



Ismael Barros-Contreras
Universidad Austral
de Chile
✉
ismaelbarros@uach.cl

La ‘familiaridad dinámica’ de las empresas familiares. El caso del Grupo Yllera*

The dynamic familiness of family firms.
The case of Grupo Yllera

88



Juan Hernangómez-Barahona
Universidad de Valladolid
✉
jheman@eco.uva.es

I. INTRODUCCIÓN

La investigación sobre empresa familiar ha intentado, de manera continua, encontrar los elementos diferenciadores de ésta con otras empresas que no gozan de esa consideración (Tápies, 2011). Para lograr este objetivo, se han utilizado elementos encuadrados en la corriente de pensamiento llamada de la *participación*, tales como la propiedad, la dirección o la transferencia generacional. Un enfoque alternativo (con un cierto grado de complementariedad) es el de la *esencia* que incorpora los valores y cultura familiares o la predisposición de la familia a mantener el negocio en el largo plazo. La conjunción de ambos enfoques ha llevado a la creación del término *familiness* (a partir de este momento, nos referiremos a este concepto como *familiaridad*), que se define como, ‘el conjunto único de recursos que una empresa tiene en particular, debido a la interacción entre la familia, sus miembros individuales y los negocios’ (Habbershon y Williams, 1999).



Natalia Martín-Cruz¹
Universidad de Valladolid
✉
ambiela@eco.uva.es

CÓDIGOS JEL:
M10, M19, M14

Fecha de recepción y acuse de recibo: 10 de julio de 2013. Fecha primera evaluación: 6 de septiembre de 2013.
Fecha de aceptación: 5 de febrero de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

En este trabajo, aplicando la teoría de las capacidades dinámicas al estudio de la empresa familiar, introducimos el concepto de *'familiaridad dinámica'* para poner en evidencia la capacidad de una empresa familiar para crear a propósito, prorrogar o modificar su conjunto único de recursos, derivados de la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa. Nuestro objetivo es aportar evidencia sobre cómo se produce la generación y reconfiguración de recursos en la empresa familiar que permite su adaptación evolutiva y supervivencia a lo largo de las generaciones. Para lograr el objetivo, aplicamos un estudio de caso al Grupo Yllera, una empresa representativa del colectivo de empresas familiares en España.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper applies dynamic capabilities approach to the study of family businesses. We introduce the term 'dynamic familiness' to show the capability of family firms to create, extend, or modify their unique bundle of resources coming from the interaction between the family, the individuals and the firm. Our aim is to give empirical evidence about the process of generation and reconfiguration of the resources in the family firm. This process will allow the firm to evolutionary adapt and survive through the generations. To achieve this objective, we conduct a case study in Grupo Yllera, a representative firm of Spanish family firms.

Sin embargo, como reconocen Chirico y Salvato (2008), ninguno de los dos enfoques se aproxima de manera dinámica al estudio de la idiosincrasia de las empresas familiares. Hay que pensar que la *familiaridad* no nace de forma automática, sino requiere que su fundador² y descendientes, determinen y sientan la necesidad de transmitir el negocio a las siguientes generaciones. Con ello, se imprimen en la empresa los valores y cultura de la familia y a la vez, se transmite su experiencia y conocimiento del negocio, de manera que se permite su proyección y viabilidad. De este modo, la visión familiar se proyecta en la empresa haciendo que ésta posea características distintivas aportadas por la familia y las relaciones

familiares, mientras que la familia absorbe las cualidades propias del negocio y su impacto en la vida y rutina familiares (Sorenson, 2000).

Esta forma de entender la empresa familiar, nos lleva a considerar que el concepto de *familiaridad* necesita ser reformulado incorporando el dinamismo asociado al mismo.

El enfoque teórico que, precisamente, aporta los elementos necesarios para esta actualización del concepto es la teoría de capacidades dinámicas. Desde esta perspectiva, una capacidad dinámica es 'lo que necesita una organización para crear a propósito, prorrogar o modificar su base de recursos' (Helfat et al., 2007), es decir, constituye el medio por el cual las empresas pueden lograr su adaptación y evolucionar en el tiempo. Las rutinas organizativas 'como patrones reconocibles y repetitivos utilizados para llevar a cabo acciones interdependientes que son desempeñadas por múltiples actores en una organización' (Feldman y Pentland, 2003) constituyen la base de estas capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000).

La aplicación de este enfoque al ámbito de la empresa familiar permite utilizar el término *dynamic familiness* (a partir de este momento, nos referiremos a este concepto como *familiaridad dinámica*) para referirse a 'la capacidad dinámica de una empresa familiar para crear a propósito, prorrogar o modificar su conjunto único de recursos, derivados de la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa'. Teniendo en cuenta que esta capacidad familiar se construye sobre la base de rutinas organizativas, el objetivo de este trabajo se centra en el análisis de las rutinas organizativas familiares, específicamente aquéllas que permiten a la empresa socializar

Las empresas familiares son una categoría interesante de organización donde la creación y transmisión de conocimiento se lleva a cabo por una continua e intensa interacción entre la familia, los miembros familiares y la empresa

e incrementar sus inventarios de conocimiento para la utilización estratégica de sus recursos (Zollo y Winter, 2002) y preservar la riqueza socioemocional³ familiar de la empresa en el tiempo (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2011).

Para llevar a cabo esta investigación de carácter exploratorio y al objeto de describir procesos dinámicos complejos se utiliza el método del caso aplicado a una empresa familiar española, Grupo Yllera. Los resultados obtenidos desde el análisis de caso nos han dirigido a nuestro principal objetivo, reconocer que la participación y esencia que los miembros familiares imprimen en la empresa posibilita la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar, fundamentadas principalmente en los procesos de acumulación de experiencia, articulación de conocimiento y de preservación de la riqueza socioemocional.

