

## LA EMPRESA FAMILIAR COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO ECONÓMICO-SOCIAL: EL CASO DE LAS ZONAS TURÍSTICAS DE INTERIOR

Vallejo Martos, Manuel Carlos

Grande Torraleja, Félix-Angel

Universidad de Jaén

### RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende analizar el papel desempeñado por las empresas familiares en áreas geográficas en las que el turismo de interior viene siendo utilizado como revulsivo económico y social; así como verificar si las expectativas sobre la calidad del servicio turístico ofertado en dichas zonas son diferentes, en función de que sean o no familiares las empresas prestadoras del mismo. Para la consecución de estos objetivos, hemos utilizado el método de encuestación personal a los oferentes de servicios turísticos.

**PALABRAS CLAVE:** Desarrollo socioeconómico, empresa familiar, turismo de interior, calidad.

### ABSTRACT

This paper analyzes the role carried out by family businesses in geographical areas in which the rural tourism is being used as economic and social tool; as well as to verify if the expectations about the quality of the tourist service supplied in these areas are different, if the firms are or not family businesses. In order to achieve these objectives, we have used the method of personal survey to the tourist service suppliers.

**KEYWORDS:** Socioeconomic development, family business, rural tourism, quality.

## 1.- INTRODUCCIÓN

La actividad turística está experimentando tanto en España como en el resto del mundo un fuerte crecimiento, con unas aportaciones al Producto Interior Bruto que hacen que las Administraciones Públicas manifiesten un fuerte apoyo en aras de la mejora de la situación socio-económica de zonas que, de no aprovechar los recursos turísticos, seguirían sumidas en unos niveles de paro y pobreza difícilmente sostenibles. Bajo esta premisa, el fomento del turismo de interior está siendo utilizado como una herramienta alternativa de dinamización socioeconómica.

En este contexto de utilización de los recursos turísticos para revitalizar zonas geográficas con bajos índices de desarrollo económico y social, las empresas familiares pueden jugar un importante papel de cara a conseguir un mayor y mejor aprovechamiento de tales recursos. Tal como afirma Astrachan (1988), existe una estrecha relación entre las empresas familiares y la sociedad en la que desarrollan su actividad. Muchas empresas familiares nacen al abrigo del deseo de explotar algún o algunos recursos no explotados hasta la fecha. Suelen ser pioneras en descubrir dónde hay una oportunidad de negocio, convirtiéndose en dinamizadoras de la economía al ser las primeras en crear o aumentar los niveles de empleo y bienestar allí donde otro tipo de empresas no están dispuestas a llegar, sin que los riesgos sean mínimos y la rentabilidad más o menos cierta. Además,

autores como Lyman (1991), Poza (1995) y Leach (1993) sostienen, a raíz de sus investigaciones, que este tipo de empresas tiene una mayor orientación hacia los clientes, que se manifiesta en una mayor preocupación por la calidad de sus productos y servicios, lo que en principio, las situaría en una posición ventajosa frente a competidores no familiares a la hora de prestar dichos servicios turísticos.

Por otra parte, la coyuntura económica actual, caracterizada por la existencia de mercados más difíciles y agresivos y por un aumento progresivo en los niveles de exigencia de los consumidores, obliga a las empresas a utilizar nuevas fórmulas sobre las que sustentar su estrategia competitiva. El aumento de la calidad de los bienes producidos y de los servicios prestados es uno de los recursos utilizado con mayor frecuencia por las empresas en respuesta a las nuevas condiciones del mercado.

Con base en estas ideas, el presente trabajo de investigación pretende, de un lado, contrastar la idea propuesta por Astrachan (1988), comprobando el papel desempeñado por las empresas familiares en un área geográfica en la que el turismo de interior ha sido un revulsivo económico y social; de otro, verificar las ideas de Lyman (1991), Poza (1995) y Leach (1993), analizando si las expectativas sobre la calidad del servicio turístico ofertado en dicha zona eran diferentes, en función de que fuesen o no familiares las empresas prestadoras del mismo. Para la consecución de estos objetivos, hemos utilizado el método de encuestación personal a los oferentes de servicios turísticos.

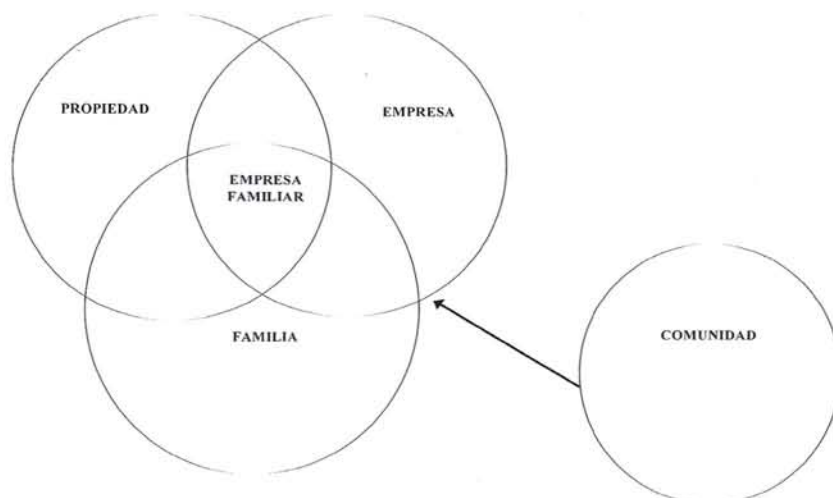
A fin de facilitar la comprensión del presente trabajo de investigación, hemos considerado oportuno estructurar la exposición del mismo de la siguiente manera: dedicaremos un primer apartado a analizar la relación entre la empresa familiar y el desarrollo socioeconómico de zonas de turismo interior; a continuación expondremos la metodología utilizada en la investigación; en tercer lugar, analizaremos los resultados más relevantes; para terminar con un apartado dedicado a las conclusiones más significativas que se desprenden de la investigación.

