, a pesar de desconocer las opciones disponibles para ello. Este hecho parece ser consistente con el muy bajo uso de las TIC en el apoyo a las actividades empresariales a pesar de la cierta presencia de las mismas.

6. Conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación

Se encuentra que en las microempresas familiares del Municipio Córdoba del Estado Táchira (Venezuela), existe una presencia de Tecnologías de Información y Comunicación para apoyar sus actividades, sin embargo, de la revisión de los usos que se le otorgan a estas se denota que, salvo contadas excepciones, es muy bajo el aprovechamiento real que se hace de las mismas para apoyar actividades de gestión empresarial, comunicación interna y externa o promoción.

Llama la atención ese bajo uso de las TIC, teniendo en cuenta además que las empresas también muestran una clara conciencia acerca de los beneficios de estas para lograr ventajas competitivas en cuanto a diferenciación de productos y servicios y a la mejora en la gestión en general y la comunicación con clientes, proveedores y otros.

El bajo uso mostrado hacia las TIC, podría no estar influenciado ni por los costos de los productos y servicios asociados, ni por la cantidad y calidad de los mismos presentes en la zona, pues las microempresas familiares del Municipio Córdoba perciben estos de manera positiva, aunque reconocen estar limitados por la falta de mejores y mayores incentivos en este sentido. Los bajos niveles de capacitación que las empresas reconocen para la manipulación y aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen constituyen una carencia que podría explicar el bajo nivel de adopción de las TIC.

Como consecuencia existe un desnivel entre los recursos TIC y el nivel de utilización de dichos recursos en las microempresas familiares del Municipio Córdoba del Estado Táchira. Es decir, hay una cierta presencia de TIC en virtud quizás de una favorable percepción de beneficios y la consecuente actitud prospectiva de aprovechar esta potencialidad, inclusive a pesar de los costos que ello pueda representar; pero por el otro lado el aprovechamiento no se instrumenta pues las evidencias demuestran una preocupante subutilización de la tecnología instalada lo que imposibilita la obtención de las tan ansiadas mejoras en cuanto a la productividad y diferenciación competitiva. Probablemente esto se deba a que, debido a una falta de conocimiento sobre las potencialidades y aplicabilidad de cada tipo de TIC, la adquisición de las mismas no haya sido el resultado de una evaluación concienzuda de las necesidades que tales compras vendrían a satisfacer para las empresas involucradas.

En el marco de la Sociedad de la Información es indispensable para las microempresas familiares del municipio Córdoba una definición precisa de sus necesidades, presentes y futuras, en cuanto a recursos tecnológicos que se requieran para el acceso, manipulación y generación de información, lo que redundará a su vez en reducción de costos y tiempos de acceso a la información; uso más eficiente de la tecnología relacionada; optimización de recursos no tecnológicos y en la obtención de mejores resultados organizacionales al asegurar el uso de información adecuada.

El modelo teórico propuesto y que sirvió de base para la medición enfatiza principalmente en los niveles de presencia y uso de la tecnología.

Sin embargo, al reconocer que este es un proceso dinámico y complejo, quedaría por observar, con mayor profundidad, la forma en que esos usos detectados van influyendo en la adopción de las TIC a lo largo del tiempo. Por lo que a futuro podría ser interesante considerar una aplicación del Technology Acceptance Model (TAM) o Modelo de Adopción de la Tecnología (Ma & Liu, 2004; Venkatesh, 2000;

Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh, Speier, & Morris, 2002).

Bibliografía

Del Aguila-Obra, A.R. y Padilla-Meléndez, A. (2006). Organizational factors affecting Internet technology adoption. *Internet Research*, 16(1), 94-110.

Del Aguila-Obra, A.R., Bruque-Camara, S. and Padilla-Meléndez, A. (2002). Internet usage and competitive advantage: the impact of the Internet on an old economy sector. *Internet Research*. 12(5), 391-401.

Alderete V (2010). La decisión de implementación de TIC en PYMES. Recuperado el 22 de agosto de 2010 de <http://redpymes.org.ar/R11/11-040.pdf>

Allcock, S.; Webber, S. y Yeates, R. (1999). Business Information and the Internet: Use of the Internet as an Information Resource for SMEs. British Library Research and Innovation Report (136). Londres: British Library.

Álvarez, M. & Lima, J. (2009). Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa: Una Contribución a la Mejora de los Sistemas de Información y el Desarrollo de las Políticas Públicas. El Salvador: Cooperación Técnica Alemana CEPAL.

Dixon, T., Thompson, B. & McAllister P. (2002). The Value of ICT for SMEs in the UK: A Critical Literature Review. Report for Small Business Service Research Programme. The College of Estate Management. Recuperado el 03 de enero de 2011 de www.bis.gov.uk/files/file38315.pdf

DTI (2001). Business in the information age—International Benchmarking Study 2000. Londres: Department of Trade and Industry.

Ghobakhloo, M., Sadegh, M., Sai, T. & Zulkifli, N. (2011). Information Technology Adoption in Small and Medium-sized Enterprises; An Appraisal of Two Decades Literature. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(7), 53-80.

Kotelnikov, V. (2007). Small and Medium Enterprises and ITC. Tailandia: UNDP APDIP.

Ma, Q. & Liu, L. (2004). The Technology Acceptance Model: A Meta-Analysis of Empirical Findings. *Journal of End User Computing*, 16, 59-72.

Martínez, M., Santero, R., Sánchez, L. & Marcos, M. (2009). Factores de competitividad de la Pyme española 2008. Fundación EOI. Recuperado el 17 de agosto de 2010 de http://publicaciones.eoi.es/Multimedia/publicaciones/eoi/2009_Libro_factores_competitividad.pdf

Mattos, J. (2007). El desarrollo de las PYMEs mediante el uso de Tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC): Las opciones para América Latina y el Caribe. *Boletín FAL*, 254.

Misión para la Sociedad de la Información de Portugal (1997). Livro verde para a sociedade da informação em Portugal [en línea]. Recuperado el 11 de octubre de 2009 de <http://www.unic.pt/images/stories/publicacoes/LivroVerde1997.pdf>

Namakforoosh, M. (2005). Metodología de la Investigación. México: Limusa.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2004). ICT, E-Business and SMEs. Recuperado el 16 de octubre de 2010 de www.oecd.org/dataoecd/6/9/31919255.pdf

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2010). Visión Prospectiva de las Pequeñas y

Medianas Empresas (PYMES). Respuestas ante un futuro complejo y competitivo. Recuperado el 09 de julio de 2010 de <http://www.iberpymeonline.org/aDocs/VisionprospectivaPYMES.pdf>

Venkatesh, V. (2000). Determinants of Perceived Ease of Use: Integrating Control, Intrinsic Motivation, and Emotion into the Technology Acceptance Model. *Information Systems Research*, 11(4), 342–365.

Venkatesh, V. & Davis, F. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.

Venkatesh, V., Speier, C & Morris, M. (2002). User Acceptance Enablers in Individual Decision Making About Technology: Toward an Integrated Model. *Decision Sciences*. 33(2), 297–316.

Venkatraman, N. (1994). IT - Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition. *Sloan Management Review*. 35(2), 73 – 87.

Importancia de la estacionalidad y del conocimiento de la demanda turística para las empresas familiares españolas

Seasonal variation and tourist demand importance in the spanish family enterprises

Nuria de Querol^{a,*} · Mario Barquero Cabrero^b · Javier Maqueda Lafuente^c

^a*Departamento de Fundamentos del Análisis Económico. Universidad Carlos III de Madrid, 28903 (Spain)*

^b*Departamento de Economía de la Empresas. Universidad Rey Juan Carlos, 28942 (Spain)*

^c*Economía Financiera II. Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad del País Vasco, 20018 (Spain)*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 29-12-2011

Aceptado 10-04-2012

Palabras clave:

Pernoctación

Turista

Viajero

Estancia media

Empresa familiar

Códigos JEL:

K36

RESUMEN

Teniendo en cuenta la falta de estudios relacionados con la empresa familiar turística y considerando el interés que tiene para dicha empresa familiar el conocimiento de las preferencias del turista y saber hacer frente a la alta estacionalidad existente, hemos tratado de mostrar una visión global del estado de la demanda turística en España. El objetivo del presente trabajo es obtener conclusiones en base a los datos históricos de los diferentes turistas observando las similitudes, divergencias y el comportamiento de la estacionalidad, variables cuyo conocimiento es importante para de la empresa familiar turística. Se sugieren líneas futuras de investigación y se destaca la importancia para la empresa familiar turística de hacer frente a la alta estacionalidad existente.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 29 December 2011

Accepted 10 April 2012

Keywords:

Pernoctation

Tourist

Traveller

Mean staying

Family business

JEL codes:

K36

ABSTRACT

There is a lack of studies on family Business in tourism. To fill the gap, this paper focuses on identifying the factors that affect demand.

The aim of the present paper is to obtain conclusions on the basis of the historical information of the different tourists observing the similarities, differences and the behavior of the seasonal variation, all this in the environment of the tourist family enterprise. Important research gaps are identified, and future research priorities are suggested. Implications for both family business and tourism theory are discussed.

* *Autor de contacto.*

Correos electrónicos: nde@eco.uc3m.es, mario.barquero@urjc.es, maqueda@ehu.es

1. Introducción

Las empresas turísticas familiares son una parte importante de la industria hotelera en la mayoría de los destinos turísticos (Getz y Nilsson, 2004). En España el porcentaje de empresas familiares a inicio del 2010 es superior al 70% en la oferta turística (Monfort y Camisón, 2011). El presente artículo estudia el comportamiento del turista dada la información obtenida mediante la observación y análisis del mes elegido para venir a nuestro país, centrándonos, principalmente, en el caso de los establecimientos hosteleros del sector de las denominadas empresas familiares. Es un hecho conocido la menor estancia media de los viajes, es decir, la tendencia, ya consolidada, hacia viajes más cortos y más frecuentes¹. Se hace necesario, por tanto, para mantener los ingresos, que una cuantía menor en las pernoctaciones de ciertos viajeros se compense con las pernoctaciones de viajeros nuevos. Es decir, el aumento de nuevos viajeros permite compensar la disminución de las pernoctaciones de los turistas ya existentes. Conviene tener en cuenta la influencia ejercida sobre este hecho de las nuevas tendencias vigentes como son: la sobre valoración del ocio sobre el trabajo (Alegre, J y Pou, LL, 2004), la disponibilidad de recursos económicos y de tiempo libre (Porrás, G. 1999), una demanda menos homogénea y más exigente que exige de la oferta una mayor diferenciación de los productos turísticos así como la tendencia creciente del porcentaje de población que realiza algún tipo de turismo (Alegre, J y Pou, LL, 2004).

El presente estudio se estructura de la siguiente forma: en primer lugar analizaremos el estado actual de la empresa turística familiar en España y en la literatura científica, a continuación presentaremos la metodología del estudio, los resultados y por último las conclusiones y líneas futuras de investigación.

2. La empresa turística familiar

La empresa familiar es una organización

social de gran complejidad, ya que en ella conviven la empresa y la familia (Díez, 2011). La investigación en la empresa familiar ha evolucionado en los últimos años, lo que puede ser apreciado en el aumento del volumen de trabajos publicados logrando abrirse camino como ámbito de estudio desde la Dirección de Empresas pero es aún una joven disciplina científica (Chrisman et al., 2008). A pesar del esfuerzo de los investigadores en la empresa familiar en desarrollar una aceptada y generalizada definición del concepto, existe aún una falta de consenso en la definición del concepto de empresa familiar (Litz, 1995; Miller et al., 2007: 832-835).

La disciplina no ha tenido un gran desarrollo hasta la última década y la literatura no es tan voluminosa como en otras áreas de la Administración de Empresas (Bird et al., 2002). Algunos temas especialmente tratados son, por ejemplo: sucesión (Lansberg & Astrachan, 1994; Sharma, Chrisman, & Chua, 2003), gobierno de la empresa familiar (Miller & Le Breton-Miller, 2007) o dirección estratégica (Chrisman, Chua & Sharma, 2005), no obstante el análisis de las particularidades de cada sector de actividad aún no ha sido ampliamente tratado. Las peculiaridades de las empresas familiares del sector turístico no han sido frecuentemente estudiadas y en general la proporción que representan las empresas familiares en el sector turístico es en términos generales amplia.

Las empresas turísticas familiares son una parte importante, si no predominante, de la industria hotelera en la mayoría de los destinos turísticos (Getz y Nilsson, 2004). Desafortunadamente, en la literatura científica se suele analizar la empresa familiar turística de forma tangencial y frecuentemente asociada al tópico del “pequeño negocio familiar”, del espíritu emprendedor y temas similares (Getz y Carlsen, 2005).

Tapies (2009) analiza empresas con más de 50 millones de euros de beneficio en el sector hostelero resultando que el 64% de las empresas son familiares y suponen el 50% de la facturación así como el 50% de los puestos de trabajo generados por el total del sector. En el

¹ En los 20 años objeto de estudio, la estancia media disminuye de 4,5 días en 1983 a 3,7 días en 2002.

citado estudio se señala que las principales empresas del sector son familiares, por ejemplo Sol Meliá de la familia Escarrer que tiene una facturación anual de 1165 millones de euros y Barceló corporación empresarial de la familia Barceló con una facturación anual de 1004 millones de euros. Presas, Muñoz y Guía (2011) consideran el trato familiar como una de las características más importantes de las empresas familiares del sector turístico, proponiendo utilizar esta característica para diferenciarlas y mejorar su competitividad. Wanhill (1997) expone que la familia supone una aportación a la experiencia que supone el viaje para el turista y deja patente la importancia del trato familiar. De esta forma cuando la familia pasa a formar parte de su experiencia supone una atracción turística con lo que el *Family branding* puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva (Wanhill,1997).

Tal y como se muestra en la tabla 1 el porcentaje de empresas familiares a inicio del 2010 es superior al 70% en la oferta turística (Monfort y Camisón, 2011).

Tabla 1
Número de empresas familiares turísticas en España.