La presentación de este trabajo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar se realiza una revisión de la base teórica y se presenta el modelo de estudio, a continuación, se hace referencia a la metodología. Terminamos con la discusión de los resultados, conclusiones y las principales implicaciones para la dirección.

2. EL PROCESO DE CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA FAMILIARIDAD DINÁMICA

La capacidad familiar denominada como *familiaridad dinámica* tiene que ser comprendida desde los fundamentos de la teoría que la sostiene. Por esta razón, se exponen brevemente los postulados de la teoría de capacidades dinámicas antes de pasar a desarrollar el concepto de *familiaridad dinámica* a partir de la evolución del concepto de *familiaridad* y el modelo de creación y desarrollo de las rutinas organizativas que sientan las bases de su generación.

2.1. Aspectos generales de la teoría de capacidades dinámicas

El concepto de capacidad dinámica (Eisenhardt y Martin, 2000; Teece, 2007) ha evolucionado a partir de la teoría basada en los recursos (TBR). La teoría de capacidades dinámicas ha potenciado los argumentos de la TBR al transformar la visión esencialmente estática de creación de ventajas competitivas. Definida de una forma sencilla, una capacidad dinámica constituye 'lo que necesita una organización para crear a propósito, prorrogar o modificar su base de recursos' (Helfat et al., 2007). Uno de los recursos

PALABRAS CLAVE

Empresa familiar, Capacidades dinámicas, Estudio de caso, Rutinas organizativas, *Familiness*

KEY WORDS

Family business, Dynamic capabilities, Case study, Organizational routines, *Familiness*

más importantes en la creación de capacidades dinámicas en las empresas es el conocimiento (Chirico y Salvato, 2008; Eisenhardt y Martin, 2000; Zollo y Winter, 2002). Por esta razón, el mantenimiento de capacidades dinámicas depende en gran medida de la habilidad de las empresas de integrar tanto explícita como tácitamente su conocimiento (Chirico y Salvato, 2008). El conocimiento constituye un recurso fundamental para contribuir a la estrategia, abarcando la adquisición de habilidades, aprendizaje y acumulación de activos intangibles o indivisibles en la organización (Teece, 2007).

El modelo de generación de capacidades dinámicas, que subyace al proceso de aprendizaje y al ciclo de evolución del conocimiento organizacional, parte de la creación y desarrollo de las rutinas organizativas. En concreto, procede de la co-evolución entre acumulación de experiencia, articulación y codificación de conocimiento (Zollo y Winter, 2002). En el modelo de Teece (2007) este proceso es el resultado de la interacción de las rutinas de *sensing* (detección de oportunidades), *seizing* (valoración de las oportunidades) y *transforming* (ejecución).

2.2. La familiaridad de la empresa familiar

Habbershon y Williams (1999) acuñaron el término *familiaridad* (en inglés, *familiness*) para referirse a 'el conjunto único de recursos que una empresa tiene en particular, debido a la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa'. Por tanto, la *familiaridad* tiene su origen en la participación y esencia de la familia en la empresa. Se manifiesta específicamente en los recursos y capacidades idiosincrásicas de las empresas familiares, generadas a través de la interacción sistemática y participación de la familia, la empresa y sus miembros individuales y conducentes al desarrollo de ventajas competitivas (Habbershon et al., 2003).

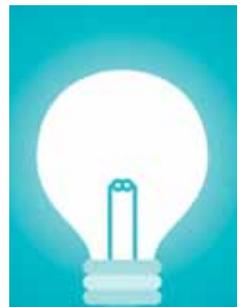
Estos trabajos emanan de los realizados por autores como Tagiuri y Davis (1982) quienes desarrollaron el modelo de los tres círculos familia, empresa y propiedad al objeto de explicar la composición, interrelaciones y atributos de la empresa familiar. Posteriormente, se profundizó en el análisis de este modelo valorando las características evolutivas de sus componentes de forma independiente. Se propuso un modelo evolutivo tridimensional de empresa familiar considerando las interacciones de familia, empresa y propiedad como generadoras de las características específicas de las empresas familiares a lo largo de su historia.

En la actualidad, la literatura sobre empresa familiar tiende a concentrar sus esfuerzos en tratar de identificar los orígenes de la *familiaridad*; así como los elementos que debe incluir este concepto para, de esta forma, identificar a las empresas familiares que lo desarrollan con más fuerza. De este modo, Astrachan et al. (2002) han creado una escala de medida continua (*'escala de familiaridad: poder, experiencia y cultura'*, F-PEC) orientada a medir el grado de participación e influencia familiar (*familiaridad*). Esta escala permite clasificar las empresas desde aquéllas con propiedades más familiares hasta las que no cuentan con esta característica (Holt et al., 2010; Chrisman et al., 2012).

Sin embargo, tal como se ha avanzado en la introducción de este trabajo, la dimensión temporal del concepto de *familiaridad* debería, aunque ya ha sido avanzada por algunos autores, ser estudiada con mayor detenimiento.