## **2.- EMPRESA FAMILIAR, DESARROLLO SOCIOECONÓMICO Y CALIDAD DEL SERVICIO TURÍSTICO OFERTADO**

En general, las empresas que son gestionadas en sintonía con la cultura de la comunidad o de su entorno más cercano, gozan de menores presiones y de una elevada moral que a largo plazo puede traer consigo mayores niveles de productividad para la empresa, al tiempo que mayores posibilidades de éxito y continuidad. Esta situación de congruencia y armonía de la cultura de la empresa con la de la comunidad, suele ser una característica propia de la gestión de las empresas familiares, no así de la gestión de las no familiares de funcionamiento altamente mecanicista (Astrachan, 1988).

La perspectiva de sistemas puede servir para entender estos planteamientos, en la medida en que se trataría de tener en cuenta un cuarto subsistema adicional, "comunidad", en el modelo de tres círculos de la empresa familiar de Churchill y Hatten (1987) (ver figura 1) que integra el sistema propiedad, el sistema familia y el sistema empresa.

FIGURA 1  
CONFIGURACIÓN SISTÉMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR



Fuente: Adaptado de Churchill y Hatten (1987)

La incongruencia o la inconsistencia entre los valores culturales de la empresa y los de la comunidad o sociedad puede dar lugar a la aparición de problemas. Esto explica a menudo que muchas empresas familiares tengan problemas cuando son adquiridas por empresas foráneas que desconocen la cultura local. Es normal que las oportunidades de negocio sean explotadas por empresas familiares, puesto que atesoran un mayor conocimiento de las posibilidades que, en términos de recursos, ofrece el medio en el que se desenvuelven, de ahí su utilidad como instrumento de desarrollo económico y social (Poutziouris y Chittenden, 1996; Neubauer y Lank, 1998; Leach y Bogod, 1999; Romano y otros, 2000); mucho más elevada si cabe en el caso de zonas geográficas deprimidas, en las que difícilmente invierte la iniciativa privada no familiar a tenor de su escaso potencial de rentabilidad, visto desde fuera.

Todo este razonamiento implica que, puestos a buscar un patrón de cultura de empresa que sea compatible con el de la comunidad o entorno más cercano, y que a la vez pueda contribuir a su desarrollo económico y social, el de las empresas familiares resultaría más idóneo que el de cualesquiera otros tipos de empresas y del que mayor provecho se podría obtener. En el cuadro 1 realizamos un análisis comparado de las cinco categorías de asunciones básicas de la cultura propuestas por Schein (1985), en el que recogemos las utilidades que se derivan de esta mayor y mejor compatibilidad de la cultura de la empresa familiar con el patrón cultural de la comunidad.



**CUADRO 1**  
**ANÁLISIS COMPARATIVO DE ARQUETIPOS CULTURALES**

Categorías de asunciones	Culturas de la comunidad y de la empresa familiar	Culturas urbana y de la empresa mecanicista
<i>Relación del género humano con su entorno</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armonía con el entorno, interés por mantener el equilibrio en su relación con el medio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio del entorno, las más burocráticas tratan incluso de moldearlo y controlarlo.</li> </ul>
<i>La naturaleza de la realidad y la verdad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La verdad contrastable es pragmáticamente definida.</li> <li>• Para las empresas la verdad no contrastable es definida por el fundador o el propietario.</li> <li>• Sentido policrónico o difuso del tiempo, el espacio se considera abierto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La verdad siempre se puede encontrar en el siguiente nivel jerárquico, en especialistas expertos y en minuciosos análisis.</li> <li>• Las mayores verdades son aquellas que sobreviven al conflicto y al debate.</li> <li>• El espacio y el tiempo son delimitados de forma rígida y compartimentalizada.</li> </ul>
<i>La naturaleza del género humano</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Básicamente buena, merece confianza, capaz de desarrollarse sustancialmente y responsable mientras no se demuestre lo contrario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capaz sólo de un desarrollo limitado, no merece confianza, ambiciosa y egoísta, solo desenmarañable a título individual.</li> </ul>
<i>La naturaleza de la actividad humana</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reactiva enfatizando poco en una planificación específica y minuciosa</li> <li>• Orientación a largo plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La actividad futura siempre se planifica y se anticipa, las acciones son evaluadas con base en la planificación previamente realizada, la mayoría de los comportamientos responden a rutinas ya establecidas.</li> <li>• Orientación a corto plazo</li> </ul>
<i>La naturaleza de las relaciones humanas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente emocional, difusa, particularista, cooperativa, de orientación colectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emocionalmente neutra, de naturaleza específica, universalista, impersonal, orientada al logro individual.</li> </ul>

Fuente: Astrachan, 1988.