	Número de empresas	Empleo
Total sector turístico	440.795	2.143.119
Número de empresa familiares	323.567	1.055.777
% empresa familiar	73,41%	49,26%

Elaboración a partir de (Monfort y Camisón, 2011).
Datos DIRCE-CNAE 2009 (a 1 de enero de 2010), EPA-INE (2009) y Cuentas Satélite del Turismo 2008

En la tabla 2 se puede apreciar la distribución de empresas familiares y no familiares en función de los distintos tipos de actividad.

Como se puede apreciar en la tabla 2 la proporción de empresas familiares es especialmente alta en transporte, restauración y alojamiento y, en general, podemos apreciar que son mayoritarias las empresas familiares en todas las actividades turísticas.

Tabla 2
Empresas familiares y no familiares según tipo de actividad.

	Empresas familiares	Empresas no familiares	Total
Alojamiento	17.156	5.768	22.924
Restauración	210.036	56.654	266.690
Intermediación	5.489	2.933	8.422
Transporte	70.122	14.871	84.993
Oferta complementaria	35.980	21.786	57.766
Total sector turístico	323.567	117.228	440.795

Elaboración a partir de (Monfort y Camisón, 2011).
Datos DIRCE-CNAE 2009 (a 1 de enero de 2010), EPA-INE (2009) y Cuentas Satélite del Turismo 2008

Las empresas familiares son mayoritarias en todos los grupos de actividad aunque su peso relativo disminuye con el aumento del tamaño empresarial (Monfort y Camisón, 2011). Según el citado estudio el número de empresas familiares cae por debajo de la media radicalmente a partir de 50 empleados, no obstante existen aproximadamente 300 grandes empresas familiares en el sector.

Tabla 3
Empresas familiares y no familiares según tamaño.

	Empresas familiares	Empresas no familiares	Total
Empresas sin asalariados	153.544	50.342	203.886
Microempresas	168.629	49.184	217.813
Pequeñas empresas	11.681	4.546	16.227
Medianas empresas	1.334	1.000	2.334
Grandes empresas	300	235	535
Total sector turístico	335.488	105.307	440.795

Elaboración a partir de (Monfort y Camisón, 2011).
Datos DIRCE-CNAE 2009 (a 1 de enero de 2010), EPA-INE (2009) y Cuentas Satélite del Turismo 2008

Como podemos apreciar la proporción que representan las empresas familiares en el sector

turístico es en términos generales amplia, no obstante la literatura científica no es muy amplia en el caso específico de la empresa familiar turística.

3. Metodología

Con la finalidad de analizar la demanda turística en España, se estudiaron variables tales como el número de pernoctaciones habidas en el período objeto de estudio (1983-2008) recogidas en los establecimientos hoteleros de nuestro país, los cuales suponen más del 70% (Devesa Martínez, T.J, 1998, IET 2002) de las elecciones del turista respecto al tipo de hospedaje elegido, quedando excluidos del estudio los habidos en formas alternativas: campings, casas de amigos, casas rurales, apartamentos o casas alquiladas. Se ha utilizado información procedente de la encuesta de ocupación hotelera, realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), que tiene el objetivo de estudiar el comportamiento de una serie de variables que permitan describir la características fundamentales de la demanda del sector. A partir de dicha información, hemos elaborado una base de datos para su posterior análisis. En el presente trabajo se analizarán adicionalmente los factores estacionales de la series de pernoctaciones en España desde enero de 1983 hasta diciembre de 2008. La nacionalidad de los turistas analizados, responsables del número de pernoctaciones y cuyos comportamientos se analizan en el presente trabajo, es la siguiente: españoles, franceses, portugueses, alemanes, belgas, holandeses, británicos, luxemburgueses, italianos y estadounidenses.

4. Resultados del estudio

3.1. Comportamiento observado según la nacionalidad del turista

Podemos diferenciar los siguientes grupos de turistas según el comportamiento observado en relación a la variable objeto de estudio: el mes elegido para venir a hospedarse en nuestro país con las siguientes observaciones:

- a) Los turistas con una clara preferencia por los meses de verano -Junio, Julio, Agosto y Septiembre- pero con el claro liderazgo del mes de agosto, donde superan al 15% de sus pernoctaciones: los turistas españoles, italianos, portugueses, británicos, holandeses y luxemburgueses² de los cuales solo mantienen estas preferencias sin variaciones al final del período los tres primeros.
- b) Los turistas que eligen agosto con mayor intensidad, es decir los turistas más estacionales que son los italianos, portugueses y franceses, si bien los primeros con mayor énfasis al superar el 23% del número de sus pernoctaciones en este mes siendo del 19,61% en el caso de los portugueses y del 18,94% en el caso de los franceses. Estas nacionalidades muestran así no sólo su estacionalidad sino también la estabilidad de sus elecciones en los 26 años objeto de estudio superando a los españoles en esta intensidad por elegir el mes de agosto.
- c) Los turistas con preferencia clara por el mes de julio en lugar de agosto y que mantienen esa elección: alemanes y belgas, superando el 16% de su elección en el último caso.
- d) Los turistas que preferían agosto al inicio del período y cambian sus gustos al final del mismo eligiendo ahora en primer lugar el mes de Julio que son los británicos y holandeses.
- e) Debemos destacar el cambio experimentado por los estadounidenses que al inicio del período elegían en primer lugar el mes de Julio y han cambiado en sus preferencias eligiendo al final del periodo lo sustituyen por el mes de junio.
- f) Los turistas con una clara preferencia por los meses diferentes a Julio y Agosto, es decir, los menos estacionales, que es el caso de los turistas de larga distancia, en nuestro caso, los estadounidenses que prefieren en primer lugar Junio, seguido de Julio y mayo, demostrando su evolución en cuanto a la segunda preferencia en el tiempo cambiando el otoño (septiembre) por la primavera, al contrario que los holandeses

²Nótese la diferencia del comportamiento de los luxemburgueses –que se da también respecto de otras variables- con el resto de los turistas procedentes del Benelux, eligiendo los belgas y holandeses en primer lugar el mes de Julio.

que sufren la evolución contraria en cuanto a segunda preferencia.

g) Los turistas que más prefieren de todos los estudiados el mes de septiembre, eligiéndolo en segundo lugar tras la elección de agosto, que son los luxemburgueses.

h) El caso de los británicos, alemanes, estadounidenses así como los turistas provenientes del Benelux la estacionalidad es menor respecto de los españoles, siendo en cambio ésta mayor en el caso de franceses, italianos y portugueses.

Por otro lado, todos los turistas analizados han disminuido su estancia media (siendo la tasa media de decrecimiento del total general mayor al 31%) menos los portugueses que han aumentado el número medio de días pasados en nuestro país, como se observa en la tabla mostrada a continuación:

Tabla 4
Cambios en la estancia media.

Procedencia	2008	1983
ale	6,31	9,64
uk	5,45	9,27
bel	5,12	8,58
lux	4,90	10,64
hol	4,58	9,75
ita	3,32	3,57
fr	2,74	4,24
por	2,69	2,02
esp	2,40	2,61
eeuu	2,10	3,16
jap	1,59	2,16
Total	3,24	4,73

Fuente: INE, elaboración propia.

3.2. Evolución de su comportamiento en el tiempo

Los estadounidenses prefieren la primavera y han sustituido en el primer lugar de sus preferencias el mes de Julio en 1983 (véase tabla 4) por junio desde el año 2000. Todas las demás nacionalidades se centran en los dos meses de mayor consumo turístico: Julio y Agosto como primera o segunda opción sobre las demás opciones. Veamos las diferencias existentes entre estos dos meses, Julio y Agosto, que dan lugar a la estacionalidad temporal del sector: Julio es elegido en el 2008,

preferentemente sobre el mes de Agosto sólo en el caso de los belgas y holandeses, británicos y alemanes, siendo la segunda opción para los demás turistas analizados: portugueses, italianos, franceses y españoles y estadounidenses. Belgas y alemanes muestran su estabilidad en su preferencia por Julio mientras que portugueses, italianos, franceses, españoles y luxemburgueses muestran su estabilidad en los 26 años considerados por el mes de agosto. Agosto, condicionado sin duda por las vacaciones laborales y escolares, sigue siendo el mes más elegido por la mayoría de las nacionalidades –portugueses, italianos, franceses, españoles y luxemburgueses- excepto para:

-los alemanes, británicos, belgas y holandeses que prefieren Julio.

-los británicos que lo tenían como primera opción en el pasado y han cambiado a Julio, tras Agosto y Septiembre, al igual que los holandeses aunque estos últimos prefieren mayo como tercera opción. Es destacable el hecho de que los británicos preferían Agosto a Julio en el pasado y ahora se asemejan a los alemanes eligiendo ambos Julio, Agosto y septiembre como los tres meses elegidos con preferencia sobre los demás.

Tabla 5

Evolución de las pernoctaciones de los turistas en el segundo semestre del año: mes elegido en primer lugar en 1983 y 2008.

Julio	Agosto
BEL/1983	POR/1983
BEL/2008	POR/2008
	ITA/1983
	ITA/2008
UK/2008	UK/1983
	FR/1983
HOL/2008	FR/2008
ALE/1983	ESP/1983
ALE/2008	ESP/2008
	LUX/1983
EEUU/1983	LUX/2008
	HOL/1983

Fuente: INE, elaboración propia

Respecto a Septiembre, este mes era elegido como segunda opción en el pasado por italianos, portugueses y estadounidenses mientras que ahora ha pasado a ser la tercera opción para todas las nacionalidades observadas salvo los franceses y estadounidenses que la tienen en cuarta posición, mientras que los holandeses lo tienen en quinto lugar y los luxemburgueses, diferentes como siempre a sus compañeros del Benelux, lo han cambiado a su segunda opción cuando en el pasado era la tercera.

3.3. La estacionalidad: análisis de las subseries mensuales

Un factor decisivo en lo referente a la decisión de hacer turismo es el número de días libres reglamentado en cada país. Para comparar esta situación en los diez países de procedencia posibles se presenta la tabla 6, de la que se deduce que dicho factor no justifica la emblemática y conocida escasa nacionalidad de los japoneses, aunque sí puede explicar la escasez de turistas estadounidenses que nos visitan. Tampoco justifica la gran concentración –sin variaciones en todos los años observados– de los italianos en el mes de Agosto, ya que dichos turistas disponen de más días de vacaciones que los alemanes y británicos.

Tabla 6

Número de días libres reglamentados en cada país.

País	Derecho a permiso anual más días festivos
España	37-39
Alemania (O)	29-32
R. Unido	28
Francia	36
Italia	32
Portugal	34-36
Canadá	---
Bélgica	33
Holanda	28
Luxemburgo	35
Media UE	32.8
Japón	25
EEUU	10

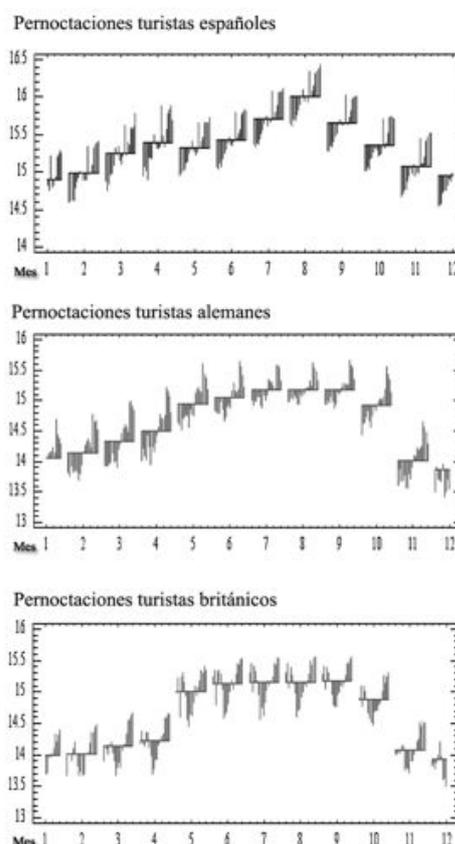
Fuente: Observatorio Europeo de Relaciones Industriales (EIRO) (Organismo perteneciente a la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y del Trabajo (Dublín) Información facilitada por

el profesor asociado de la Universidad Carlos III de Madrid, D. Ignacio Pérez-Infante.

La tabla anterior confirma el mayor número de días retribuidos respecto a la media de la UE de Bélgica, Portugal, Luxemburgo, Francia y España, no siendo ninguno de estos países los del origen de los que más nos visitan del exterior: los turistas alemanes y británicos. No parece por tanto que la legislación que regula en cada país el número de días de vacaciones retribuidos explique convincentemente las diferencias existentes en la concentración de los viajes realizados y, por tanto, la estacionalidad. A continuación se ofrece la descomposición estacional, mediante las medias mensuales representadas en los gráficos de las subseries mensuales. En los gráficos la línea horizontal representa la media de las pernoctaciones de cada mes y en cada uno de los meses el valor de dicho mes en cada año, lo que permite observar cómo evoluciona a lo largo del período objeto de estudio, el comportamiento de las pernoctaciones de los turistas de las diez nacionalidades observadas desde 1983 al 2008.

Gráfico 1

Subseries mensuales de los turistas españoles, alemanes y británicos.

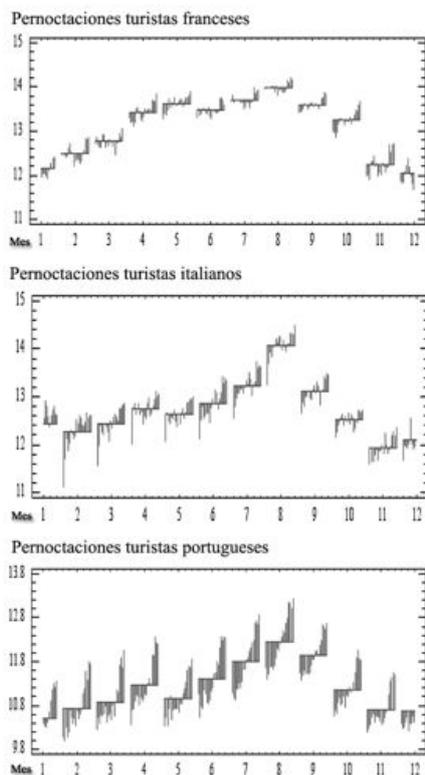


En el caso de los españoles (gráfico 1) destaca el elevado valor del mes de agosto mostrando nuestra mayor estacionalidad respecto de alemanes y británicos. Los turistas alemanes, hacen evidente en el mismo gráfico su elevado número de pernотaciones desde el mes de mayo al de octubre, diferenciándose de los británicos que tienen el intervalo más cerrado por su menor estacionalidad aunque ésta es en ambos casos, menor a la de los españoles.