2.3. Un modelo de *familiaridad* dinámica

Las empresas familiares son una categoría interesante de organización donde la creación y transmisión de conocimiento se lleva a cabo por una continua e intensa interacción entre la familia, los miembros familiares y la empresa. El conocimiento en las empresas familiares se puede dividir en conocimiento explícito (por ejemplo, protocolos familiares) y en conocimiento tácito (por ejemplo, aprender haciendo, es decir, aquél que los miembros de la familia han adquirido y desarrollado a través de la educación y la experiencia dentro y fuera de la organización) (Chirico, 2008), siendo éste último de especial valor en las empresas familiares. En efecto, vivir en la familia y trabajar en la empresa desde una temprana edad permite a los miembros de la familia desarrollar niveles profundos de conocimiento tácito y específico de la empresa (Chirico y Nordqvist, 2010). La interacción de los sistemas sociales, familia y empresa, permite que sus miembros actúen de forma simultánea dentro de la familia y de la empresa, creando un contexto específico para la integración del conocimiento, influyendo en los procesos de recombinación de recursos (Chirico y Nordqvist, 2010). La creación y transmisión de conocimiento está igualmente vinculado a los aspectos emocionales de la familia y la intensa interacción social. La implicación emocional, la historia de vida común y el uso de un lenguaje privado en las empresas familiares mejora la comunicación entre los miembros de la familia (Tagiuri



y Davis, 1982). Esta continúa interacción les permite intercambiar conocimientos de manera más eficiente y con mayor privacidad en comparación con las empresas no familiares. De este modo, se desarrolla un conocimiento idiosincrásico para la recombinación de los recursos de la familia y para la continuidad de la empresa de generación en generación (Chirico y Salvato, 2008). En resumen, la adquisición e intercambio de conocimiento, la integración de los conocimientos especializados de los miembros de la familia, el aprendizaje colectivo, la acumulación de experiencia y su transferencia son la base de la creación y desarrollo de las capacidades dinámicas específicas en la empresa familiar (Chirico y Nordqvist, 2010).

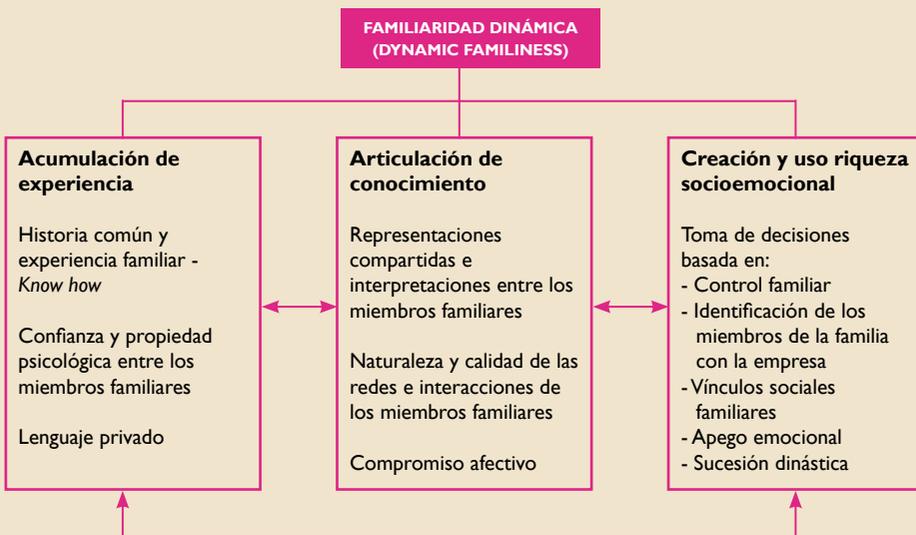
Por tanto, la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar se sustenta en los procesos de: (a) acumulación de experiencia, referida a aquella obtenida desde la dirección de la empresa familiar a través de las generaciones; (b) articulación del conocimiento que actúa como facilitador en el traspaso de experiencia y conocimientos específicos entre los miembros familiares y su translación a la empresa y (c) creación y uso de la riqueza socioemocional (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2011). A los procesos identificados por Zollo y Winter (2002) de acumulación de experiencia y articulación de conocimiento, se une en la empresa familiar, la creación y uso de la riqueza socioemocional, tal como indican Gómez-Mejía et al. (2011) y Berrone et al. (2012).

Estos procesos, considerados desde la perspectiva de capacidades dinámicas, permiten llevar a cabo acciones interdependientes desempeñadas por múltiples actores en la empresa (Feldman y Pentland, 2003) que constituyen la base de las capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000). De tal manera, estas rutinas organizativas de la empresa familiar permiten construir la capacidad dinámica que denominamos *familiaridad dinámica*. Se ha definido como 'la capacidad dinámica de una empresa familiar para crear a propósito, prorrogar o modificar su conjunto único de recursos, derivados de la interacción entre la familia, sus miembros individuales y la empresa'.

De manera más concreta, las rutinas de acumulación de experiencia se van construyendo a partir de la historia de la empresa, la experiencia acumulada, el conocimiento actual de la empresa, nueva información y la creatividad de los miembros de la

empresa y familiares. Las rutinas de articulación de conocimiento a partir de la naturaleza y calidad de las conexiones entre los miembros familiares y los modelos mentales compartidos por éstos que permitirá que el conocimiento sea aprovechado y utilizado por los miembros de la empresa. Finalmente, las rutinas de creación y uso de la riqueza socioemocional se vinculan al apego emocional de los familiares a la empresa, el control familiar o la identificación de los miembros familiares con la empresa.

Figura 1. Las rutinas organizativas en la empresa familiar



Fuente: Adaptado de Zollo y Winter (2002).