Apoyándonos en esta idea de mayor compatibilidad cultural de la empresa familiar con la del entorno formulamos nuestra primera hipótesis de investigación:

*Hipótesis 1: Las empresas familiares contribuyen al desarrollo económico y social de zonas geográficas deprimidas en mayor medida que las no familiares, debido a su mayor compatibilidad cultural con el entorno.*

Así pues, si la contrastación empírica de esta hipótesis nos llevara a no rechazarla, podríamos afirmar que la dotación de recursos de una zona concreta es explotada preferentemente por empresas de naturaleza familiar. Si esto es así de forma general, todo apunta a que también lo sea cuando de la explotación de recursos turísticos se trate, más si cabe si dicha explotación es fomentada desde las Administraciones Públicas por considerarla una alternativa de desarrollo económico y social eficaz y viable. Entonces, la cuestión estriba en determinar si las empresas familiares, que a priori serán pioneras en explotar los recursos turísticos, lo harán de manera más competitiva que la iniciativa de carácter no familiar.

Para dar respuesta a este interrogante, tendremos que reflexionar en torno a cuáles podrían ser los elementos que utilizan las empresas turísticas como soporte de su estrategia competitiva. Al igual que ocurre en otros muchos sectores de actividad, la calidad del producto o servicio prestado y una definida orientación al cliente se erigen en dos de los pilares fundamentales de la capacidad competitiva de las empresas pertenecientes al sector turístico.

Esto es así, debido a la evolución que en los últimos años han experimentado los hábitos de consumo, al aumento creciente de la competitividad de las empresas que les hace apostar por estrategias de diferenciación y a la existencia de una legislación cada vez más protectora de los derechos de los consumidores (Martín, 1999).

La definición y medida de la calidad en las empresas dedicadas a la producción de bienes físicos tiene una larga tradición. Sin embargo, no ocurre lo mismo con la prestación de servicios, puesto que ésta no ha estado presente en los primeros esfuerzos de la carrera de la calidad, incorporándose sólo cuando los modelos desarrollados cobran mayor interés.

La prestación de servicios presenta una serie de peculiaridades que se deben objetivar y explicitar, y sobre las cuales es preciso reflexionar para establecer las medidas adecuadas de las mismas, ya que las normas y el control de calidad en productos tangibles no tienen porque coincidir con los que se deben utilizar en el ámbito de los servicios.

Existen muchas definiciones de calidad de servicio, pero ninguna de ellas universalmente aceptada. En un principio su definición se centró en un enfoque hacia la calidad basado en el producto, en el que cualquier desviación con respecto al diseño previamente establecido constituía una disminución de la calidad y cuyo objetivo era la prestación sin errores. Con el tiempo el concepto de calidad de servicio se ha desplazado hacia un enfoque basado en el usuario, según el cual la calidad es lo que los clientes perciben que es, ellos son quienes advierten y determinan si un servicio es o no de calidad (Díaz y González, 1996).

De acuerdo con esta visión, destacamos la definición propuesta por Zeithaml (1988) que describe la calidad percibida como la evaluación global, similar a una actitud, que el consumidor realiza sobre el nivel de excelencia o superioridad del servicio ofrecido por una determinada organización.

Así, las definiciones objetivas de calidad que tradicionalmente se han utilizado en la industria de bienes tangibles y los criterios de gestión que se derivan de ellas, son de difícil aplicación a los servicios debido a las características de los mismos como la intangibilidad, la heterogeneidad y la inseparabilidad entre producción y consumo.

A primera vista, pudiera parecer que los servicios prestados son absolutamente intangibles y de percepción subjetiva, por lo que no se pueden realizar medidas, ni objetivaciones sobre los mismos. Sin embargo, esto no es cierto. Por un lado, los servicios son susceptibles de objetivación, definiendo sus procesos, procedimientos y requisitos de prestación, lo que permite un cierto grado de estandarización. Además, es posible establecer distintos indicadores que permitan la medición de las características del servicio como si se trataran de dimensiones físicas del producto. El establecimiento del sistema de indicadores y estándares es una de las tareas más importantes del diseño de un sistema de calidad en los servicios. En algunos casos las dimensiones que interesa medir son totalmente subjetivas y sólo existen en el ámbito de la relación prestador-cliente, en cuyo caso la pregunta a los propios agentes resulta ser la única vía razonable de medición (Martín, 1999).



Esta preocupación por la calidad y los clientes es una constante en los planteamientos estratégicos de las empresas familiares, constatada por hechos como que muchas de las empresas multinacionales que han liderado la difusión mundial del enfoque de la calidad total sean familiares, y que el enfoque estratégico de la calidad haya sido históricamente preferido por este tipo de empresas. Esta apuesta por la calidad también es una realidad en empresas familiares minoristas y de servicios. De forma más concreta, la estrategia generadora de ventajas competitivas para la empresa familiar se sustenta en la creación de una cultura organizacional fuerte apropiada a la estrategia, es decir, de alta responsabilidad y compromiso con los clientes; en la existencia de un liderazgo que crea sentido de urgencia, que mantiene la orientación al cliente ante todo y merece la credibilidad de la plantilla; y en una estructura de propiedad concentrada en pocas manos facilitando el compromiso con clientes, proveedores y distribuidores (Poza, 1995).