Los turistas franceses (gráfico 2) destacan por ser los menos estacionales –junto con los alemanes- de los turistas *europеos* que visitan nuestro país, con valores parecidos para los meses de abril, mayo, junio y julio así como con valores parecidos en septiembre respecto a mayo y junio. Por su parte los portugueses confirman el parecido con nosotros los españoles, en la concentración en los meses de julio, agosto y septiembre, aunque en menor medida que los italianos, que se confirman como los de mayor estacionalidad de todos los turistas observados debido a sus claras preferencias por el mes de Agosto.

Gráfico 2

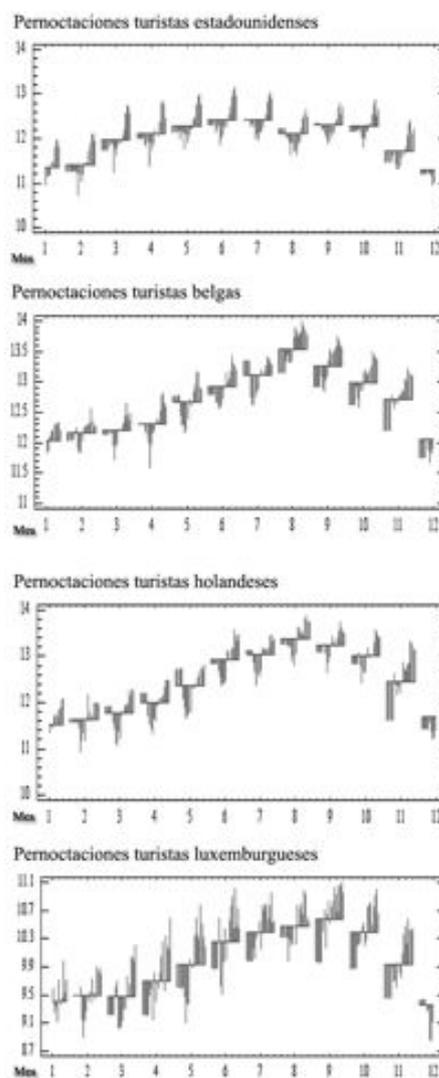
Subseries mensuales de los turistas franceses, italianos y portugueses.



Por su parte, los estadounidenses (gráfico 3) nos visitan de forma más equitativa en el tiempo que los europeos como es propio de los turistas de larga distancia, al igual que se diferencian en su gusto por el turismo alternativo al de sol y playa, concretamente, el turismo cultural y el uso de nuestro país como “puente” hacia Europa.

Gráfico 3

Subseries mensuales de los turistas estadounidenses, belgas, holandeses y luxemburgueses.



Si comparamos a los turistas franceses (gráfico 2) con los alemanes, (gráfico 1) se observa que estos últimos poseen menos estacionalidad que los primeros.

Los turistas procedentes de Luxemburgo (gráfico 3) vuelven a confirmar su comportamiento independiente respecto a sus

compañeros del Benelux, eligiendo en menor medida Julio que los belgas y holandeses. (obsérvese la diferencia en las escalas en el eje de ordenadas entre estas tres nacionalidades) Otro dato: los holandeses gustan más del mes de mayo, lo que se muestra en el abanico más amplio.

En resumen, se confirma la menor estacionalidad de los estadounidenses, así como la menor distribución en el tiempo de portugueses, españoles e italianos, siendo los turistas que más nos visitan, británicos y alemanes los europeos con menor estacionalidad, y teniendo los portugueses más estacionalidad que los españoles. Asimismo es concluyente que los italianos son los turistas más estacionales de todos los observados, manteniéndose esta situación en todo el período considerado.

Los problemas derivados de la estacionalidad -es decir, de la concentración de la demanda- se puede contemplar desde dos perspectivas: la espacial y la temporal siendo ésta última la que se contempla en el presente trabajo.

El problema de la estacionalidad surge con el denominado turismo de masas, es decir, el turismo de la clase media, cuyo nacimiento estuvo sujeto tanto por el Plan de Estabilización de 1959 como por el derecho a las vacaciones pagadas surgida en 1948 (Ramón, A.B y Abellán, M.J, 1995) manifestándose por vez primera -por la aristocracia y en invierno- en ciertos destinos de la costa azul (Hartmann, R., 1986) francesa.

Por otro lado, la dependencia de los países mediterráneos de los paquetes turísticos ofrecidos a los turistas por los tour-operadores que les obligan a decidir su estancia por semanas -7 ó 14 días- sin la flexibilidad de elección de días sueltos (Alegre, J. & Pou, L, 2002) nos perjudica enormemente ya que los turistas extranjeros que más nos visitan, británicos y alemanes³ los utilizan de forma masiva.

³ Todavía es mayor la dependencia de los británicos (80%) que la de los alemanes (75%): en European

Igualmente, el turismo de sol y playa presenta una mayor estacionalidad en comparación con otros tipos de turismo, como el cultural, el rural ó el paisajístico y gastronómico (Viñals Blasco, M.J. & Bernabé García, A,1999 así como Blanquer D. 2002) por ejemplo, de Galicia, y los turistas que más nos visitan siguen buscando en su mayoría el turismo del Mediterráneo, por lo que se acentúa la estacionalidad y es más difícil de erradicar.

La estacionalidad de la demanda turística está ligada directamente con su negativa consecuencia de la infrautilización de la infraestructura del sector, que obliga a cerrar las instalaciones en algún mes del año a un 17%⁴ de los establecimientos de nuestro país con las repercusiones lógicas sobre el empleo, y sus consecuencias (Sancho, A, 1998), tanto a nivel nacional como sectorial e individual en un sector que ya dió empleo a más de un millón trescientas mil personas en nuestro país en el año 2004 (INE).

No hay que olvidar los efectos no solo directos sino también los indirectos (Cals, J. , 1974) del sector -debidos, por ejemplo, a las demandas generadas a los proveedores- que, a título de ejemplo sólo en Andalucía en 1996 era ya de más de 5.220 millones de euros (Aurioles, J y otros , 1998) así como el efecto "Arrastre"⁵ que disminuiría nuestro PIB casi en un tercio.

En cualquier caso los mayores apoyos de la estacionalidad son los calendarios vacacionales de los trabajadores y de los centros de enseñanza (Figuerola, M, 1979) que condicionan la movilidad independientemente de los ingresos, aunque sea éste, en la forma de la renta personal disponible, junto con el precio

Comision, "Facts and figures on the europeans on holidays" (1998)

⁴ Exactamente un 16.92%, información facilitada gentilmente por D Carlos Calvo, del IET. Madrid. De los establecimientos meramente vacacionales cierran el 80%.

⁵ El efecto arrastre es aquella parte del PIB que no se produciría si el número de turistas fuera nulo: autopistas sin usar, gasolina dejada de vender, apartamentos y hoteles sin construir...etc). Es un término específico del sector utilizado por el prof Bayón, F en una entrevista personal.

(medido con los precios relativos ó el tipo de cambio) los mayores determinantes (Coshall, J, 2000) del turismo.

De entre los efectos negativos provocados por la estacionalidad, cabe destacar, aparte de la baja rentabilidad de los establecimientos por la necesidad de cierre comentado anteriormente, la disminución de la calidad de los productos ofertados, la inestabilidad laboral y la menor profesionalidad de los empleados en el sector (Sancho, A, 1998).

5. Conclusiones

Hemos tratado de analizar el estado de la demanda turística en España considerando el interés que tiene para la empresa familiar el conocimiento de las preferencias del turista. Para la empresa familiar es importante saber que hacer frente a la alta estacionalidad existente teniendo en cuenta que ésta afectará tanto a la dimensión del negocio como a la dimensión personal de la dinámica familiar. Considerando el comportamiento de los turistas de las diferentes nacionalidades observadas a lo largo de todo el período considerado podemos extraer conclusiones del análisis realizado de los meses preferidos de los turistas, sobre la estacionalidad existente y la evolución de la estancia media.

Tras el análisis realizado para conocer el mes preferente de la demanda, se concluye:

- La dificultad de erradicar el mes de agosto como líder vacacional indiscutible sobre los demás meses del año en el caso de los turistas latinos: españoles, franceses, italianos y portugueses junto con los luxemburgueses.
- La fidelidad de los turistas alemanes con el mes de Julio en todo el período considerado.
- La evolución de los británicos hacia el mes de Julio como primera opción.
- Las similitudes encontradas entre británicos y alemanes en sus preferencias por elegir un intervalo más amplio para sus vacaciones así como la constancia de ambos en elegir septiembre junio y mayo como tercera, cuarta y quinta opción.

- Los turistas con mayor fidelidad mostrada por el mes de julio en todo el periodo: los alemanes y belgas.

- La singularidad de los turistas estadounidenses por su preferencia sobre todos los demás por el mes de junio (12,61%) cuya evolución⁶ demuestra su tendencia hacia la primavera dado el tercer lugar en el ranking del mes de mayo.

Los resultados muestran la alta estacionalidad existente, y concretamente podemos verificar:

- La elevada estacionalidad de los italianos, por su concentración en el mes de agosto, seguidos de los portugueses, franceses, belgas y luxemburgueses, y nosotros mismos los españoles, en este orden, respecto a las demás nacionalidades observadas. Por tanto los portugueses eligen agosto con mayor intensidad que los españoles.

a) La menor estacionalidad de los turistas de largo recorrido: los estadounidenses, seguidos en este aspecto, respecto a los turistas procedentes de países europeos, de los belgas, holandeses, franceses, británicos y alemanes. Conviene destacar, respecto de los turistas de larga distancia, su mayor preferencia por el destino cultural, que elige varias provincias con estancias cortas de uno o dos días en cada una, mientras que el patrón de sol y playa se rige por estancias más largas.

- Las diferencias observadas entre los luxemburgueses y sus compañeros, los belgas y holandeses que siguen un comportamiento más similar tanto en cuanto a su menor estacionalidad como en cuanto al mes preferido para venir a nuestro país: julio en lugar de agosto, diferenciándose no obstante en el tercer mes elegido: septiembre los belgas y mayo los holandeses.

- La similitud entre portugueses⁷ y españoles, siguiendo los primeros una pauta de comportamiento parecida al turismo interior, no solo respecto de la estacionalidad sino también

⁶ Julio ocupa el segundo lugar con un 11,76% de las pernoctaciones.

⁷ Los portugueses pernoctan (2008) en agosto en un 19,61% mientras que los franceses lo hacen en un 19,94% y los españoles en un 14,88%.

respecto otras variables como es la mayor pernoctación en provincias de interior, el uso de hoteles de categoría similar etc.

Tal y como señalan Getz y Nilsson (2004) para la empresa familiar la alta estacionalidad puede traer consigo dificultades financieras y también otras de índole personal. En la temporada alta se hace necesario un gran esfuerzo por parte de la familia lo que conduce a una alteración del tiempo de ocio y la dinámica familiar, siendo especialmente en el caso de las mujeres con niños a su cargo Getz y Nilsson (2004).

Respecto de la evolución de la estancia media de los turistas de las diez nacionalidades observadas se puede concluir:

-La mayor estancia media en nuestro país nos la ofrecen los turistas alemanes, con casi 6,31 días en el 2008 por encima todos los demás, y por tanto de los británicos⁸, y de nosotros mismos, los españoles.

- La relación entre la mayor estabilidad de la estancia media en los niveles superiores de renta, es decir, en las categorías superiores de hotel así como su menor estancia media en el caso de estos mismos turistas que son los de larga distancia por elegir un turismo cultural y aprovechar nuestro país para iniciar su viaje por Europa.

- Los españoles somos los que tenemos en la actualidad (2008) menor estancia media tras los turistas de larga distancia, menor, incluso a la de los portugueses, lo que no era así en el pasado, si bien somos, junto con los italianos los que poseen, respecto de este concepto la tasa de decrecimiento menor.

- A los alemanes y británicos les siguen en cuanto a la estancia media más elevada los turistas de los tres países del Benelux seguidos de los italianos, franceses, portugueses y nosotros mismos, los españoles.

- Respecto al mes con menos pernoctaciones por nacionalidad se confirma que es: Enero para los españoles y franceses, Febrero para los

luxemburgueses, Diciembre para los belgas, holandeses, estadounidenses, británicos y alemanes y Noviembre en el caso de los italianos y portugueses.

El análisis realizado nos permite confirmar el hecho de la existencia de viajes más numerosos pero más cortos ya que la estancia media de todas las nacionalidades menos la de nuestros vecinos los portugueses, disminuye a medida que pasan los años en todo el período objeto de estudio.

6. Limitaciones del estudio y líneas futuras de investigación.

La principal limitación del estudio es que se ha estudiado en general la demanda turística en España, recomendándose para estudios futuros estudiar la demanda concretamente de las empresas que se pueden considerar familiares. La importancia del turismo en nuestro país junto con la vertebración de la familia y todo lo que con ella se relaciona provocan que sean considerados necesarios todos los posibles trabajos que los relacionen, yuxtaposición que escasea actualmente en las publicaciones actuales.

Por último, otra posible e interesante futura línea de investigación es aquella consistente en analizar las diferencias entre las empresas turísticas familiares y no familiares. Futuras investigaciones podrían también comparar la estacionalidad de la demanda y/o oferta entre las empresas familiares y no familiares, así como la sensibilidad (elasticidad) de la demanda turística entre establecimientos de naturaleza familiar.

Asimismo, no hay que olvidar que las áreas rurales y periféricas están especialmente dominadas por el negocio familiar (Getz y Carlsen, 2005), lo que hace necesario e imprescindible incrementar la investigación en dichas sectores.