En resumen, el proceso de aprendizaje organizacional es la base para la generación de capacidades dinámicas (Zollo y Winter, 2002). Las rutinas organizativas en la empresa familiar, como para toda empresa, se generan a partir del proceso de aprendizaje organizacional, con sus mecanismos de acumulación, articulación y codificación del conocimiento (Zollo y Winter, 2002). En la empresa familiar, este proceso se ve favorecido por las interacciones entre la familia, la empresa y los miembros familiares (*familiaridad*). De este modo, esta *familiaridad* promueve el proceso sistemático de creación y evolución de las rutinas organizativas (acumulación de experiencia, articulación de conocimiento y creación y uso de la

riqueza socioemocional) que configuran la *familiaridad dinámica* –
Figura 1-

3. EL GRUPO YLLERA

El objetivo de este trabajo nos llevó a considerar la metodología del caso como la técnica más adecuada, teniendo en cuenta que el estado del arte sobre la creación y evolución de las rutinas organizativas en la empresa familiar deja preguntas conceptuales abiertas que requieren de nuevas evidencias empíricas (Eisenhardt, 1989). En este sentido y tomando como unidad de análisis las rutinas organizativas en la empresa familiar, nuestros objetivos de investigación específicos se orientan a establecer ¿cómo se crean y desarrollan las rutinas organizativas familiares? ¿Cómo los procesos particulares de acumulación de experiencia en la empresa familiar podrían producir conocimiento específico que favorece la existencia de capacidades dinámicas? ¿Cómo las relaciones, conflictos y el compromiso afectivo condicionan el proceso de articulación de conocimiento y la generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar? y ¿De qué manera la creación y uso de la riqueza socioemocional se constituye en una rutina organizacional familiar que favorece el proceso de creación de capacidades dinámicas en la empresa? En el desarrollo del estudio, intentaremos dar respuesta a estas interrogantes.

El grupo Yllera, empresa vitivinícola, representa un caso idóneo para el estudio del fenómeno anteriormente explicado por varias razones. En primer lugar, el sector vitivinícola es uno de los sectores más importantes en la agricultura mundial, no sólo por el valor económico que genera, también por la población que ocupa y el papel que desempeña en la conservación del medio ambiente. España ocupa el primer lugar en superficie de viñedo-18% y es el tercer productor a nivel mundial-13% (representa el 1% del PIB español y el vino es de gran importancia como imagen de España en el exterior). En segundo lugar, es una empresa representativa del sector vitivinícola que se caracteriza por estar formado por empresas de pequeño tamaño, capital mayoritariamente de origen español y de tipo familiar (Peris, 2013). En tercer lugar, disponíamos del compromiso de los propietarios y directivos de la empresa en facilitar toda la información necesaria para la investigación. En cuanto lugar, es una empresa en la sexta generación y conviven en la misma dos generaciones, por lo que es posible capturar las rutinas creadas y que se han desarrollado y siguen



desarrollándose en la empresa. Finalmente, esta empresa pertenece a la asociación de empresa familiar de Castilla y León y, por tanto, se reconocen formalmente como una empresa familiar.

En el análisis del caso, aseguramos la validez de nuestros resultados (Yin, 2003) siguiendo los principios de triangulación de datos (buscando múltiples fuentes de información –memorias anuales de la empresa y artículos en prensa- y de informantes clave), investigadores (dos o tres investigadores realizaron las entrevistas y analizaron las evidencias) y analítica (se combinaron diferentes instrumentos de investigación).

Grupo Yllera es una empresa constituida en 1970, que se encuentra en la sexta generación desde sus orígenes como productores de vino y en la segunda generación una vez constituida formalmente como empresa. Actualmente, la empresa se encuentra de forma estratégica en las más exclusivas zonas de producción vitivinícola de España, siendo la localidad vallisoletana de Rueda donde se encuentran sus más emblemáticas bodegas. Un grupo vitivinícola profesionalmente gestionado por la sexta generación de la familia Yllera, junto al enólogo riojano Ramón Martínez. Una empresa que durante los últimos años ha alcanzado una incuestionable posición en el mercado español e internacional gracias a la magnífica relación calidad-precio-personalidad de todos sus vinos (Tabla 1).

Tabla 1. Datos básicos del Grupo Yllera

AÑO DE FUNDACIÓN	1970
NÚMERO DE TRABAJADORES	54 (2013)
VOLUMEN DE FACTURACIÓN	€ 12 millones (2012)
GENERACIÓN	Sexta
Nº MIEMBROS FAMILIARES EN LA DIRECCIÓN	3
INDUSTRIA	Vitivinícola
DENOMINACIONES DE ORIGEN	D.O. Ribera del Duero D.O. Rueda D.O. Toro Vinos de la Tierra de Castilla y León
PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES	Tinto Yllera Burbujas Cantosán (variedad de cava) Yllera 5.5. (verdejo frizzante) El Hilo de Ariadna (enoturismo)
PRINCIPALES MERCADOS	España, Alemania, Holanda, Bélgica, China, Corea, Taiwán, Canadá y Estados Unidos

Teniendo en cuenta el carácter dinámico del concepto que se quiere estudiar, las rutinas organizativas, la información se ha recogido entre marzo y mayo de 2013 y se ha combinado la información de fuentes primarias y secundarias. Esta forma de recogida de información, ha permitido obtener una imagen más completa del fenómeno objeto de estudio (Yin, 2003).

En relación a las fuentes primarias, las entrevistas son clave en el proceso de recogida de información. Al objeto de triangular la información, las entrevistas se estructuraron tanto con informantes pertenecientes a la familia como con trabajadores no familiares. En total, se han realizado seis entrevistas: tres entrevistas en profundidad con un cuestionario abierto diseñado por los investigadores y basado en la literatura previa; en los despachos de los investigadores y tres entrevistas informales y abiertas en la propia empresa. En relación a las entrevistas en profundidad, dos entrevistas con informantes familiares: D. Jesús Yllera, Presidente (quinta generación, G5) y D. Marcos Yllera, Director de marketing y comunicación (sexta generación, G6) y un informante no familiar, D. Javier Nieto, Director financiero (empleado no familiar, ENF), de dos horas y media de duración cada una. Las entrevistas se grabaron en su integridad y se realizaron con un protocolo previamente diseñado. Tras las entrevistas, los informantes cumplimentaron el cuestionario en el que se les pedía información más concreta sobre las variables del modelo. En relación con las entrevistas informales, se realizaron tres entrevistas informales in-situ en la empresa, en concreto, a dos trabajadores no familiares: la encargada del marketing turístico y una empleada de bodega y una entrevista a un directivo familiar: el director general del grupo (D. Carlos Yllera) que nos permitieron dar un mayor enfoque a la información recogida en las entrevistas en profundidad.