Por otro lado, el alto grado de compromiso con el negocio que existe en las empresas familiares, fruto del orgullo que sienten los miembros de la familia de pertenecer a ella, también se manifiesta en una atención más cordial y esmerada al cliente y en un nivel de calidad mucho mayor (Leach, 1993).

La atención a los clientes en las empresas familiares está mucho más orientada a la interacción personal en la que las reacciones emocionales de los clientes son más importantes que los comportamientos provocados. La flexibilidad y adaptabilidad de las políticas de atención al cliente es otra de las constantes en las empresas familiares, por lo que estas políticas son conocidas de manera informal no hallándose escritas ni documentadas formalmente. Existe, además, una gran confianza en los empleados, así como un dominio de los valores personales y familiares sobre los corporativos en la resolución de las reclamaciones y peticiones de los clientes (Lyman, 1991).

Aun así, hemos querido comprobar en qué medida estos planteamientos acerca del interés de las empresas familiares por la calidad y los clientes son ciertos, mediante una comparación de las expectativas que tanto las empresas familiares como las no familiares tienen en relación con la calidad de un servicio turístico. Cualquier valoración que se pueda hacer sobre el comportamiento de los oferentes del servicio turístico, ha de basarse en las expectativas que tienen respecto al mismo, ya que introduciríamos un sesgo importante pidiéndoles que valorasen su propio servicio.

De los planteamientos esbozados anteriormente formulamos nuestra segunda hipótesis de investigación:

*Hipótesis 2: Las empresas familiares tienen unas expectativas en relación con la calidad del servicio turístico ofertado distintas de las que poseen las empresas no familiares.*

### 3.- METODOLOGÍA

Para la contrastación de nuestras hipótesis, hemos estimado oportuno acotar, en primer lugar, el concepto de empresa familiar. A efectos de este trabajo, consideraremos empresas familiares aquellas “en las que los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital como para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga este carácter formal o legal o por el contrario sea de naturaleza informal, y en la que además existe el deseo o la voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación

familiar". Los otros criterios apuntados por la literatura<sup>1</sup> son más el resultado de la propia evolución y desarrollo de la empresa, esto es, la presencia o ausencia de los otros criterios en el momento en el que pretendamos determinar si una empresa cualquiera es o no familiar, no es el factor determinante de dicha calificación, simplemente nos ayudará a establecer una tipología de empresas familiares.

Así, es frecuente que las empresas familiares en sus inicios sean al 100% de capital y dirección familiar. A medida que la empresa crece y una vez superada la difícil prueba que supone el primer relevo generacional, suele ocurrir que, si bien la propiedad del capital continua siendo 100% familiar, la dirección efectiva de la misma va progresivamente profesionalizándose, llegando incluso, a medida que se suceden los relevos generacionales y hablamos ya de tercera, cuarta o posteriores generaciones, a encontrarnos con empresas familiares en las que la presencia de la familia en la dirección efectiva del negocio es mínima o incluso nula. En estados evolutivos mucho más avanzados nos encontramos con empresas familiares que se han "privatizado" parcialmente, permitiendo la entrada de capital no familiar en el negocio sin perder, en ningún caso, el control efectivo de la propiedad del mismo.

Para llevar a cabo la contrastación de las hipótesis formuladas, hemos elegido el "Parque Natural de Cazorla, Segura y las Villas", al tratarse de un área geográfica representativa de aquellas zonas en las que se está potenciando el turismo de interior como herramienta de desarrollo socioeconómico. Este parque está ubicado en la provincia de Jaén, cuenta con 214.000 hectáreas, lo que lo convierte en uno de los mayores de Europa, y se extiende a lo largo de 23 términos municipales que integran en torno a 100.000 habitantes.

A la vista de que la mayor parte de la oferta se concentra en la zona del parque comprendida entre la ciudad de Cazorla, uno de los accesos al parque, y el embalse del Tranco, otro de los

---

<sup>1</sup> A poco que revisemos la literatura científica relativa a la empresa familiar, encontramos una gran heterogeneidad a la hora de conceptualizar este término. La unanimidad conceptual no es tal, existiendo en su lugar cierta multiplicidad de definiciones y criterios de conceptualización.

No obstante, a pesar de esta disparidad, los criterios utilizados de forma más o menos generalizada por los distintos autores para este propósito, se pueden resumir en las siguientes ideas:

- El capital de la empresa pertenece mayoritariamente a personas que son miembros de una misma familia.
- La familia propietaria del capital controla o al menos ejerce una fuerte influencia sobre la dirección efectiva del negocio.
- En la empresa se ha producido ya algún relevo generacional.