Futuras investigaciones también podrían basarse en el estudio de la influencia de las elasticidades precio y renta en el sector turístico, que se demuestra, para el primer destino turístico de los extranjeros en nuestro país - Baleares- diferente según la nacionalidad del

⁸ Los británicos van inmediatamente después con 6,13 días en el 2005 y 5,45 días en el 2008 de estancia media, siendo evidente la disminución general ya que en el año 2002 era de 6,7 días y en 1983 era de 9,64 días.

mismo (Aguiló, E. & Riera, A. & Roselló J., , 2001) lo que explica la fidelidad de los alemanes (con elasticidad renta cercanas a cero desde los 80) mucho más indiferentes que los británicos a los cambios en su renta (para los cuales es un bien de lujo) así como en el precio⁹ -con elasticidad positiva cercana a 1 en el caso de los británicos-, y cercana a 1.5 para los estadounidenses que deciden hacer un viaje de largo recorrido para venir a nuestro país (Gray, H.P. , 1970).

Aún siendo estas dos variables -precio y renta- las más influyentes en la demanda turística no hay que olvidar las especiales características de este producto que lo diferencian de los otros bienes y servicios. Así, tanto las propiedades específicas de un destino turístico -clima, paisaje, cultura- como la distancia desde el país de origen son variables ambas que aumentan la diferenciación del producto lo que le libera ligeramente de la competencia en precios.

Es del conocimiento generalizado la importancia del turismo extranjero en nuestro país pero pocos son los conocedores de la participación del turismo nacional, que supone casi el 50¹⁰% de las pernoctaciones y, por tanto, de los ingresos.

Las empresas turísticas familiares son una parte importante de la industria hotelera en la mayoría de los destinos turísticos (Getz y Nilsson, 2004). En España el porcentaje de empresas familiares al inicio del 2010 es superior al 70% en la oferta turística (Monfort y Camisón, 2011).

Hemos tratado de mostrar una síntesis del estado de la demanda turística en España respecto del mes elegido para venir a nuestro país, lo que redundará en la estacionalidad existente, dada la importancia que tiene para la empresa familiar el conocimiento de las preferencias del turista y saber hacer frente a la

alta estacionalidad existente, con la esperanza de beneficiar el desarrollo y consolidación del estudio de la empresa familiar turística.

Bibliografía

Aguiló E., Riera, A., y Roselló J (2001). Un modelo dinámico para la demanda turística en las Islas Baleares. Una evaluación del efecto precio el Impuesto Turístico. Palma: Universitat de les Illes Balears.

Alegre, J y Pou, LL.(2002). La reducción del tiempo de estancia en los destinos vacacionales: implicaciones sobre el gasto turístico y la estacionalidad en las islas Baleares. Madrid: Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Alegre, J y Pou, LL. (2004). La participación de las familias españolas en el consumo turístico, *Papeles de Economía Española*, 24. 107 – 124.

Auriol J. (1998). Instrumentos de observación del turismo desde una perspectiva regional.: La experiencia de Andalucía. *Estudios Turísticos*, 138, 57-74.

Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J.H. & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.

Blanquer, D. (2002). IV Congreso de Turismo Universidad y Empresa. Valencia: Fundació Universitat Jaume I y Tirant Lo Blanch.

Cals, J. (1974). Turismo y política turística en España: una aproximación. Madrid: Ariel.

Chrisman, J.J., Chua, J.H., Kellermanns, F.W., Matherne, C.F. III & Debicki, B.J. (2008). Management journals as venues for publication of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(5), 927-934.

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

Coshall, J. (2000). Análisis espectral de los Flujos Turísticos Internacionales. *Annals of Tourism Research*, 2, 213-226.

⁹La variable utilizada en lugar del precio fue el tipo de cambio, en Aguiló 2001

¹⁰ Las pernoctaciones de los españoles en el total en 1983 suponen el 36,31%, en el 2005 el 48,05 % y en el 2008 el 48%.

- Devesa Martínez, P.J. (1998). Cuestiones de actualidad en el sector turístico español, *Revista Valenciana d'estudis Autònomic*, 25.
- Díez Soto, C. M. (2011). El pago de las legítimas en dinero: un instrumento para planificar la sucesión en la Empresa Familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 1(1), 23-33.
- European Comision, (1998). *Facts and figures on the europeans on holidays*. Bruselas: European Commission Directorate General XXIII Enterprise policy. Distributive trades, Tourism and Cooperatives
- Everitt, B.S. (1993). Cluster analysis, London: Arnold.
- Figuerola, M. (1979). Economía turística: Elementos de una teoría económica del turismo y métodos para su análisis cuantitativo. Madrid: sn.
- Gray H.P. (1970). International Travel-International Trade. Lexington: Heath Lexington Books.
- Hartmann, R. (1986). *Tourism, seansonality and social change*, *Leisure Studies*, 5, 25-33.
- INE (2010), Número de pernотaciones por meses: datos de los 26 años considerados -1983-2008- y de las 10 nacionalidades. Madrid: INE.
- Instituto de Estudios Turísticos (2002). TURESPAÑA, Informe de Coyuntura. Madrid: Ministerio de Economía, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo.
- Lansberg, I. & Astrachan, J.H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59.
- Litz, R.A. (1995). The family business: Toward a definitional clarity. *Academy of Management Journal Best Papers Proceedings*, 100-104.
- Maqueda. F.J. (2010). Marketing, Innovación y Nuevos Negocios. Madrid: ESIC.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2007). Kicking the habit: Broadening our horizons by studying family businesses. *Journal of Management Inquiry*, 16(1), 27-30.
- Porrás, G. (1999). Situación actual y oportunidades del turismo español. *Cuadernos de Información económica*, 146.
- Presas, P., Muñoz, D., y Guía, J. (2011). Branding familiness in tourism family firms. *Journal of Brand Management*, 18 (4-5), 274-284.
- Ramón, A.B. y Abellán, M.J. (1995) Estacionalidad de la demanda turística en España. *Papers de Turisme*, 17, 45-73.
- Sancho, A. (1998) Introducción al turismo, Madrid: OMT.
- Sancho, A., (1998). Educación y formación en turismo: un estudio sobre la Comunidad Valenciana *Revista Valencia d'Estudis Autonomics*, 25, 151-164.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687.
- Tapiés, J. (2009). Empresa familiar: ni tan pequeña, ni tan joven. Barcelona: Fundación Jesús Serra.
- Valls, (1999). Innovar en turismo y ocio: públicos cambiantes, nuevas satisfacciones. VIII Simposio Internacional de Turismo, ESADE Barcelona.
- Viñals Blasco, M.J. y Bernabe García, A. (1999). Turismo en espacios naturales y rurales. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Wanhill, S. (1997). Peripheral Area Tourism: A European Perspective. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3, 47-70.

El consejero en la empresa familiar: teoría y praxis

Family business advisor: theory and praxis

Maribel Rodríguez Zapatero^{a,*} · Magdalena Rodríguez Jiménez^b · José Javier Rodríguez Alcaide^c

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

^{b,c}*Cátedra Prasa de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba, 14005 (Spain)*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 23-02-2012

Aceptado 23-05-2012

Palabras clave:

Empresa Familiar

Consejero

Códigos JEL:

L10, M20

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, basado en más de diez años de experiencia en asesoramiento a la empresa familiar, tiene por objeto clarificar el papel que debe jugar el asesor de una empresa familiar, dotar a éste de herramientas eficaces y eficientes para el desarrollo de su trabajo con el fin último de ayudar a la familia empresaria en su traspaso generacional. Se realiza un recorrido sobre toda la etapa metodológica común a todas las familias empresarias que por diferentes y muy variados motivos deciden comenzar el camino del protocolo o pacto familiar. Ponemos de manifiesto aquellas herramientas que han resultado de mayor utilidad al asesor para descubrir el complicado mundo de las relaciones interpersonales que tienen lugar en el seno de la familia empresaria y que sin lugar a dudas condicionan su supervivencia.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 23 February 2012

Accepted 23 May 2012

Keywords:

Family Business

Advisor

JEL codes:

L10, M20

ABSTRACT

This research paper aims to provide insights about the role the family business adviser must developed to obtain positive results helping the family business agreements process (protocol). The experiences shown in this paper are based in more than ten years of research in family business field. All the methodological phases applied to these family businesses, that decided signing a protocol are shown. We expose some of the experiences lived within these family business. We point out those tools that were most valuable for family business adviser to achieve a better comprehension of the complicated relationship that takes place within the family business members.

*

Autor de contacto.

Correos electrónicos: es3rozai@uco.es, pu2rojim@uco.es, pa1roalj@uco.es

1. Introducción

En este trabajo ponemos a la luz el modelo metodológico de asesoramiento a la empresa familiar que hemos empleado en la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. Este modelo es fruto de la experiencia en investigación y asesoramiento a las familias empresarias durante más de once años. Escribimos sobre el mismo con el objetivo de ayudar a otros consejeros de empresa familiar en la complicada tarea de asesoramiento a la familia empresaria.

Entenderemos por consejero aquella persona que trabaja conjuntamente con los miembros de la familia empresaria-organización para encarar situaciones, es la persona que ayuda a la familia a entender el sistema de modo holístico (familia-propiedad-empresa), su dinámica y el modo de diseñar soluciones para adaptarse al entorno. Las soluciones surgen de la dinámica de la familia-organización por interacción con el consejero. Esta persona puede centrarse en procesos concretos o mucho mejor en el funcionamiento interactivo de los subsistemas familia-propiedad-empresa de modo integrado, micro y macroanalíticamente, con conocimiento de las dinámicas familiares, desafíos emocionales y laborales, (Bork, et al., 1997).

El consejero debe definir previamente la familia empresaria como un sistema, conformado por al menos tres subsistemas (familia-empresa-propiedad) dentro de los cuales operan los familiares constituyentes ejerciendo diferentes roles. Para el Consejero la familia empresaria es una organización compleja, en la que una actuación de un constituyente reverbera en los tres subsistemas. La familia empresaria, como organización, debe ser concebida como un sistema que busca satisfacer varios objetivos, siendo los más importantes: conservar y acrecentar el patrimonio familiar y hacer competitiva las empresas de la familia. El Consejero debe buscar el equilibrio teleológico entre familia y empresa, sabiendo que los subsistemas están en un equilibrio dinámico y evolutivo a lo largo del tiempo, (Carlok y Ward, 2010)

Para sobrevivir a corto plazo la empresa familiar debe explotar de modo eficiente los recursos de que dispone, entre ellos, el conocimiento. Esta explotación eficiente demanda claridad en los objetivos y cierta estabilidad en su definición; normas, significados, roles y habilidades. Sin embargo, la familia empresaria, como tal organización, debe sobrevivir a largo plazo y para ello debe explorar el entorno, identificar oportunidades, pero esa exploración es un proceso que conlleva ambigüedad y supondrá requerir nuevos roles y habilidades. Esta explotación y exploración es una combinación dialéctica dentro de la familia empresaria. El consejero debe atender al diseño de un mecanismo cognitivo que conecte ambas funciones que consumen recursos y que tienen enfoques diferentes de corto plazo (explotación) y de largo plazo (exploración). La distancia cognitiva que exista entre familiares va a determinar la combinación de ambas funciones. Esa distancia se materializa en el distanciamiento que los familiares tienen a la hora de inferir racionalmente, percibir, interpretar, emitir juicios de valor y experimentar emociones y sentimientos, pues cada uno construye su estructura cognitiva desde sus propias vivencias y experiencias. Es lo que se denomina dispersión del conocimiento dentro de la familia empresaria. El aprendizaje cognitivo es diferente y cuanto más distanciamiento cognitivo haya entre personas más difícil será lograr la colaboración. Pero cuanto mayor sea ese distanciamiento entre estructuras cognitivas más oportunidades existirán de explorar nuevas oportunidades. El consejero en su tarea tendrá que encontrar la transacción conveniente entre explotación y exploración para lograr el objetivo de supervivir en el mercado y como familia empresaria-organización (Riding y Rayner, 2005).

La confianza y la comunicación es fuente para crear una estructura cognitiva colectiva en el seno de la familia empresaria a fin de lograr un consenso o un pacto para definir objetivos y asignar recursos para conseguir esos objetivos. A través de la confianza y la comunicación se produce una estructura cognitiva familiar dinámica, vista desde una perspectiva coevolutiva, (Kepner, 1983) y esta confianza y

comunicación se origina e influye biyectivamente en una determinada escala de valores y de creencias colectivas en el seno de la familia empresaria que facilitan el consenso y el compromiso de acción, (Dyer y Handler, 1994; Morris et al., 1997). La confianza está asociada a los atributos individuales de competencia, consistencia, responsabilidad, juego limpio, generosidad, benevolencia. La conectividad y la comunicación nace del mutuo respeto entre familiares con minimización de rivalidad, hostilidad y hostigamiento y acercamiento y acortamiento de distancias cognitivas. El acuerdo está moderado por el grado de inteligencia relacional entre familiares (Rodríguez et al., 2010).

La cohesión familiar está moderada por la confianza mutua entre familiares y por la comunicación interactiva. Esa confianza se fundamenta a nivel individual en los procesos vividos de reciprocidad, compromiso y lealtad de los componentes familiares, muy relacionados con la consuetudinariedad, la hermandad y el altruismo. Pero también esa confianza a nivel de familia empresaria nace del cumplimiento de ciertas normas, fijación de estándares justos y de normas éticas. Por fin, la confianza nace de las fuentes generales como son la cultura y la religión. La naturaleza y límites de la confianza están nítidamente expuestos en Nooteboom y Six (2003) y la confianza como generador de cohesión está

desarrollada en (Bachmann, 2003).

La cohesión no existirá si no hay previamente coherencia entre hechos y significados y sobre todo porque la cognición es un proceso que se construye mutuamente en interacción con otros. La cohesión exige una cognición colectiva diferente a la de cada familiar.

La cohesión nace de una cognición colectiva en la familia empresaria, red de procesos conectados de modo evolucionista. La cohesión nace partiendo del análisis de variadas perspectivas y no de un enfoque monoclar; es decir, la cohesión surge de que los familiares quepan bajo el amplio enfoque utilizado.

2. Metodología

Las siguientes páginas explican el proceso de asesoramiento realizado con las familias empresarias. El proceso empleado queda definido por cuatro etapas consecutivas en el tiempo que quedan recogidas en la figura 1.