Igualmente, tal como se ha comentado con anterioridad, los investigadores pudieron tener acceso a información secundaria, en concreto, las memorias anuales de la empresa y noticias sobre el grupo Yllera aparecidas en prensa.

Una vez terminado el proceso de recogida de información, se procedió a codificar la misma para resolver los problemas inherentes a la reducción de información (Yin, 2003). Se realizó un proceso de codificación múltiple sobre las variables del modelo. En concreto, de las tres rutinas organizativas anteriormente definidas: Acumulación de experiencia, articulación e integración de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional. Adicionalmente, se identificaron



las medidas de la participación y esencia familiar (*familiaridad*) como antecedentes en la construcción de las rutinas. Una vez que la información se codificó, de manera independiente por cada uno de los tres investigadores, se procedió de manera similar que en otros estudios (Chirico, 2008), a agregar los resultados de la codificación tras reuniones previas de discusión y a construir las variables del modelo.

En la medición de las rutinas, se ha tratado de identificar aquellas medidas que se han utilizado en la valoración de la acumulación de experiencia, articulación e integración de conocimiento y creación y uso de la riqueza socioemocional, tanto en la literatura de capacidades dinámicas como de empresa familiar. La rutina de acumulación de experiencia en la empresa familiar se ha medido a través de los factores –internos y externos- que contribuyen a mejorar la acumulación de conocimiento. En concreto, se han utilizado las siguientes medidas propuestas por Chirico (2008): motivación y compromiso, propiedad psicológica, la formación práctica en la empresa familiar, interacciones laborales cara a cara en la empresa familiar, la disposición a contratar directivos no familiares y la capacitación académica. Para la medida de las rutinas de articulación e integración de conocimiento se utilizaron las variables capital social interno –dimensiones estructural, relacional y cognitiva- (Allen y Meyer, 1990), el compromiso afectivo (Leana y Pil, 2006) y el conflicto de las relaciones (Jehn, 1995). La rutina de creación y uso de la riqueza socioemocional se ha medido utilizando la propuesta de Berrone et al. (2012) a través de la necesidad de la familia de mantener el control de la empresa, la identificación de los miembros familiares con la empresa, el enlace de los vínculos sociales, el apego emocional de los familiares y la renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica.

La participación y esencia familiar se midió a través de las variables incluidas en la escala F-PEC poder, experiencia y cultura, introducida por (Astrachan et al., 2002) y utilizada ampliamente en la literatura de la empresa familiar.

4. LA CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LAS RUTINAS ORGANIZATIVAS EN EL GRUPO YLLERA

El Grupo Yllera desde sus orígenes, ha sido una empresa con un fuerte componente familiar y social. La relación cercana que ha mantenido con sus clientes, proveedores, empleados y el medio empresarial y social han sido fundamentales en su posicionamiento. Los fuertes valores familiares que han sido transmitidos a través de

las seis generaciones, han permitido el desarrollo de la empresa, alcanzando niveles de vanguardia (pioneros en innovación en productos y en enoturismo) y excelencia en la producción y comercialización de sus vinos (sus vinos han obtenido más de un centenar de premios, tanto nacionales como internacionales), alcanzando mercados en tres continentes (Europa, Asia y América). En el logro de los objetivos alcanzados por el Grupo Yllera, ha sido fundamental la participación y esencia de la familia en la empresa en la generación de su sólida y fuerte *familiaridad*. La participación de la familia en la empresa en el Grupo Yllera se ve representada por una alta participación en la propiedad de la empresa, en los órganos de gobierno (Consejo de administración y Consejo de dirección) y en el número de generaciones participantes. Por otra parte, la esencia de la familia en la empresa que condiciona el comportamiento de la empresa familiar se ve fuertemente representada en las intenciones de control transgeneracional y el compromiso de la familia en la empresa. Estas afirmaciones se pueden contrastar en los comentarios de los entrevistados en la **Tabla 2.**

Tabla 2. Participación y esencia de la familia Yllera en la empresa

DIMENSIONES	GRUPO YLLERA
PROPIEDAD FAMILIAR	El patrimonio del grupo está compuesto por las siguientes participaciones: Familia Yllera 68%, Ramón Martínez 30% y otros 2%
GOBIERNO FAMILIAR	El consejo de administración está compuesto en un 100% por miembros familiares. El consejo de dirección incluye un 60% de miembros familiares y un 40% por miembros no familiares nombrados por la familia
GENERACIONES PARTICIPANTES	Las generaciones quinta y sexta participan en la propiedad y la administración de la empresa
INTENCIONES DE CONTROL TRANSGENERACIONAL	La intención del control transgeneracional es total, así lo afirma su fundador: 'El control de la empresa por parte de la familia es lo más importante, porque yo la he creado, quiero y prefiero que se mantenga' (G5)
COMPROMISO FAMILIAR	Existe un alto nivel de compromiso. 'La familia está insertada en la empresa. Es una empresa donde la familia y la empresa se consideran como lo mismo. Están fusionadas' (Javier Nieto, CFO Grupo Yllera (ENF))

Como se ha señalado, nuestro estudio pretende valorar cómo se crean y evolucionan las rutinas organizativas a partir de la participación y esencia familiar (*familiaridad*). Esto, a su vez,

será lo que promueva la realización de actividades y procesos organizacionales conducentes a la adaptación evolutiva y generación de valor en la empresa familiar. Con base en la literatura previa y en la información obtenida y analizada, pasamos a describir las rutinas organizativas del Grupo Yllera.