El espectro de definiciones creado por la literatura comprende desde aquellas que consideran sólo uno de estos criterios, pasando por las que tienen en cuenta dos, hasta llegar a las que hacen uso de los tres.

En este sentido, existen definiciones que consideran empresas familiares a todas aquellas cuyo capital pertenece mayoritariamente a los miembros de una misma familia (Donckels y Frolich, 1991; Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988 y Barnes y Hershon, 1976), en cambio, otras, además de este requisito, consideran necesario que también la familia que controla el capital de la empresa esté activamente implicada en la dirección efectiva del negocio, de forma que esta labor constituya su actividad laboral principal (Casrud, 1994; Covin, 1994; Lansberg y Astrachan, 1994 y Gallo y Sveen, 1991). Finalmente, los más exigentes ven necesario para esta calificación, además, que exista una voluntad de continuidad de la empresa como familiar en el tiempo, puesta de manifiesto, entre otras cosas, por el hecho de que al frente del negocio se halle la segunda o cualquier otra generación familiar distinta de la fundadora (Astrachan y Kolenko, 1994; Litz (1995) y Shanker y Astrachan, 1995).



accesos, siguiendo el eje que el río Guadalquivir determina a su paso por el mismo, hemos optado por focalizar el proceso de recogida de información en dicha zona, ya que el error que cometemos al no considerar la oferta turística de otras zonas del parque es muy pequeño. El origen de esta concentración de la oferta en esta zona concreta no es otro que la reglamentación de los planes de ordenación y uso que han afectado al parque natural, dando lugar a una fuerte expansión de infraestructuras en dicho eje del Valle del Guadalquivir.

Con el objeto de configurar la estructura definitiva del instrumento de medición de las expectativas de la oferta turística sobre un servicio de calidad, procedimos a realizar un pretest con empresas de la zona estudiada, en concreto, realizamos una entrevista en profundidad a los responsables de cuatro hoteles de la zona, dos de ellos en el Valle del Guadalquivir, en el interior del Parque Natural de Cazorla, Segura y Las Villas, y los otros dos situados en la ciudad de Cazorla. Durante la entrevista pedimos a los responsables de la gestión de dichas empresas que cumplimentaran un cuestionario con diversas variables que podrían servir para analizar la calidad de un servicio turístico. Dicho cuestionario estaba basado en la escala utilizada por Díaz (1995) que a su vez se fundamenta en la escala SERVQUAL, analizada estadísticamente por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), en la escala HOTELQUAL desarrollada por Falces y otros (1999), así como en las opiniones solicitadas a profesionales de empresas turísticas. Este pretest fue realizado a lo largo del mes de mayo de 2000.

A partir de este pretest se seleccionaron 22 ítems que sirvieron para la elaboración de la encuesta definitiva en la que los oferentes de servicios turísticos debían elegir, en una escala tipo Likert de 1 a 7, la puntuación más acorde con las expectativas que tenían para cada uno de los atributos propuestos. Además, incluíamos dos baterías de preguntas, una de carácter descriptivo para determinar el carácter familiar o no de las empresas encuestadas y otra para conocer su opinión sobre las repercusiones que había tenido la declaración de la zona como parque natural. En el anexo se muestra el cuestionario utilizado.

Se encuestó a la totalidad de la oferta, lo que supuso visitar los 27 hoteles localizados en dicha zona<sup>2</sup>, obteniéndose 25 cuestionarios válidos, dado que algunos de los hoteles inventariados se encontraban cerrados, o bien no llegaron a prestarnos su colaboración. La encuestación de la oferta tuvo lugar entre los meses de octubre de 2000 y enero de 2001. En el cuadro 2 resumimos las características técnicas más relevantes de la investigación.

## CUADRO 2 FICHA TÉCNICA

UNIVERSO	Establecimientos hoteleros
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Eje que abarca desde la ciudad de Cazorla, incluida ésta, hasta el embalse del Tranco, siguiendo el valle del Guadalquivir.
CENSO/DISEÑO MUESTRAL	Fueron visitados la totalidad de establecimientos (27)
ERROR MUESTRAL	5,4%
NIVEL DE CONFIANZA	95,5% $Z=1,96$ $p=q=0,5$
TAMAÑO MUESTRAL	25
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	Octubre 2000-Enero 2001

<sup>2</sup> Según datos proporcionados por la Cámara Oficial de Comercio e Industria de la Provincia de Jaén.



El cuestionario utilizado se revela como un instrumento válido para la medición de la calidad de los servicios turísticos puesto que, como ya apuntamos anteriormente, la escala de medición se basa en otras que ya han sido empleadas satisfactoriamente en otros estudios similares. Así mismo, la fiabilidad de la escala viene avalada por el valor obtenido para el coeficiente alpha de Cronbach estandarizado que fue de 0.8860, muy próximo al valor óptimo que es 1.