2.1. Primera etapa: introducción conceptual reglada.

Hemos actuado a la demanda de familias empresarias una vez que estas familias empresarias han tomado un Seminario de 48 horas, durante 16 semanas, desde Octubre a

Figura 1
Diagrama procesal de asesoramiento.



Abril; es decir, desde el otoño hasta la primavera. El contenido del curso aborda diferentes temáticas, enfoques y cuestiones.

El Curso se estructura en 4 módulos. Cada módulo aborda los siguientes contenidos: Modelo de los 3 círculos desde el enfoque estático de Tagiuri (1982) y desde el enfoque dinámico de Gersick (1997). Sistema de valores y planificación paralela de la familia y la empresa de Carlock y Ward. El liderazgo familiar en empresas de primera y siguientes generaciones siguiendo a Solomon (2010). El patrimonio familiar y estrategias de conservación siguiendo a (Hughes, 2007). Al Seminario deben asistir los propietarios, los familiares de sangre, trabajen o no en la empresa familiar, y los familiares por afinidad que trabajen en la empresa y aquellos que, aún no trabajando, quieran voluntariamente atender las enseñanzas.

El fundamento de este enfoque es que la estructura cognitiva se irá descubriendo, revelando y reconfigurando a medida que se avanza en la información estructurada y en el curso de los períodos de reflexión a los que se obliga mediante la cumplimentación de cuestionarios. Esta estructura cognitiva se revela a nivel individual y no como colectivo (familia empresaria organización). Otro fundamento para esta pedagogía es la de conseguir que pausadamente se vaya creando un ambiente de confiabilidad de los familiares respecto del Consejero-profesor, en su caso, y de que este profesor vaya abriendo el enfoque cognitivo de todos y cada uno de los familiares respecto de la familia empresaria, organización holística, complejo de al menos tres subsistemas entrelazados: familia, empresa, propiedad.

A la hora de descubrir este nuevo enfoque, nuestra experiencia muestra el devenir de la misma desde enero del año 2000 hasta abril del año 2011; es decir, de prácticamente los últimos once años. Por esta experiencia han pasado 150 familias; de las cuales 53% estaban en fase de fundador con hijos trabajando en la empresa, 45% en fase de sociedad fraternal con hijos trabajando en la empresa y 2% de sociedad de primos hermanos sin hijos trabajando en las empresas propias. De las 150 empresas solo 26

han solicitado ayuda para iniciar el camino hacia el pacto familiar en relación al futuro de la empresa familiar en sus diferentes apartados

Terminado este período de aprendizaje de la teoría o teorías sobre la familia empresaria y la empresa familiar, desde un enfoque académico y práctico o desde una perspectiva científica y el realismo, las familias pueden o no decidir que el profesor asuma el papel de consejero de la familia empresaria para abordar el camino a seguir en el futuro que permita trabajar juntos, queriéndose unos a otros, para que la empresa familiar crezca y sobreviva y genere beneficios, además de dar satisfacción a las necesidades básicas de los familiares, bajo el principio en la familia de “a cada cual según sus necesidades” y el principio de la empresa “a cada cual según contribuya”.

2.2. Segunda etapa: pasos previos antes de decidir el acuerdo entre familia empresaria y consejero

La familia, que decide solicitar el apoyo del consejero, tras haber interiorizado todo el elenco de situaciones, conceptos, significados que para su familia ha supuesto la asistencia al seminario, y haber somatizado la dinámica evolutiva de familia, propiedad y empresa, debe cumplimentar, a nivel individual, unos cuestionarios específicos que permiten al consejero conocer las creencias, mitos, significados, enfoques, comprensiones, ambigüedades de la que extraer su estructura cognitiva y las distancias que, ante ciertas propuestas, cognitivamente las familias revelan. Desde un enfoque global el consejero obtiene el genograma de la familia extendida o de la familia múltiple y también una representación esquemática de la organización empresarial como empresa mononegocio, multinegocio o cartera de negocios, así como la estructura de la propiedad desde la empresa individual, pasando por el grupo de empresas, hasta alcanzar al holding si existiera.

Con los diferentes cuestionarios individuales de los componentes de la familia, desde el enfoque cognitivo, primariamente se analizan

los datos para obtener una imagen de la familia en relación a los siguientes aspectos:

2.2.1. El triángulo del clima familiar, mediante el cual, siguiendo a Bjömborg y Nicholson, (2007), determinamos la posición de cada familiar en los espacios “emoción-cognición”, “comunicación-adaptabilidad” y “atención personal y diálogo intergeneracional”. Este instrumento tiene su fundamento en las siguientes proposiciones: (1) las interacciones entre familiares generan un determinado clima familiar, (2) que la familia empresaria es un sistema adaptativo y solucionador de problemas siguiendo los enfoques de Olson et al. (2003) y Beavers et al. (1983) y (3) que la familia es un sistema de regulación psicológica (Moos, 2002) y, por último, que la familia empresaria para abordar problemas y resolverlos necesita cohesión; que a su vez depende de la capacidad cognitiva y emocional de los constituyentes (Rodríguez y Rodríguez, 2006).

Para cada familia ubicamos a sus componentes en el espacio “cohesión cognitiva-cohesión emocional”, a fin de esclarecer la distancia cognitiva que existe entre los componentes de la familia que depende no solo de cada familia sino de la etapa generacional en que la familia empresaria se encuentra. Igualmente se localiza cada familiar en el espacio “comunicación mutua-adaptabilidad” que no tiene como moderador la etapa generacional de la empresa familiar. Este análisis ayuda al entendimiento del clima familiar.

2.2.2. La distancia cognitiva entre familiares respecto del sistema familia y el sistema empresa se pone al descubierto mediante un cuestionario bipolar que el familiar cumplimenta para así medir la distancia de cognición que entre ellos muestran. En relación a la empresa el consultor indaga la distancia que muestran los familiares respecto a las siguientes concepciones.

- La empresa familiar como un negocio que debe mantener alto grado de eficiencia financiera, buena imagen ante la sociedad, la búsqueda de valor como criterio de actuación.

- La empresa familiar como artefacto para promover el cambio, la asunción del correspondiente riesgo y deseo de profesionalidad.

- La empresa, como sistema que ambiguamente se orienta por el binomio (lealtad versus mérito” y el binomio “seguridad en el empleo-retribución variable”.

Así mismo en relación al sistema familia el Consejero indaga la distancia que los familiares muestran respecto de las siguientes concepciones:

- La familia empresaria se mueve hacia un estilo de dirección autoritario o hacia un estilo de dirección participativo en la empresa, con peso objetivo y de mayor ponderación o no de los mayores.

- La familia ve la empresa como una oportunidad de desarrollo personal, como un empleo fijo y seguro y como un sistema de elevada flexibilidad normativa.

El consejero mediante este cuestionario observa la distancia cognitiva entre familiares y si esa distancia permite observar un equilibrio entre los dos subsistemas familia y empresa. Las distancias cognitivas más importantes son las siguientes:

- Entre empleo seguro y retribución fija y empleo seguro y retribución variable.

- Entre entrada de familiares a trabajar en la empresa sin restricciones o entrada mediante un proceso selectivo.

- Entre promoción basada en lealtad versus promoción basada en logros alcanzados y méritos.

- Entre considerar la empresa como un sistema regulado por normas o un sistema muy flexible.

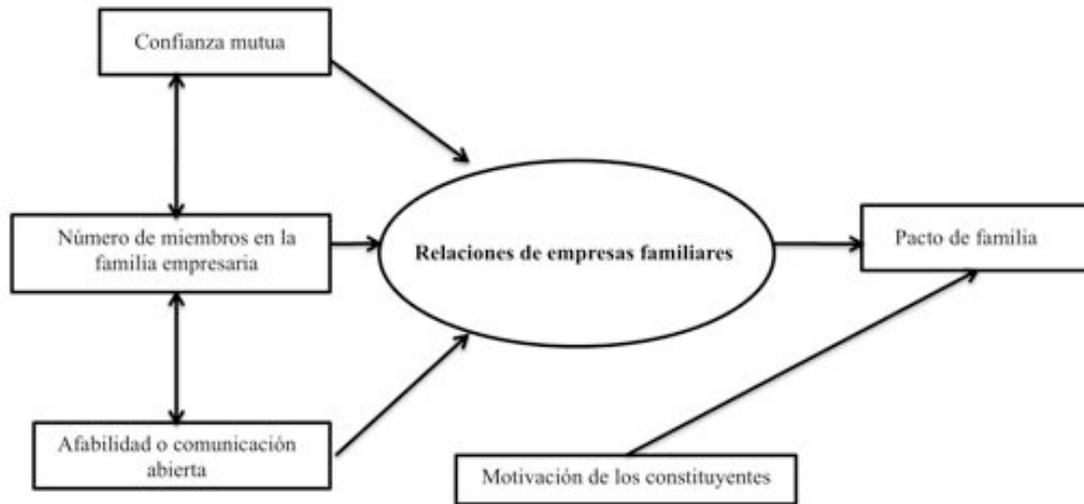
- Entre creación de valor empresarial, mantenimiento de excedentes y profesionalización frente a drenaje de recursos financieros y ausencia de transparencia.

- Entre estilo de dirección autoritario frente a estilo de dirección participativo de la empresa.

2.2.3. La inteligencia relacional como fundamento para lograr el consenso, a través de la confianza mutua y la comunicación, es otro elemento previo que el consejero utiliza para saber del pronóstico previo del posible éxito de

Figura 2

Modelo básico para un acuerdo familiar.



la tarea. El método utilizado se basa en el trabajo de Hoover y Hoover (1999), que nos ha dado un resultado excelente, nos permite posicionar a cada familiar en el espacio “confianza-habilidad de comunicación”, de acuerdo con la capacidad intelectual y la inteligencia emocional de cada constituyente de la familia empresaria. La confianza es la transparencia, honestidad y ausencia de reservas mentales sobre la integridad de cada uno de ellos; esta confianza está asociada a atributos de competencia, consistencia, juego limpio, generosidad, benevolencia, (Morris et al., 1997). La comunicación y conectividad nace del mutuo respeto y de la minimización de la rivalidad, hostilidad y hostigamiento. El modelo utilizado ha sido extraído de (Rodríguez et al., 2010).

3. La investigación y sus resultados

Nuestro modelo de análisis aparece diagramado en la figura 2. Un pacto familiar tácito puede mantenerse en el tiempo o explicitarse con éxito para gerenciar la empresa familiar, si la motivación de los constituyentes es elevada y si las relaciones intercorpúsculares del sistema gozan de unos atributos de elevada confianza mutua y elevada habilidad relacional, lo que a su vez depende del número de constituyentes en el juego y del estado de cada individuo y de los subsistemas.

Nuestra hipótesis es la siguiente:

H1: Si la confianza relacional es elevada así como la afabilidad de sus componentes la predictibilidad de alcanzar un pacto explícito es elevada.

H2: Si el número de constituyentes es elevado y la empresa está en fase de sociedad fraternal y/o de primos hermanos, el nivel de habilidad relacional disminuye y también el grado de confianza relacional por lo que la predictibilidad de alcanzar un pacto es baja.

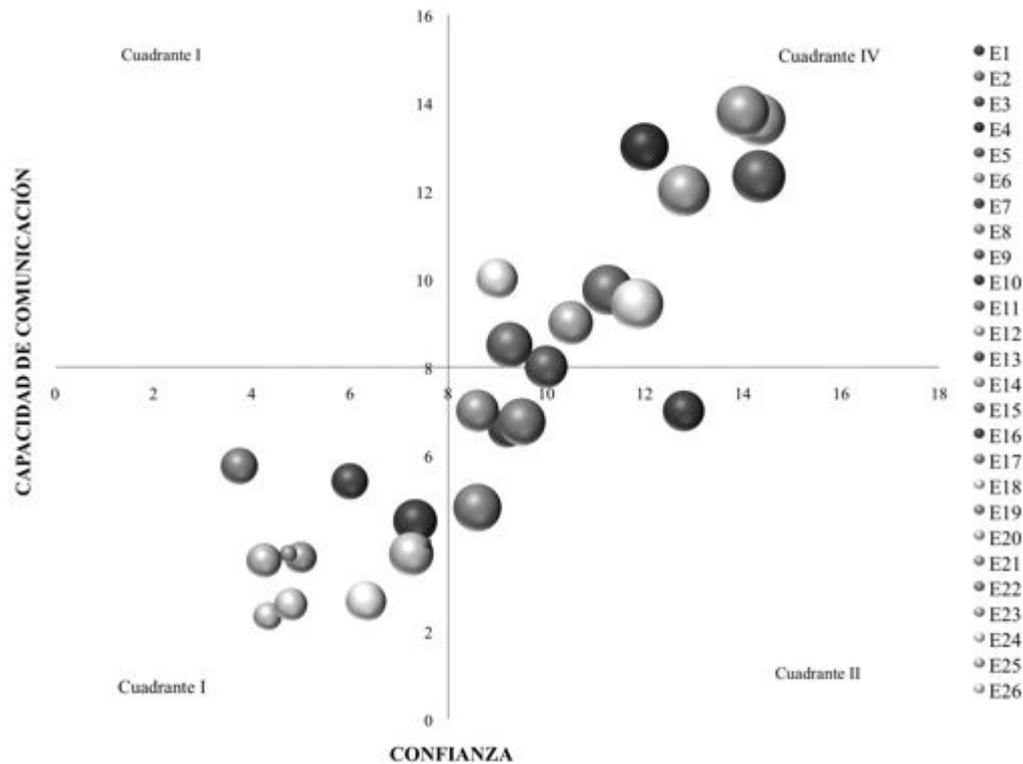
En el presente estudio han participado 26 familias empresarias de 125 componentes en su totalidad, con un tamaño medio por familia de 5 miembros.

Esta experiencia nos indica que la variable que facilita el consenso es la comunicación, dado un nivel de confianza en la familia, verificado por un modelo logit (Rodríguez et al., 2010). La visión global de nuestro estudio se refleja en la figura 2.