4.1. Rutinas de acumulación de experiencia

El proceso de acumulación de experiencia puede iniciarse en el hogar familiar y continuar con una carrera profesional en el seno de la empresa (Chirico y Salvato, 2008). Resulta vital en el desarrollo de este proceso de acumulación de experiencia, que exista confianza entre los miembros familiares porque facilita la fluidez de sus interacciones y el trabajo conjunto en la empresa. En las citas de los entrevistados, se señala la importancia de la acumulación de experiencia y la forma en que este proceso se produce.

El presidente de Yllera ha promovido y promueve que sus hijos tengan conocimiento profundo del funcionamiento de la empresa: *‘Sí, yo trabajé con mi padre y después lo hice con mis hijos’, ‘Me he preocupado de transmitir toda mi experiencia del negocio a mis hijos’ (Jesús Yllera, G5)* y sus hijos siguen con este proceso de transmisión de experiencia en sus propios hijos, así lo confirma la sexta generación y un directivo no familiar: *‘Nuestro padre nos ha entregado toda su experiencia del negocio. Lo estamos haciendo igualmente con nuestros hijos, desde pequeños hemos querido generarles la inquietud por la empresa’, ‘Aun cuando mis hijos son muy pequeños, con frecuencia los llevo a la bodega para que vayan conociendo la empresa’ (Marcos Yllera, G6). ‘Es muy habitual reunirse y compartir experiencias en torno a la producción. El negocio y sus productos son una apuesta común’ (Javier Nieto, ENF).*

Asimismo, en este proceso de acumulación de experiencia todos los entrevistados consideran que es importante obtener conocimiento desde fuera de la empresa para ir mejorando la gestión de la empresa y, por tanto, incrementar su experiencia: *‘Es tan importante [refiriéndose a la formación], que hemos traído un coach para apoyar el funcionamiento interno’ (Jesús Yllera, G5). ‘Sí, de acuerdo a necesidades de la empresa [refiriéndose a la formación]’ (Marcos Yllera, G6). ‘La formación para la empresa es determinante. No sólo para los miembros familiares, sino también para los empleados no familiares’ (Javier Nieto, ENF).*

En este sentido, se reconoce por parte de la quinta y sexta generación que trabajar fuera de la empresa familiar es una forma de acumular experiencia externa clave para la supervivencia de la empresa. Aunque no se pudo materializar en la sexta generación, es un reto para la séptima: *'Hubiera sido bueno [en referencia al trabajo fuera de la empresa familiar], por cuestiones familiares mis hijos se integraron rápidamente a la empresa'* (Jesús Yllera, G5). *'Si mis hijos desean trabajar en la empresa, deberán trabajar primero fuera de nuestra empresa'* (Marcos Yllera, G6).

Finalmente, es destacable que el trabajo de los miembros familiares en la empresa y su contribución a la acumulación de experiencia es realizada desde un profundo sentimiento de identidad, tal como todos reconocen: *'...Lo mejor que me ha pasado en la vida es que a mis hijos les gusta lo que hacen en la empresa'* (Jesús Yllera, G5). *'Es una empresa donde la familia y la empresa se consideran como lo mismo, están fusionadas'*, *'Existe un fuerte sentido de pertenencia'* (Javier Nieto, ENF). *'Incluso los empleados no familiares sienten la empresa como propia'*, *'El trabajo puede ser un vicio y, más, en una empresa familiar'* (Marcos Yllera, G6, *El Norte de Castilla* 31.05.13, contraportada).

Igualmente, se destaca el deseo de que la empresa siga manteniendo el sello de la familia Yllera: *'No quiero que la empresa se deshaga nunca, quiero que siga en manos de la familia'* (Jesús Yllera, G5).

4.2. Rutinas de articulación/integración de conocimiento

El conocimiento y experiencia acumulada debe generar valor, para ello, debe ser articulado y compartido entre los miembros de la organización. Este proceso depende de la calidad del capital social interno, del compromiso afectivo y del tipo de conflicto en las relaciones. En la empresa familiar, la integración de conocimiento se produce a partir de la interacción de los sistemas sociales familia y empresa, creando un contexto específico, que influye, tanto de forma positiva como negativa en sus procesos de recombinación de recursos (Chirico y Nordqvist, 2010). Los elementos relevantes de esta rutina y las citas relacionadas de los encuestados se indican a continuación.

En concreto, desde un punto de vista estructural, las redes y conexiones entre los miembros de la familia Yllera permiten estrechar sus vínculos laborales y su relación con la empresa. Además, según

indica Jesús Yllera, ha estado favoreciendo la comunicación y la disposición de todos a compartir información: *‘Nuestra comunicación es total y muy fluida, cada uno comparte su información’* (Jesús Yllera, G5).

Desde un punto de vista relacional, la naturaleza y calidad de las conexiones de los miembros familiares favorecen la confianza e integridad en sus relaciones. Se pone de manifiesto en las citas de la quinta y sexta generación: *‘Existe una gran integridad en las relaciones’*, *‘Las relaciones se basan en la confianza’* (Jesús Yllera, G5). *‘La confianza en las relaciones ha sido una característica de nuestra empresa’* (Marcos Yllera, G6).

Desde un punto de vista cognitivo, modelos mentales similares de los miembros familiares facilita el trabajo conjunto. Las citas de los entrevistados nos permiten realizar esta afirmación: *‘Los miembros familiares que trabajan en la empresa están comprometidos con su misión, visión y objetivos’* (Jesús Yllera, G5). *‘Existe un alto nivel de compromiso con la empresa, todos nos esforzamos por cumplir los objetivos’*, *‘Si la empresa va bien, todos estaremos mejor’* (Marcos Yllera, G6). *‘Se ven a sí mismos como socios al planear la toma de decisiones globales de la empresa’* (Jesús Yllera, G5). *‘La toma de decisiones fluye naturalmente, cada uno conoce su rol y lo que tiene que hacer’* (Javier Nieto, ENF).