#### **4.- RESULTADOS**

Como primer resultado significativo que se desprende de la información obtenida, podríamos señalar que la oferta turística en el área objeto de estudio está constituida, básicamente, por empresas familiares, concretamente, un 64% de las empresas encuestadas lo son. Tomando como referencia la taxonomía propuesta por Gallo (1992)<sup>3</sup>, podríamos clasificar este 64% de empresas familiares de la siguiente manera:

- Un 75% son empresas familiares que denominaremos “genuinas o puras”, esto es, de propiedad y dirección 100% familiar. Este tipo de empresas son asimilables a las que Gallo (1992) denomina “de trabajo familiar”. En un 83,3% de este grupo de empresas se halla incorporado a la dirección del negocio la segunda generación de modo que en todos los casos la dirección del mismo es compartida con la primera generación. En un 8,3 % es la generación fundadora la que está al frente no habiéndose incorporado aún la segunda. El 8,4% restante está integrado por empresas familiares en las que la última generación incorporada es la tercera, si bien la segunda comparte con ella la dirección efectiva del negocio. La antigüedad media de las empresas es de 23 años, a efectos de su reconocimiento por el Derecho, un 58,3% son empresarios individuales, un 25% adoptan la forma jurídica de Sociedad Limitada y un 16,7% son Comunidades de Bienes.
- Un 12,5% son empresas 100% de capital familiar y que, si bien la dirección efectiva del negocio sigue recayendo en miembros de la propia familia, existen personas no vinculadas a ella ocupando puestos de responsabilidad. A estas empresas familiares las denominaremos, utilizando la terminología propuesta por Gallo (1992) “empresas de dirección familiar”. En el 100% de estas empresas se halla incorporada la segunda generación que comparte las labores propias de administración con la primera. El tiempo promedio de actividad de estas empresas es de 7,5 años y la forma jurídica adoptada es en un 50% de los casos la Comunidad de Bienes y en otro 50% la Sociedad Anónima Laboral.
- Un 12,5% son negocios de capital familiar al 100% pero cuya dirección efectiva no descansa en miembros de la familia, la mitad o más de los puestos de responsabilidad

<sup>3</sup> Gallo (1992) distingue 4 tipos de empresas familiares atendiendo al tipo de relación y dedicación de los miembros de la familia a la empresa familiar: empresa de trabajo familiar, empresa de dirección familiar, empresa familiar de inversión y empresa familiar coyuntural. La empresa de trabajo familiar se caracteriza por la voluntad de los propietarios de continuar unidos en la propiedad y por promover que muchos de los miembros de la familia trabajen en ella. La empresa de dirección familiar se distingue de la anterior en que se busca que sólo algunos miembros de la familia, los más capacitados, trabajen en ella ocupando puestos de responsabilidad. Por su parte, las de inversión se caracterizan por la unión de los miembros de la familia para tomar decisiones de inversión y para controlar las inversiones ya realizadas, despreocupándose de la dirección efectiva del negocio. Finalmente, la coyuntural es justamente eso, un estado transitorio, que por razones, normalmente de herencia, llevan a una familia a ser propietaria de un negocio.

están en manos de personas ajenas a la familia, aunque sigue habiendo miembros de la familia en puestos directivos. A estas empresas las denominaremos “familiares profesionalizadas”. La antigüedad media de estas empresas es de 11,5 años y la forma jurídica elegida se reparte al 50% entre la Sociedad Anónima y la Sociedad Limitada.

- Un 4,9% son negocios de capital familiar 100% totalmente profesionalizados, ya que todos los puestos directivos están ocupados por personas sin parentesco con la familia propietaria. A este tipo de empresas, denominado por Gallo (1992) “empresas familiares de inversión”, lo designaremos como “empresas familiares mixtas”. Son empresas de primera generación en las que no se ha incorporado ningún miembro de la siguiente. Su promedio de funcionamiento es de un año y la forma jurídica adoptada es la Sociedad Anónima.
- No hemos encontrado ningún caso de los tipos de empresas familiares que hemos denominado “mixtas” y “familiares privadas”. Las empresas familiares mixtas se caracterizan porque su dirección está totalmente profesionalizadas y el capital es controlado por miembros de una misma familia. Por su parte, en las privadas la dirección del negocio está totalmente profesionalizada y el capital de la compañía está participado por personas físicas o jurídicas no pertenecientes a la familia o no vinculadas al grupo familiar.

Vemos que la mayor parte de las empresas familiares del área geográfica considerada son del tipo que hemos venido a denominar “puro”, además, se da también la circunstancia de que, de forma casi generalizada, la generación siguiente a la fundadora comparte con esta última la dirección efectiva del negocio, por lo que la mayor parte de ellas todavía no ha afrontado el difícil reto que supone el primer relevo generacional, proceso que muchas veces acaba con la desaparición de un elevado número de estas empresas<sup>4</sup>, siendo muy escasas las empresas familiares que están en segunda o ulteriores generaciones.

Estos cinco tipos de empresa familiar (pura, de dirección familiar, profesionalizada, mixta y privada) representan una tipología genérica, en la que pensamos podrían quedar encuadradas la mayoría de las empresas familiares. Aun así, resulta lógico pensar que puedan existir otros tipos de empresas familiares resultantes de la hibridación de los tipos establecidos. De este modo, podríamos encontrar empresas familiares profesionales y a la vez privadas, esto es hay participación no familiar en el capital y en la que el 50% o más de los puestos de responsabilidad del negocio están ocupados por miembros de la familia que posee la mayoría del capital.