El mapa de inteligencia relacional de estas 26 empresas aparece en la figura 3. Cada empresa está representada por una burbuja o círculo, cuyo área representa el nivel de motivación (Rodríguez et al., 2010) de la familia empresaria que evoluciona de 1 a 5 como intervalo de valoración y su posición en el espacio de coordenadas indica el cuadrante de inteligencia relacional (Rodríguez et al., 2010) en el que se

Figura 3

Inteligencia relacional de las 26 empresas analizadas.



encuentra cada familia y que observamos en la figura 3.

En la figura 3 se refleja que de las 26 empresas analizadas, 11 se encuentran en mejor cuadrante posible (IV), donde la confianza y la comunicación son altas y el valor de la motivación está por encima de la media, valor que se determina por el tamaño de la burbuja y que aparece reflejado en el interior de la misma junto al número de empresa. Diez empresas se encuentran en el cuadrante I; es decir, en el peor cuadrante posible, donde el paradigma y la capacidad son bajos y la motivación está por debajo de 3, excepto en dos de ellas en las que a pesar de exhibir una inteligencia relacional baja la motivación está por encima de 3.

Estas dos empresas con una motivación alta tendrán menos problemas que el resto para llegar al cuadrante deseado; es decir, a una inteligencia relacional alta, ya que tienen el motor necesario para ello.

Cinco empresas están en el cuadrante II lo que nos indica que tienen una confianza o

paradigma relacional alto pero una baja habilidad relacional.

4. Comprobación de hipótesis

El objetivo del análisis de la información obtenida mediante esta encuesta es comprobar la hipótesis siguiente: la inteligencia relacional está correlacionada positivamente con la firma de un protocolo familiar discutido y consensado por todos los miembros de la familia empresaria.

En la tabla 1 se relaciona la posición media de la familia empresarial en los cuadrantes de inteligencia relacional con la situación respecto del protocolo.

Para cada familia el consejero analiza la inteligencia relacional del sistema familia empresarial. Las familias en primera generación, que están en el cuadrante de mayor confianza mutua y de mejor comunicabilidad y mayor motivación, llegan al pacto con más probabilidad que si, ubicados en ese cuadrante óptimo, se encuentran en segunda generación.

Tabla 1

Relación entre Inteligencia relacional y situación del protocolo.

Cuadrante	Proceso finalizado	En proceso	Proceso abortado	Número de empresas
IV	7	3	1	11
III	-	-	-	0
II	1		4	9
I	3	1	6	10
Total	11	4	11	26
%	42,31%	15,38%	42,31%	100%

4.1. Tercera etapa: el proceso de apoyo y mediación

Tras proporcionar las dos primeras etapas en una cartografía de la familia

y de sus constituyentes respecto de la distancia cognitiva, inteligencia relacional y clima cognitivo emocional, se procedió a entrevistar individualmente a cada familiar mediante un procedimiento semiestructurado,

cuyo diseño depende de la generación del entrevistado y roles que juega en la familia y la empresa. Las entrevistas proporcionaron información para evaluar sus expectativas, miedos, deseos personales y clarificar algunas posiciones cognitivas así como rivalidades y conflictos de carácter cognitivo. Terminado el período de entrevistas individuales se inician entrevistas conjuntas por generación y entre generaciones a fin de acotar y reducir las distancias cognitivas y aclarar posicionamientos previamente identificados y evaluados.

Las cuestiones estructurales a analizar tanto a nivel individual como de subgrupos y de familia son:

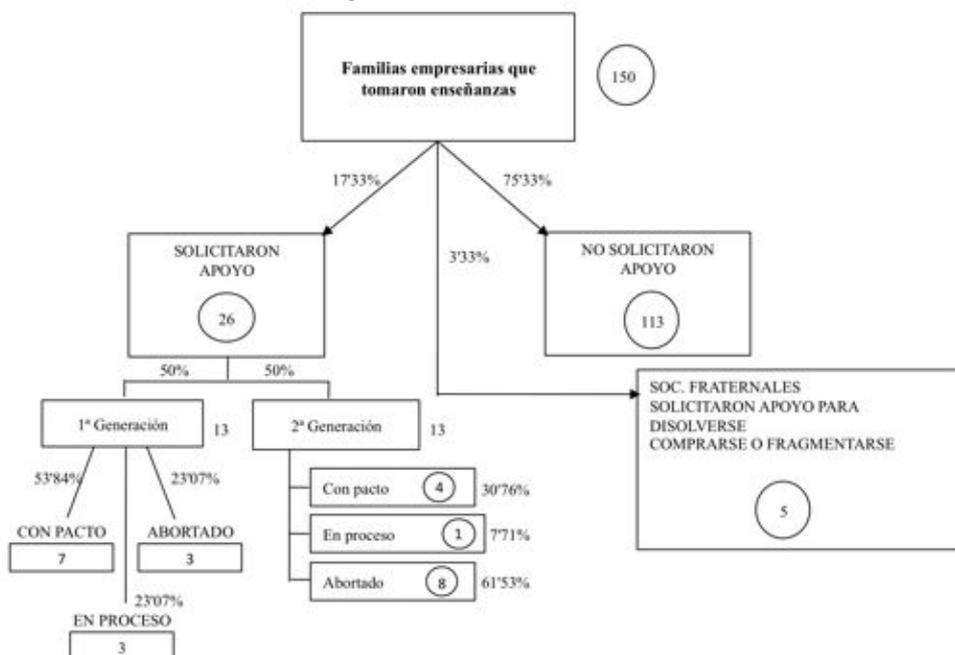
- Mecanismos de gobierno de la familia extendida.
- Gobierno de las empresas.
- Acceso del familiar a la empresa y promoción.
- Retribuciones y compensaciones.
- Derechos y obligaciones de los propietarios.
- Resolución de conflictos.

4.2. Cuarta etapa: formalización del pacto familiar

La formalización del pacto, que se supone a partir de una visión integrada de las etapas de

Figura 4

Árbol de ramificación de la experiencia consultora.



desarrollo concreto de las familias, su empresa o empresas y de cada individuo, lleva tiempo de reflexión, recogida de información y diálogo antes de llegar a la formalización del pacto. La experiencia avala cuanto aquí se expresa y queda reflejada en el árbol de ramificación de la figura 4.

De 150 familias empresarias del mismo entorno social, en que prácticamente casi la mitad de ellas estaba en fase de fundador-director y algo más de la mitad en fase de sociedad de hermanos, los resultados muestran que tres cuartas partes no acudieron a nuestro asesoramiento para abordar el futuro del sistema de modo holístico. Lo hicieron el 3'33% en fase de sociedad de hermanos para disolverse, vender la empresa o comprarse unos a otros o fragmentarse. Solo acudieron a nuestra ayuda el 17'33% de la población de familias empresarias para solicitar nuestra ayuda a fin de alcanzar un pacto sobre el futuro. Es destacable que el 53'84% de las que estaban en fase de primera generación con hijos trabajando en la empresa formalizaron el pacto y el 23% lo abortaron, estando en proceso el resto; justamente lo contrario sucedió en el caso de empresas en segunda generación de los que solo el 30'76% firmaron el pacto y 61'53% lo abortaron. El tiempo en alcanzar el pacto depende del nivel de inteligencia relacional, cohesión cognitiva y emocional, relación intergeneracional. Así pues ese tiempo de reflexión en nuestra experiencia fluctúa entre algo menos de un año y tres años de conversaciones, períodos de reflexión, renovación de los ánimos, compromiso. (Rodríguez et al., 2010).

5. Conclusiones

La función del consejero familiar es ayudar a definir y consensuar el futuro de la familia empresaria, los caminos a tomar, los roles que cada familiar quiere tomar para alinearse con el proyecto y los recursos intelectuales y humanos que la familia ha de aportar compromiso (Rodríguez et al., 2010)

Para ayudar eficientemente a la familia empresaria en esta tarea el Consejero Familiar debe tomar en consideración lo siguiente:

- Que cada individuo de la familia está en disposición de no querer cambiar su opinión por el poder avasallador de sus propias convicciones frente a la realidad que perciben sus sentidos. No se debe olvidar que las convicciones heredadas configuran el modo de ver el futuro propio y el de la familia. Además, en gran parte el futuro se fabula recomponiendo el pasado; por ello, el Consejero Familiar no puede obviar el pasado de la familia empresaria y de cada familiar.

- El cerebro detesta cambiar de costumbres porque en ese cambio se juega la supervivencia del individuo, cuando paradójicamente en el cambio y adaptación al entorno hay un camino para la supervivencia. El Consejero Familiar no debe olvidar que podemos cambiar de opinión pero odiamos hacerlo y mostramos resistencia. Científicamente se ha demostrado que el cerebro cortical se bloquea cuando recibe informaciones disonantes, pues estas atentan contra la convicción. (Damasio, 1995)

- La disonancia cognitiva o el distanciamiento cognitivo es en realidad un conflicto entre dos ideas simultáneas y contradictorias que están sobre el tapete, lo que crea en cada individuo, en mayor o menor grado, desasosiego y estrés. Los circuitos cerebrales se inhiben para no evaluar ni ponderar esa disonancia. El Consejero Familiar puede ser el más disonante para algunos familiares y debe prestar atención a esta disonancia porque, tomada una decisión por alguien, se hace difícil cambiarla, lo que está comprobado neurológicamente.

- El Consejero Familiar debe saber, siguiendo a Damasio (1995) que “no hay proyecto que valga, sin emoción”. Debe observar la emoción propia y de la familia a la hora de abordar el proyecto de continuidad de la familia empresaria. Al mismo tiempo, debe saber que la emoción no puede hacer perder el control del proyecto.

- La familia no podrá imaginar el futuro sin recordar su pasado, pues futuro y pasado están entramados. La memoria no solo sirve para recordar lo que aconteció sino también para anticipar el futuro, así que el consejero familiar tiene que apelar al pasado para proyectar la

familia al futuro; según Damasio (1995) neurológicamente se conoce el camino del pasado (corteza sensorial-sistema límbico-tálamo y corteza prefrontal) y el camino del futuro (sistema límbico-corteza sensorial-tálamo-corteza prefrontal).

- El consejero familiar tiene que descubrir las intuiciones de los familiares y no solo las razones, en esta tarea de ayudar. Se enfrentará a familiares cautelosos, que intentarán no equivocarse antes de decidir concertar y familiares intuitivos que intentarán acertar y apostarán por ciertos pactos aún sin tener claros razonamientos: El cerebro de los cautelosos y de los intuitivos estará no solo reflexionando racionalmente sino haciendo el mayor tiempo conjeturas sobre el futuro. (Damasio, 1995)

- La tarea de un consejero familiar no es la de prever, predecir, ni pronosticar el futuro sino la de ayudar a la familia empresaria a conformarlo, sabiendo que es la familia la que decide la ruptura o la continuidad y que ello depende de todas las consideraciones que aparecen en este trabajo, algunas, incluso, modelizadas.

- No es posible aconsejar sin conocer al individuo, a la familia y a la empresa.

Referencias

Bachmann, R. (2003). Trust and power as means of coordinating the internal relations of the organizations: a conceptual framework en B. Nooteboom y F. Six. *The Trust Process in Organizations*. Cheltenham: E.E.

Beavers, W.R. y Voeller, M. (1983). Family models: comparing and contrasting the Olson circumplex model with the Beavers system model. *Family Process* 22 (1), 85-89.

Bjornberg, A. 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.

Bork, D. y otros. (1997). *Working with family business*, San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Carlock, R.S. y Ward, J.L. (2010). *When Family Business are Best*. Palgrave: MacMillan.

Damasio, A.R. (1995). *Descartes error: Emotion, Reason and the Human Brain*. London: Picard.

Dyer, W.G y Handler, W. (1994). *Entrepreneurship and family business: exploring the connections*. E.T.P. 19 (1), 71-84.

Gersick, K, Davis, J. , McCollom, M. y Lansberg, I. (1997) *Empresas familiares generación a generación*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

Hoover, E.A. y Hoover, C.L.(1999). *Getting along in family business: The relationship intelligence handbook*. N.Y.: Routledge.

Hughes J.E. (2007). *Family. The compact among generations*. N. York.: Bloomberg Press

Kepner, E. (1983).The family and the firm; a coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12, (5770).

Morris, M.N., Williams, R.O., Ablen, J.A. y Avila, R.A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing* 12, 385-401.

Moss, R.S. y Moss, B.S. (2002). *Family environment scale manual*.Palo Alto Ca. Mind Garden.

Nooteboom, B. (2003). The trust process. en *The Trust process in organizations*. Edward Elgar. Cheltenham: Editores B. Nooteboom y F. Six.

Olson, D.H. y Gorall, D.H. (2003).*Circumplex model of marital and family business*, en F. Walsh, *Normal family process*, N.Y.: Guildford.

Riding, R. y Rayner, S. (2005). *Cognitive Styles and Learning Strategies*. London: David Fulton Publishers.

Rodríguez Alcaide, J.J. y Rodríguez Zapatero, M. (2006). *La empresa familiar: implicación y logro de sus contribuyentes*. Cuaderno de investigación 4. Córdoba: Cátedra de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba.

Rodríguez Zapatero, M., Rodríguez Jiménez, M. y Rodríguez Alcaide, J.J. (2010). *Interpretación de la familia empresaria*. Cátedra de Empresa Familiar. Córdoba: Universidad de Córdoba.

Solomon, S.D. (2010). *Liderazgo en la empresa familiar*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Tagiuri, R, y Davis, J.A. (1982). *Bivalent attributes of the family firm*. Cambridge, Mass.: Working paper, Harvard Business School.

Política de dividendos y conflicto en la empresa familiar: el protocolo

Dividend policy and conflict in family firms: the protocol

Virginia Llorente Muñoz*

**Departamento de Contabilidad y Gestión. Universidad de Málaga, 29071 (Spain)*

DATOS ARTÍCULO

Historial:

Recibido 19-02-2012

Aceptado 24-05-2012

Palabras clave:

Conflicto

Empresa Familiar

Protocolo

Códigos JEL:

M41

RESUMEN

El presente trabajo trata de analizar la política de dividendos y el conflicto en la empresa familiar. Se muestra la utilidad del desarrollo del protocolo familiar tras una revisión de la literatura. Se sugieren líneas futuras de investigación y se destaca la importancia del protocolo para la empresa familiar discutiendo las implicaciones para los distintos subsistemas de la empresa familiar.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 19 February 2012

Accepted 24 May 2012

Keywords:

Conflict

Family Business

Protocol

JEL codes:

M41

ABSTRACT

One of the issues that family business research strives to know is the influence of the dividend policy in the family business conflict. In this paper we analyze the family business protocol and conflict in the business. This papers aims to give guidance on the development of the family business protocol. After a review of the state of affairs, important research gaps are identified, and future research priorities are suggested. Implications for the family and business systems are discussed.