El compromiso afectivo de los miembros familiares manifiesta la voluntad para integrar el conocimiento a través de un ambiente de confianza, equidad e identidad, tal se señala a continuación: *‘La confianza de los trabajadores es total con la empresa’* (Jesús Yllera, G5). *‘Los roles de cada uno están bien definidos’*, *‘En la empresa existe plena confianza y sentimientos de equidad’* (Javier Nieto, ENF). *‘A mis hijos les gusta su trabajo’* (Jesús Yllera, G5). *‘En lo personal mi trabajo me encanta, creo que a todos nos pasa lo mismo’* (Marcos Yllera, G6). *‘Para cada miembro familiar su vida es la empresa’* (Javier Nieto, ENF).

Finalmente, se observa que en la empresa Yllera, los conflictos están centrados en las tareas y no en las relaciones, lo que resulta beneficioso en el proceso de integración de conocimiento, tal como reconocen los entrevistados: *‘Existe una muy buena relación en la familia y entre las familias’*, *‘Normalmente, no existen desacuerdos, lo que hay son conversaciones de cómo hacer mejor las cosas’*, *‘En general las propuestas se discuten’* (Jesús Yllera, G5). *‘No existen conflictos respecto al trabajo, personales o en las relaciones’*,

'Respecto a la empresa, normalmente estamos de acuerdo, en ocasiones discutimos en cómo hacer mejor las cosas' (Marcos Yllera, G6). 'Diferencias siempre hay, en general son constructivas orientadas a la tarea' (Javier Nieto, ENF).

4.3. Rutinas de creación y uso de la riqueza socioemocional

La riqueza socioemocional o dotaciones afectivas (Berrone et al., 2012), constituyen un referente para propietarios, directores y administradores familiares en la toma de decisiones en la empresa familiar. La mejora, preservación y uso de la riqueza socioemocional, como rutina organizativa familiar, constituye el conductor principal de la toma de decisiones, proporcionando a la empresa el potencial que tienen los valores y la cultura familiares. A continuación, se presentan los elementos de estas rutinas a través de las citas recogidas en las entrevistas.

Para la creación y uso de la riqueza socioemocional resulta fundamental mantener la propiedad y control de la empresa a través de las generaciones. Numerosas citas permiten reconocer este deseo en la quinta y sexta generación: *'No he evaluado nunca mi inversión', 'Actualmente, es absolutamente improbable considerar la venta de la empresa', 'La transmisión con éxito de la empresa a la siguiente generación es un objetivo importante' (Jesús Yllera, G5). 'El control de la empresa por parte de la familia es lo más importante', 'Es importante mantener el control familiar de la empresa, aunque pueda suponer la pérdida de algunas oportunidades', 'Queremos que la empresa se proyecte y mantenga en la familia en el tiempo' (Marcos Yllera, G6).*

La permanencia de la empresa en la familia se convierte en un objetivo compartido por los miembros familiares, tal como reconoce el presidente del Grupo Yllera: *'La existencia de la empresa es importante para la familia' (Jesús Yllera, G5).* Este sentimiento de permanencia lleva a los familiares Yllera a identificarse con la empresa: *'Los miembros familiares sienten el éxito de la empresa como suyo' (Jesús Yllera, G5). 'Todos quienes participamos en la empresa la sentimos como propia' (Marcos Yllera, G6).*

El vínculo emocional con la familia está indisolublemente unido a la toma de decisiones de cualquiera de sus miembros, cuestión corroborada por los miembros familiares y no familiares del Grupo Yllera: *'La toma de decisiones se ve influenciada por las emociones, sólo*



lo suficiente, no como para comprometer el futuro de la empresa', 'La protección del bienestar familiar es fundamental, a veces prefiero que se gane algo menos, pero que se mantenga un matrimonio', 'Las consideraciones afectivas son tan importantes como las económicas' (Jesús Yllera, G5). 'A la empresa le interesa el bienestar tanto de los familiares como de los no familiares' (Javier Nieto, ENF). 'En ocasiones, el objetivo de rendimiento financiero se subordina a los objetivos emocionales' (Marcos Yllera, G6).

Las dotaciones afectivas familiares también se sustentan en las intensas relaciones sociales que fomentan el sentido de pertenencia de la empresa en su círculo de colaboradores cercanos, como se pone de manifiesto en las siguientes afirmaciones de los entrevistados: *'Las relaciones con proveedores, clientes y distribuidores son de largo plazo' (Jesús Yllera, G5). 'Los proveedores son como de la familia', 'Normalmente con los proveedores no existen contratos, las relaciones se basan en la absoluta confianza' (Javier Nieto, ENF).*

Igualmente estas relaciones se extienden con la comunidad en general. Las citas que se exponen confirman esta forma de crear las rutinas de riqueza socioemocional: *'Se hacen muchas actividades con la comunidad, siempre hemos pensado que es bueno', 'Se colabora con empresas de todo tipo, creemos que es fundamental' (Jesús Yllera, G5). 'La confianza en las relaciones con clientes, proveedores y con la comunidad en general es una de las bases de nuestra empresa' (Marcos Yllera, G6). 'Se tiene mucha sensibilidad con el entorno' (Javier Nieto, ENF).*

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA DIRECCIÓN

Los resultados de nuestra investigación pretenden contribuir, tanto a la literatura de la empresa familiar, como a los directivos que trabajan en este tipo de empresas. La unión de la literatura de empresa familiar y de capacidades dinámicas ha sido iniciada por Chirico y Salvato (2008), quienes enfatizan que únicamente las empresas familiares que consigan modificar sus capacidades dinámicas a lo largo del tiempo, integrando de forma efectiva su conocimiento especializado, tendrán éxito en un entorno cada vez más dinámico. Este trabajo pretende continuar en la senda iniciada por estos autores mediante la profundización en el proceso de generación de capacidades dinámicas en la empresa familiar.