En términos comparativos, las empresas familiares llevan más tiempo desarrollando su

---

<sup>4</sup> Poe (1980) señala que solamente un tercio de las empresas familiares sobrevive al primer relevo generacional y Ward (1987, pág. 1) añade que son menos de dos tercios las que sobreviven a la segunda generación y que sólo un 13% perdura más allá de la tercera generación.

<sup>5</sup> En lo referente a las puntuaciones de los atributos, hemos considerado oportuno, para facilitar la interpretación de los resultados, agruparlas de la siguiente manera:

1º. Las puntuaciones 6 y 7 como valoración alta.

2º. Las puntuaciones 3, 4 y 5 como valoración media.

3º. La puntuaciones 1 y 2 como valoración baja.



actividad en el parque, con un promedio de funcionamiento de las empresas familiares de 20 años frente a los 7 años de las no familiares.

Respecto a la forma jurídica, las empresas no familiares utilizan mayoritariamente la fórmula de Sociedad Cooperativa y de Sociedad Anónima (33%), mientras que las empresas familiares se decantan preferentemente por empresario individual (40%) y por la Sociedad Limitada (26%). Las empresas no familiares optan por fórmulas de participación, mientras que las familiares adoptan con mayor frecuencia formas jurídicas basadas en la identidad y en la confianza que se establece entre los socios. Esta situación parece bastante lógica si tenemos en cuenta que, por una parte, en las empresas familiares los socios están ligados por la pertenencia a una misma familia, lo que supone, entre otras cosas, la existencia de un sistema de valores comunes presente en la forma de entender y gestionar los negocios y que, por otra parte, las empresas no familiares utilizan formas jurídicas de corte capitalista o de participación ya que el único vínculo a menudo existente entre los propietarios, no es otro que la necesidad de tener un medio de vida materializado en la empresa que gestionan de forma conjunta.

Así pues, el mayor porcentaje de empresas familiares en el total de oferentes de servicios turísticos en la zona, siendo además en su mayoría de tipo puro, unido a su mayor antigüedad en el ejercicio de la actividad y al tipo de formas jurídicas basadas en la confianza, son, a nuestro juicio, elementos suficientes para no rechazar nuestra primera hipótesis de investigación.

**CUADRO 3**  
**ANÁLISIS COMPARATIVO EMPRESAS FAMILIARES-NO FAMILIARES**

Atributos <sup>5</sup>	Empresas Familiares				Empresas No Familiares			
	Puntuación en %				Puntuación en %			
	Alta (6/7)	Media (5,4,3)	Baja (2/1)	Ns/Nc	Alta (6/7)	Media (5,4,3)	Baja (2/1)	Ns/Nc
Establecimiento bien situado	43.8	49.9	6.3	0	66.7	33.3	0	0
Decoración sencilla y acogedora	43.8	43.7	12.5	0	55.6	44.4	0	0
Habitaciones confortables	68.8	31.2	0	0	66.7	33.3	0	0
Fácil aparcamiento	56.3	43.7	0	0	55.6	44.4	0	0
Personal con buena presencia	56.3	37.4	6.3	0	66.7	33.3	0	0
Empleados conocedores negocio	75	25	0	0	77.8	22.2	0	0
Comida y bebida calidad	75	25	0	0	100	0	0	0
Instalaciones físicas limpias	93.7	6.3	0	0	100	0	0	0
Entorno natural gran belleza	62.4	31.3	6.3	0	66.7	33.3	0	0
Entorno cultural interés	31.3	56.2	12.5	0	55.6	44.4	0	0
Gastronomía basada productos tierra	62.5	31.3	0	6.2	55.6	44.4	0	0
Integración huéspedes vida rural	31.3	56.2	12.5	0	55.6	33.3	11.1	0
Trato personal cordial y familiar	100	0	0	0	88.9	11.1	0	0
Atención personalizada/Individualizada	93.7	6.3	0	0	77.8	22.2	0	0
Instalaciones en buen estado	75	25	0	0	77.8	22.2	0	0
Reservas totalmente garantizadas	75	25	0	0	88.9	11.1	0	0
Precios competitivos	56.2	43.8	0	0	55.6	44.4	0	0
Buena imagen del establecimiento	68.7	31.3	0	0	66.7	33.3	0	0
Lugar apto práctica deportes	25.1	49.9	25	0	33.3	55.6	11.1	0
Existencia ferias y fiestas singulares	25.1	49.9	25	0	44.4	33.4	22.2	0
Acceso activid. culturales, recreativas y deportivas	25.1	49.9	25	0	55.6	22.2	22.2	0
Escasa masificación del entorno del establecimiento	62.6	31.1	6.3	0	66.7	33.3	0	0

La contrastación de la segunda hipótesis de investigación la sustentaremos en la comparación de las puntuaciones que empresas familiares y no familiares han otorgado a los 22 atributos utilizados para medir expectativas de calidad del servicio turístico en zonas de interior. En el cuadro 3 mostramos un resumen de las mismas.

De la información reflejada en el cuadro 3 se desprende que las empresas no familiares valoran especialmente ítems como “comida y bebida de calidad”; “instalaciones físicas limpias”; “reservas totalmente garantizadas”, mientras que las familiares tienen mayores expectativas en relación con atributos como “instalaciones físicas limpias”; “trato personal cordial y familiar”; y “atención personalizada/individualizada”.