* *Autor de contacto.*

Correos electrónicos: vlm@uma.es

1. Introducción

La empresa familiar es una organización de compleja, ya que en ella deben convivir los sistemas empresa y familia. Desde 1961 y especialmente en los últimos años, la investigación en la empresa familiar ha alcanzado gran un desarrollo abriéndose camino como campo de estudio en la Dirección de Empresas (Chrisman et al., 2008), aunque existe aún una falta de consenso en la definición del concepto de empresa familiar (Litz, 1995; Miller et al., 2007).

La presencia de la empresa familiar en las economías nacionales y en el mercado global ha despertado, en las últimas décadas el desarrollo de la disciplina (Basco, 2010).

Desde 1989 la disciplina entró en el proceso de desarrollo de sus fronteras de investigación (Casillas and Acedo, 2007). Wortman (1994) concreta el comienzo de la disciplina a finales de la década de los setenta. Según Handler (1989), Neubauer y Lank (1998) se inicia sobre 1985 y especialmente 1990 como las fechas que marcan el inicio de la consolidación del estudio de la empresa familiar como disciplina (Benavides, Quintana, Guzmán, 2011).

Basco (2010) expone que según el Instituto

de Empresa Familiar, en España, existen aproximadamente un millón y medio de empresas familiares en España que representan el 75% del empleo privado. El sistema empresa y el sistema familia no sólo coexisten en la empresa familiar sino que son interdependientes por lo que los conflictos pueden ser más frecuentes en concreto los de índole económica.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. La primera sección es de carácter introductorio. En la segunda sección se analiza el reparto de dividendos y la política de dividendos. La siguiente sección se dedica a la análisis del conflicto, estudiándose los diferentes tipos de objetivos contradictorios de los distintos subsistemas. Finalmente se analiza el protocolo como herramienta para reducir el conflicto y por último se presentan las conclusiones principales del trabajo, las futuras líneas de investigación y las limitaciones del mismo.

2. Reparto de dividendos

Guzmán (2004) expone que la política de dividendos de las empresas ha sido un tema comúnmente tratado por diferentes investigaciones, llegando a calificarse de verdadero puzzle o rompecabezas (Black,

Tabla 1

Trabajos destacados sobre política de dividendos.

Miller y Modigliani (1961)	La política de dividendos es irrelevante sobre el valor de las acciones.
Gordon (1959)	La política de dividendos tiene un efecto sobre el valor de las acciones
Poterba y Summers (1985)	Análisis bajo la perspectiva de las teorías fiscales.
Allen et al. (2000)	
Bhattacharya (1979)	Teoría informativa.
Lang y Litzenberger (1989)	
Easterbrook (1984)	Enfoque de la teoría de la agencia.
Jensen (1986)	
Rozeff (1982)	
Gugler (2003)	Se observa un menor reparto de dividendos en empresas bajo control familiar en comparación con las no familiares.
Gugler y Es Yortoglu (2003)	
Jian-Ping y Yong (2005)	Observan que cuando los accionista controladores poseen altos niveles de control en la empresa, suele reducirse la cuantía de los dividendos que se reparten.
Morek et al. (1988)	la familia controladora podría tener incentivos a la obtención de beneficios privados a costa de los accionistas minoritarios
Fan y Wong (2002)	

1976).

Diversos trabajos analizan las repercusiones de la estrategia del reparto de dividendos en los precios de las acciones, mientras que otros estudian los factores influyentes en la adopción de la decisión de repartir beneficios. La tabla 1 resume algunos importantes trabajos.

Lozano, De Miguel y Pindado (1998) exponen que los problemas de agencia entre los agentes empresariales y los conflictos derivados en ocasiones se minimizan si existe por parte de los directivos participación en el capital, tal y como justifican diversos estudios (Demsetz y Lehn, 1985; Fama y Jensen 1983, Jensen y Meckling, 1976), teniendo en cuenta que pueden sentirse más proclives a el esfuerzo, a buscar de proyectos de inversión rentables o la incorporación de nuevas tecnologías (Jensen y Meckling, 1976).

Además, las empresas familiares suelen tener cierta resistencia al cambio (Levinson, 1987) y suelen restringir la participación de las nuevas generaciones en los procesos de toma de decisiones (Eddleston and Kellermanns, 2007; Stavrou, 1999).

Los conflictos de intereses entre gerentes y accionistas pueden aumentar si no existen objetivos comunes.

La participación de los directivos en la propiedad de la empresa suele reducir la tendencia a emplear el cash flow libre en proyectos de inversión no rentables y suele minimizar la sobreinversión (Jensen, Solberg y Zorn, 1992; Noronha, Shome y Morgan, 1996).

Teniendo en cuenta que un objetivo financiero importante de la empresa es aumentar el valor de mercado de las acciones, es importante que las empresas formulen su propia política de dividendos, incluido el caso extremo de aquellas que excepcionalmente deciden no pagar ningún dividendo.

El protocolo puede constituir una útil herramienta para concretar la política de dividendos y en general planificar y clarificar la dinámica de la empresa familiar.

3. Conflicto en la Empresa Familiar

El hecho de que la propiedad se encuentre en manos de la familiar puede originar conflictos de poder especialmente importantes ya que se mezclan los conflictos de la empresa con los de la familia, no obstante, en lo referente a la creación de valor, la empresa familiar muestra un mejor comportamiento que las no familiares, lo que pudiera explicarse por la existencia de menores conflictos de agencia (Santana y Cabrera, 2001).

Las empresas familiares implican un alto nivel de interacción entre trabajo y familia, con la consecuencia del traslado de los problemas familiares al trabajo y viceversa (Rosenblatt, 1991; Danes et al., 1999).

Familia y negocio están tan relacionados en las empresas familiares que el potencial del conflicto es mayor que en otro tipo de empresas (Lee and Rogoff, 1996). Los conflictos en las empresas familiares son una combinación de conflictos relacionados con el negocio y familiares (Harvey and Evans, 1994). El conflicto se menciona con frecuencia como una potencial desventaja de las empresas familiares (Levinson, 1971).

Sin embargo, si revisamos la literatura sobre el conflicto en la empresa familiar podemos comprobar que el conflicto no es inherentemente negativo, puede traer consigo consecuencias positivas. Múltiples trabajos señalan los beneficios del conflicto para las empresas familiares (Sharma et al., 1997; Kellermanns and Eddleston, 2004).

Por lo tanto, la comprensión y la gestión del conflicto en negocios familiares pueden ser factores críticos a corto plazo para la productividad del negocio y a largo plazo para su viabilidad y supervivencia (Sadler, 1990; Danes et al., 1999).

El conflicto relacionado con el trabajo puede proporcionar información importante para afrontar cambios de del entorno y tomas de decisiones (Kellermanns and Eddleston, 2004), lo que es un aspecto muy importante dado que el conocimiento necesario para tomar decisiones complejas excede a menudo los límites de las habilidades individuales (Walsh and Fahey,

1986). El conflicto puede traer consecuencias negativas, pero el conflicto constructivo relacionado con el trabajo puede ser importante para el funcionamiento de este tipo de empresas.

El conflicto relacionado con el trabajo puede mejorar la calidad de la toma de decisiones, los planes estratégicos, el crecimiento de la organización y su funcionamiento financiero (Schweiger et al., 1989).

El conflicto puede causar un desequilibrio en la empresa y si no se consigue resolver puede provocar la desaparición del negocio familiar (Harvey and Evans, 1994). De hecho, un conflicto de relaciones interpersonales con emociones negativas como el resentimiento y la animosidad daña el funcionamiento de la empresa familiar (Eddleston and Kellermanns, 2007).

La permeabilidad de los sistemas empresa y familia afecta las motivaciones sobre las que se justifica la existencia de la empresa familiar y crea un conjunto de objetivos relacionados (Basco, 2010).

En el caso de la empresa familiar resulta habitual que el control ejercido por los

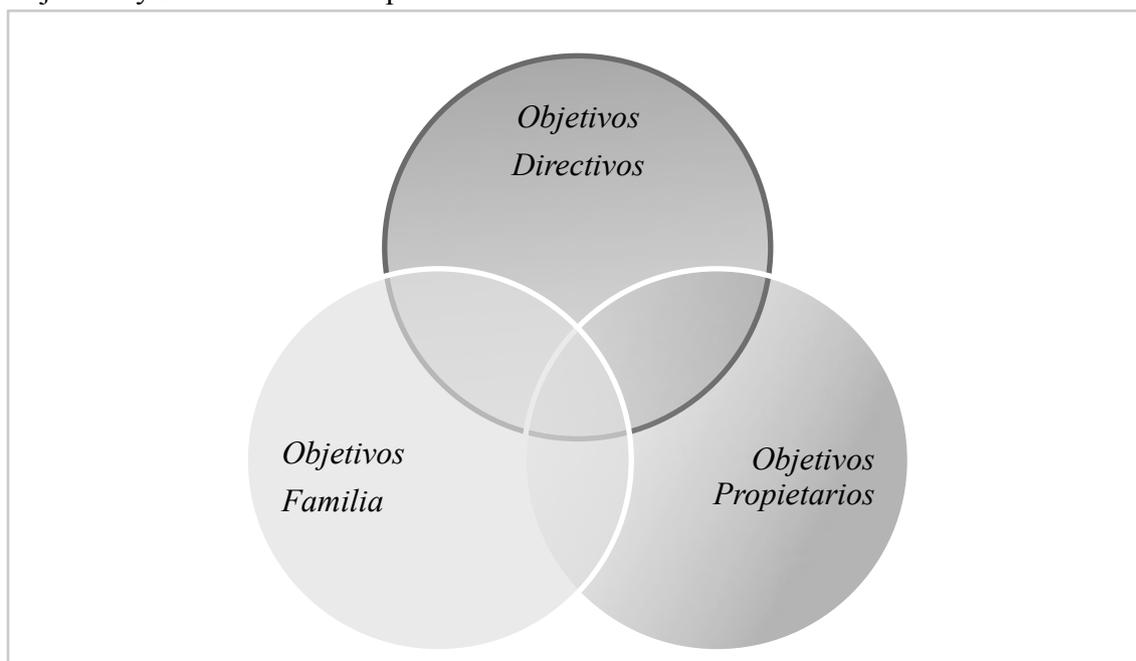
propietarios familiares no se limite únicamente a su participación en la propiedad, al jugar éstos generalmente un papel activo en la dirección (La Porta et al., 1999). En las empresas familiares podemos encontrar objetivos económicos y también otros de índole no económica (Chrisman, Chua y Sharma, 2005; Astrachan y Jaskiewicz, 2008).

Anderson et al. (2003) argumentan que los accionistas bajo lazos familiares suelen tener comportamiento diferentes a otros accionistas de otras empresas no familiares en al menos dos aspectos: la preocupación por la supervivencia de la empresa a largo plazo y la importancia de la reputación familiar.

En una empresa familiar pueden existir distintos grupos de interés y cada grupo puede tener objetivos que lógicamente difieran del resto. El clásico esquema de Tagiuri y Davis (1996) y el análisis de los objetivos en la empresa familiar (Tagiuri y Davis, 1992) nos proporciona una visualización de las tres dimensiones que componen una empresa familiar: propiedad, familia y empresa. En la empresa familiar es muy frecuente el

Figura 1

Objetivos y sistemas en la empresa familiar.



Fuente: elaboración a partir de Tagiuri y Davis (1996)

solapamiento de roles, de forma que el gerente en diversas ocasiones es también propietario y miembro familiar. Teniendo en cuenta este hecho los grupos se conformarán según el citado esquema representado en la figura 1 en los siguientes:

-Objetivos de los miembros de la empresa familiar que son únicamente propietarios, aquellos miembros de la empresa que no son familia de los propietarios familiares de la empresa ni trabajan en ella. Al no poseer relaciones afectivas de tipo familiar, suelen tener objetivos relacionados con la rentabilidad, tal y como Sabater (2010) expone en el caso que la participación sea mediante acciones es frecuente que deseen dividendos, más que reservas.

-Objetivos de los miembros de la familia, aquellos familiares que no tienen propiedad, ni gestionan la empresa. Sabater (2010) expone que sus objetivos estarán relacionados con la obtención de dividendos frente reservas por preferir la rentabilidad en el presente.

-Objetivos de los gerentes (directivos no familiares) que no tienen participación en la propiedad, ni son miembros de la familia. Suelen tener objetivos de crecimiento (Tagiuri y Davis, 1992) y de continuidad de la empresa familiar.

-Objetivos de los miembros de la empresa familiar que son propietarios y familiares, pero no trabajan en la empresa: suelen estar relacionados con la obtención de una rentabilidad presente y por tanto tendentes al reparto de dividendos.

-Los objetivos característicos de miembros de la empresa familiar que son propietarios, trabajan en la empresa, pero no son familiares. Suelen tener objetivos de crecimiento (Tagiuri y Davis, 1992) y también de continuidad de la empresa familiar.

-Miembros de la familia que trabajan en la empresa pero no tienen propiedad en la misma tendrán sus objetivos particulares. Suelen tener igualmente objetivos de crecimiento y de continuidad.

-Miembros que reúnen los tres requisitos: son

propietarios, son miembros de la familia y trabajan en la empresa tendrán diversos objetivos interrelacionados.

La mejor solución entre dividendos y reservas dependerá evidentemente de las circunstancias empresariales y familiares, lo importante es el acuerdo entre los distintos grupos que coexisten en la empresa familiar. Es recomendable que los miembros abran el debate y lleguen a un acuerdo por consenso que pueda plasmarse en el protocolo familiar.