De los resultados obtenidos se pueden extraer algunas conclusiones de interés para los directivos de empresas familiares, sean o no de la familia. La incorporación del elemento temporal a los recursos y capacidades distintivas de este tipo de empresas, lo que se denomina *familiaridad dinámica*, debe concienciar a estos directivos que las decisiones van teniendo consecuencias en el tiempo y van desencadenando resultados en función de la capacidad de revisar consecuencias, cambiar rutinas y mejorar e innovar en el funcionamiento de la empresa. En una palabra, es un proceso circular a lo largo del tiempo.

El caso Yllera nos lo enseña de una manera bastante clara, ya que nos indica la importancia de la participación de la familia y sus valores en el desarrollo de la empresa y en la supervivencia de la misma. Este caso nos indica que los procesos de acumulación de experiencia, articulación del conocimiento y la creación y uso de la riqueza socioemocional han sido una de las claves del éxito de la empresa que le han permitido superar situaciones de crisis con el lanzamiento de nuevos productos⁴.

De manera concreta, en el caso Yllera, se pueden constatar los siguientes hechos: (1) La importancia de la formación como base para la acumulación de experiencia. Cuando no es suficiente en la dirección, se contrata un 'coach' para cubrir deficiencias de formación y de actualidad (Jesús Yllera, G5), (2) La necesidad de comunicación interna a la hora de integrar el conocimiento, basada en la 'plena confianza y equidad' (Javier Nieto, ENF), (3) El rol de la riqueza socioemocional como conductor principal de la toma de decisiones en la empresa familiar. '...A veces prefiero que se gane algo menos; pero que se mantenga un matrimonio' (Jesús Yllera, G5).

Por tanto, los directivos de empresas familiares deben promover un clima de confianza y compromiso que promueva y facilite la interacción de los miembros familiares. Igualmente, los directivos tienen un papel importante en el diseño de incentivos que estimulen la transferencia mutua de conocimiento entre los miembros de la familia. El papel del directivo de este tipo de empresas debe ir más allá. El directivo tiene el deber de conseguir que las diferentes generaciones familiares estrechen sus relaciones en el contexto de la empresa. De esta manera, los miembros familiares serán capaces de hacer suya la visión y valores organizativos a través de las generaciones, garantizando la permanencia de la empresa familiar.

En resumen, un directivo capaz de integrar la experiencia acumulada de las generaciones anteriores con las ideas de las nuevas generaciones, manteniendo la ilusión de todos sus miembros, garantizará la continuidad eficiente de la empresa familiar, con un crecimiento controlado.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. y Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, núm. 1, p. 73-95.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. y Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Chirico, F. (2008). Knowledge accumulation in family firms: Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26(4), 433-462.
- Chirico, F. y Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Chirico, F. y Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W. y Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532 - 550.
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10 - 11), 1105 - 1121.
- Feldman, M. S. y Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P. y De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Habbershon, T. G. y Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L. y MacMillan, I. (2003). Anunified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451 - 465.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Sing, H., Teece, D. J. y Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Willey-Blackwell Australia.
- Holt, D. T., Rutherford, M. W. y Kuratko, D. F. (2010). Advancing the field of family business research: Further testing the measurement properties of the F-PEC. *Family Business Review*, 23(1), 76-88.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256 - 282.
- Leana, C. R. y Pil, F. K. (2006). Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3), 353-366.
- Peris, B. (2013). Análisis del sector del vino en España, Ojeando la Agenda (Vol. 21).
- Sorenson, R. L. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*, 13(3), 183-200.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business School. Reimpreso (1996): *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tápies, J. (2011). Family business: an interdisciplinary approach. *Universia Business Review* (32), 12-25.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

Yin, R. K. (2003). *Case studies research: Design and methods*. Sage Publications, Inc. (Tercera ed.) CA.

Zollo, M. y Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

NOTAS

* Agradecimientos: Los autores quieren agradecer al Grupo Yllera y, en particular, a la familia Yllera su voluntad de colaborar con este trabajo de investigación. Igualmente, agradecer el apoyo de la Asociación de Empresa Familiar de Castilla y León y, en especial, de la Cátedra de Empresa Familiar. Finalmente, agradecer a la Universidad Austral de Chile por su colaboración en la investigación en la que este trabajo se encuadra. Este trabajo ha recibido financiación del proyecto de investigación del Ministerio de Economía y Competitividad "Estrategias de innovación ambidiestras y capital social interno-externo" (ECO2012-32075).

1. Autora de contacto: Universidad de Valladolid; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Avda. Valle Esgueva, 6; 47011 Valladolid; España.

2. Se considera como fundador a aquellas personas que promueven la continuidad de la empresa en el seno de la familia, en la mayoría de los casos es el creador de la empresa, pero no siempre es así y puede haber casos de segunda o sucesivas generaciones, como es el caso de estudio.

3. La riqueza socioemocional de las empresas familiares se traduce en una variedad de formas relacionadas, incluyendo diversos aspectos, básicamente la perpetuación de los valores familiares a través de la empresa y la conservación del capital social de la empresa familiar (Arregle et al., 2007).

4. Si se escribiera la historia de la empresa, se podría constatar que los hitos de la misma pasan por el lanzamiento de nuevos productos innovadores: Tinto Yllera, Burbujas Cantosan, Yllera 5.5 y otros menos conocidos.