Debemos tener en cuenta que al producirse el reparto de dividendos entre los socios, se produce un elevado coste fiscal. Nos encontramos ante la doble imposición de los dividendos (Gallo y Vilaseca, 1996), los cuales van a tributar en el Impuesto sobre Sociedades de la entidad que los reparte, la cual habrá de realizar la correspondiente retención, pero que además van a tributar en el Impuesto sobre la Renta de los perceptores. La deducción por doble imposición intersocietaria viene a paliar los efectos de la doble imposición, pero no la elimina en su totalidad.

Una eficaz herramienta para la minimización de conflictos es el protocolo como analizaremos a continuación.

4. El protocolo

El protocolo familiar es un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa (Sanchez-Crespo, 2003).

Diversos aspectos relativos a la publicidad de los protocolos familiares están en el caso de España regulados. El protocolo puede ser publicado en de forma voluntaria en el Registro Mercantil y en los sitios Web de las sociedades (Real Decreto 171/2007 de 9 de febrero).

Dicho Real Decreto se dictó en ejecución del mandato de la disposición final segunda, apartado 3, de la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada nueva empresa que dispone: “reglamentariamente se establecerán las condiciones, forma y requisitos para la publicidad de los protocolos familiares, así como, en su caso, el acceso al registro mercantil

de las escrituras públicas que contengan cláusulas susceptibles de inscripción”.

El protocolo familiar es un documento escrito constituido por un conjunto de pactos o códigos de conducta que suscriben los miembros del grupo familiar para garantizar la permanencia de la empresa en el que se concretan diversos aspectos como los valores, la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa.

-Gestión de los recursos humanos: procedimientos de evaluación de capacidades, procedimientos de selección, sistemas de remuneración, evaluación del desempeño, etc.

-Política de dividendos

-Transmisión acciones

-Órganos de gobierno: tanto de la familia como de la empresa.

-Planificación estratégica

-Gestión de los conflictos en la organización.

-Cómo se va a realizar el proceso de sucesión sucesión y traspaso generacional.

-Gestión de los directivos no familiares.

-Ética y responsabilidad social

-Misión y valores de la empresa

-Acceso al trabajo de los miembros de la familia y requisitos exigidos a los familiares.

-Financiación y gestión del capital.

-Gestión de la información a los propietarios

-Procedimiento para modificar el protocolo

-Etc.

En el Real Decreto 171/2007 expone que el protocolo es “aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”.

El protocolo familiar constituye, de esta forma, un código de conducta personal y familiar para los miembros de la familia ya que incluye pactos y pautas de comportamiento.

Según Casado (2003) es importante la formalización de un protocolo familiar, como acuerdo que delimite el marco de desarrollo y las reglas de actuación y relaciones entre la propia empresa familiar y su propiedad, sin que ello suponga interferir en la gestión de la empresa y su comunicación con terceros.

El protocolo familiar debe entenderse como el resultado de una tarea en la que participan tanto la familia como la empresa y la propiedad, que tiene componentes jurídicos, económicos y empresariales, es un documento a medida para una determinada empresa y familia Casado (2003).

5. Conclusiones

El protocolo es una herramienta efectiva para lograr un equilibrio entre la empresa, la propiedad y la familia. Sánchez-Crespo, Bellver y Sánchez (2005) exponen que la empresa ha de contar con una junta general y con un consejo de administración eficaz, jugando un importante papel la profesionalización de la gestión en este tipo de organizaciones (Bañegil, Barroso y Tato, 2011).

Los accionistas tienden a defender la cuenta de resultados y los gerentes pueden perseguir de forma más específica el crecimiento y la continuidad empresarial. Los conflictos pueden generarse cuando los propietarios adoptan distintas posturas ante el reparto de beneficios.

Este problema se agudiza en una empresa familiar por la interrelación de sus diversos subsistemas y la posible existencia de distintas posturas sobre el reparto, con el problema añadido de que los posibles conflictos pueden salir de la dimensión empresarial, cruzándose las cuestiones empresariales con las personales (Negreira, Negreira, 2006).

Tal y como hemos analizado en la medida en la que los distintos agentes trabajan en la empresa y tienen implicación en el control de la

misma serán más proclives a mantener lo generado como reservas para financiar el crecimiento de la empresa y en general tienen cierta tendencia a repartir en menor cuantía dividendos.

Como consecuencia, el tener de forma específica y concreta una política de dividendos plasmada en el protocolo, los conflictos pueden minimizarse y no trascender a las diferentes dimensiones personales y familiares de este tipo de negocios.

La principal limitación del estudio es que se ha realizado un análisis no empírico de las características de la política de dividendos en la empresa familiar, recomendándose para estudios futuros estudiar a lo largo del tiempo las tendencias en las políticas de dividendos de las empresas que podemos considerar familiares.

La importancia de la empresa familiar en nuestro país junto con la vertebración de la familia y la necesidad de integración de ambos sistemas manifiestan la importancia del análisis del conflicto en la empresa familiar.

Futuros estudios podrían analizar las diferencias en el reparto de beneficios entre las empresas familiares y no familiares y el efecto de la propiedad familiar en los resultados contables y el conflicto que éstos pueden originar.

Líneas futuras de investigación podrían centrarse en la comparación las citadas variables en empresas familiares y no familiares específicamente en el caso español, así como la incidencia del protocolo en la política de dividendos y el efecto que tiene tener una política de dividendos expresa en la reducción del conflicto en la empresa familiar.

Bibliografía

Anderson, R. Y Reeb, D.M. (2003). Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500, *The Journal of Finance* 58(3), 1301-1328.

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 problema. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.

Astrachan, J., & Jaskiewicz, P. (forthcoming). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149.

Bhattacharya S. (1979). Imperfect Information, Dividend Policy, and "The Bird in the Hand" Fallacy, *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 259-270

Black, F. (1976): The dividend puzzle, *The Journal of Portfolio Management*, 2, 4-8.

Bañegil Palacios, T.M., Barroso Martínez, A. y Tato Jiménez, J.L. (2011). Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 23-37.

Basco R. (2010). Tipo de orientación familiar y prácticas de dirección y gobierno. Un estudio aplicado a las empresas familiares españolas, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 129-144

Benavides Velasco, C.A., Quintana García, C., Guzmán Parra, V.F. (2011). Trends in family business research. *Small Business Economics*. In press. DOI 10.1007/s11187-011-9362-3

Casado F. (2003). La Empresa Familiar y la necesidad de un Nuevo marco regulador para un mayor desarrollo funcional y social en *De Computis et Scripturis*. Estudios en homenaje a Mario Pifarré Riera. Barcelona: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

Casillas, J. & Acedo, F. (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literature: a bibliometric study of *FBR*. *Family Business Review*, 20(2), 141-162.

Chrisman, J.J., Chua, J.H., Kellermanns, F.W., Matherne, C.F. III & Debicki, B.J. (2008). Management journals as venues for publication of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(5), 927-934.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-575.

Danes, S.M., Zuiker, V., Kean, R., Arbuthnot, J., & Kaye, K. (1999). Predictors of family business tension and goal achievement. *Family Business Review*, 12(3), 241-252.

Demsetz, H. y Lehn, K. (1985). The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences,

Journal of Political Economy, 93, 1155-1177.

Easterbrook, F.H. (1984). Two agency-cost explanations of dividends, *American Economic Review*, 74(4), 650-659.

Eddleston K., Kellermanns F.W. (2007). Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-65.

Fama, E. F. y Jensen, M. C. (1983). Agency Problems and Residual Claims, *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327-349.

Fan J.P.H., Wong T. J. (2002). Corporate ownership structure and the informativeness of accounting earnings, in Esast aAsia, *Journal of Accounting and Economics*, 33, 401-425.

Gallo, M.A., and Vilaseca, A. (1996). Finance in family business. *Family Business Review*, 9(4), 387-401.

Gordon, M. J. (1959). Dividends, Earnings and Stock Prices. *Review of Economics and Statistics* (The MIT Press) 41(2), 99-105.

Gugler, K. (2003) Corporate governance, dividend layout policy, and the interrelation between dividends, R&D, and capital investment, *Journal of Banking and Finance*, 27, 1297-1321.

Gubler, K. Y Yortoblu, B. (2003) Corporate governance and dividend pay-out policy in Germany, *American Economic Review* 47(4), 731-758.

Guzmán I.(2004). *Factores explicativos del reparto de dividendos a cuenta en las empresas españolas*, Documentos de trabajo del IVIE, Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.

Harvey M, Evans R.E.(1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-48.

Jensen, M. C. 1986). Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers, *American Economic Review*, 76, 323-329.

Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Owners- hip Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Jensen, G. R., Solberg, D. P. y Zorn, T. S. (1992). Simultaneous Determination of Insider Ownership, Debt and Dividend Policies. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 27(2), 247-263.

Jian-ping, D. y Young, Z. (2005). A study on the relationship between the family control and dividend decision of the listed company, www.ccf.org.cn.

Kellermanns FW, Eddleston K. (2004). Feuding families: when conflict does a family firm good. *Entrep Theory Pract*, 28(3), 209-248.

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

La Porta, R., López de Silanes, F., y Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the World, *The Journal of Finance*, 54, 471-517

Lang y Litzenberger (1989). Dividend Announcements. Cash Flow Signaling Vs. Free Cash Flow Hypothesis. *Journal of Financial Economics*, 24, 181-191.

Lee M-S, Rogoff EG (1996). Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: an investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423-37.

Levinson H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49, 90-8.

Levinson RE.(1987). *Problems in managing a family-owned business*. In: Aronoff CE, Ward JL, editors. Family business sourcebook. Detroit: Omnigraphics, Inc.

Litz, R.A. (1995). The family business: Toward a definitional clarity. *Academy of Management Journal Best Papers Proceedings*, 100-104.

Lozano, M. B., Miguel, A. y Pindado J. (1998). Decisiones de inversión en la empresa: un nuevo enfoque para su análisis. *Economía Industrial*, 324, VI, 123-132.

Morck, R., Shleifer, A., Vishny, W. (1998). Management ownership and market valuation: an empirical análisis. *Journal of Financial Economics*, 20, 292-315.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H., Cannella Jr., A.A., 2007. Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance* 13, 829-858.

- Miller, M. H. and Modigliani, F. (1961). Dividend Policy, Growth and the Valuation of Shares. *Journal of Business*, 34(4), 11-33.
- Negreira del Río, J. y Negreira del Río, F. (2006). El reparto de dividendos en la Empresa Familiar. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, 72, 64-70.
- Neubauer, F. & Lank, A. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*. London: MacMillan Press.
- Noronha, G. M., Shome, D. K. y G. E. Morgan (1996). The Monitoring Rationale for Dividends and the Interactions of Capital Structure and Dividend Decisions, *Journal of Banking and Finance*, 20, 439-454.
- Poterba, J.M. y Summers L. H. (1984). New Evidence that Taxes Affect the Valuation of Dividends. *The Journal of Finance*, 39, 1397-1415.
- Rosenblatt, P. C. (1991). The interplay of family systems and business systems in family farms during economic recession. *Family Business Review*, 4(1), 45- 57.
- Rozeff, Michael S. (1982). Growth, beta and agency costs as determinants of dividend payout ratios. *The Journal of Financial Research* 5, 249-259.
- Sabater R. (2010). El reparto de beneficios en la empresa familiar, Laverdad.es, 13/10/10 <http://www.laverdad.es/murcia/v/20101013/opinion/reparto-beneficios-empresa-familiar-20101013.html>
- Sadler, P. (1990). Strategic sense and family sensibility. *Director*, 43(11), 27-29.
- Sánchez-Crespo, A. J., Bellver, A. y Sánchez, A. M. (2005). *La empresa familiar: manual para empresarios*, Barcelona: Ediciones Deusto.
- Sánchez-Crespo, A.J. (2003). El cambio generacional en la Empresa Familiar, Boletín del ilustre colegio de abogados de Madrid, 27.
- Santana, D.J. y Cabrera M.K. (2001). Comportamiento y resultados de las empresas cotizadas familiares versus no familiares, IX Congreso Nacional de ACEDE.
- Schweiger DM, Sandberg WR, Rechner PL.(1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy Management Journal*, 32, 757-72.
- Shanker, M. C. & Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: family Businesses' Contribution to the US Economy-A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-119.
- Sharma P, Chrisman JJ, Chua JH. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1). 1-36.
- Stavrou, E.T. (1999). Succession in family businesses: exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management* 37(3), 43-61.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199- 208.
- Walsh JP, Fahey L. (1986). The role of negotiated belief structures in strategy making. *Journal Management*, 12(3), 325-380.
- Wortman, M. S., Jr. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm. *Family Business Review*, 7(1), 3-27.

INSTRUCCIONES PARA EL ENVÍO DE ORIGINALES

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

www.revistadeempresafamiliar.uma.es

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

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

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

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

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

Normas para autores:

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

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

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

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

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

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

- Códigos JEL

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

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

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

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

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

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

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

Título 1: minúsculas y negrita

Título 2: minúsculas y cursiva

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

Libro:

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

Capítulo de libro:

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

Artículo:

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

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

Estructura del envío:

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

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

1) Carta de presentación

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

-Una aportación original realizada por las autorías firmantes.

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

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

-Cesión de derechos al editor en caso de publicación.

2) Portada

Este archivo contendrá:

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

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

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

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

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

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

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

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

3) Manuscrito

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

Título (español)

Title (inglés)

Resumen (español)

Abstract (inglés)

Palabras clave (español)

Key Words (inglés)

Códigos JEL

Lista de comprobación en la preparación del envío:

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

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

-El fichero enviado está en formato Microsoft Word.

-La bibliografía cumple las normas APA.

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

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

Declaración de privacidad:

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

Responsabilidades éticas:

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

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

Proceso editorial:

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

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

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

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

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

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

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

Santander Universidades



Instituto de la Empresa Familiar



Red de Cátedras de Empresa Familiar



Asociación Andaluza de la Empresa Familiar



Fundación Nexia para el desarrollo de la familia empresaria



Andalucía Tech



Universidad de Málaga



Cátedra Santander de Empresa Familiar Málaga





REVISTA DE EMPRESA FAMILIAR

Cátedra Santander de Empresa Familiar de la Universidad de Málaga