También, hemos querido saber si existen diferencias estadísticamente significativas entre las expectativas de las empresas familiares y las de las no familiares, para cada uno de los atributos utilizados como indicadores de calidad. Con este objetivo hemos aplicado el test de Kolmogorov-Smirnov para dos muestras independientes (cuadro 4). De su aplicación se desprende la existencia de diferencias significativas para los atributos siguientes: personal con buena presencia, empleados conocedores del negocio, comida y bebida calidad, instalaciones físicas limpias, entorno cultural de interés, trato personal cordial y familiar, atención personalizada/individualizada, instalaciones en buen estado y reservas totalmente garantizadas. A la vista de los resultados obtenidos no rechazamos nuestra segunda hipótesis de investigación.

#### CUADRO 4

##### ANÁLISIS COMPARATIVO EXPECTATIVAS EMPRESA FAMILIAR-NO FAMILIAR

Atributos	Oferta familiar		Oferta no familiar		Signif.
	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.	
1) Establecimiento bien situado	5,3750	1,4549	6,0000	1,1180	
2) Decoración sencilla y acogedora	5,1875	1,5152	5,5556	1,4240	
3) Habitaciones confortables	5,7500	1,0646	6,2222	0,9718	
4) Fácil aparcamiento	5,5625	1,4549	5,2222	1,7159	
5) Personal con buena presencia	5,3750	1,8212	6,2222	1,2019	*
6) Empleados conocedores negocio	6,0625	1,3401	6,3333	1,1180	*
7) Comida y bebida calidad	6,2500	1,1832	6,7778	0,4410	**
8) Instalaciones físicas limpias	6,8125	0,7500	6,7778	0,4410	**
9) Entorno natural gran belleza	5,7500	1,2910	6,2222	0,9718	
10) Entorno cultural interés	4,8750	1,8930	5,7778	1,0929	*
11) Gastronomía basada productos tierra	5,9333	1,2799	5,7778	1,3944	
12) Integración huéspedes vida rural	4,4375	1,6721	5,1111	2,3688	
13) Trato personal cordial y familiar	6,8750	0,3416	6,6667	0,7071	**
14) Atención personalizada/Individualizada	6,6250	0,6191	6,2222	1,0929	**
15) Instalaciones en buen estado	6,2500	1,1832	6,0000	1,3229	*
16) Reservas totalmente garantizadas	6,4375	0,8921	6,6667	0,7071	**
17) Precios competitivos	5,5625	1,5478	5,5556	1,6667	
18) Buena imagen del establecimiento	6,0625	0,8539	6,1111	0,9280	
19) Lugar apto práctica deportes	4,1250	1,9958	4,8889	2,0276	
20) Existencia ferias y fiestas singulares	4,0625	1,8428	4,5556	2,3511	
21) Acceso actividades culturales, recreativas y deportivas	4,1250	1,8212	5,0000	1,9365	
22) Escasa masificación del entorno del establecimiento	5,6875	1,7017	5,6667	1,5811	

\* Significación al 5%

\*\* Significación al 1%



Por lo que respecta a los resultados relativos a la incidencia de la declaración de la zona como parque natural sobre la oferta, podemos señalar que:

- a) El 68% de las empresas familiares declaran que su existencia no se debe a la declaración de la zona como parque natural, en cambio, en el caso de las no familiares ese porcentaje asciende tan sólo al 22%. Este hecho supone un argumento más para no rechazar nuestra primera hipótesis de trabajo.
- b) La declaración de la zona como parque natural ha supuesto para el 87% de las empresas familiares y para el 77% de las no familiares un aumento del número de visitantes.
- c) Tanto empresas familiares como no familiares opinan mayoritariamente que se ha producido un incremento en el nivel de exigencia en los consumidores a raíz de la declaración de la zona como parque natural.
- d) No existe una posición clara, ni entre las empresas familiares ni entre las no familiares, respecto a si la declaración de la zona como parque natural ha supuesto un incremento del gasto por visitante.

## 5.- CONCLUSIONES

Del estudio y análisis de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación se desprenden como conclusiones más relevantes las siguientes:

- La oferta turística del parque está integrada, fundamentalmente, por empresas familiares (64%), de las que la mayor parte (75%) son de tipo "puro", es decir, de propiedad y dirección cien por cien familiar, lo que unido a su mayor antigüedad en la prestación de servicios turísticos en el parque (20 años por término medio frente a los 7 de las no familiares) y a la preferencia generalizada de formas jurídicas basadas en la confianza entre los socios, confirman el importante papel que desempeñan como motor de desarrollo económico y social en zonas geográficas en las que la explotación de los recursos turísticos se ha utilizado como alternativa para ello.
- De forma casi generalizada, la generación siguiente a la fundadora comparte con ésta la dirección efectiva del negocio, por lo que en breve estas empresas van a enfrentarse, por primera vez, a una de las situaciones más críticas para su supervivencia, como es el relevo generacional.
- De acuerdo con la prueba de Kolmogorov-Smirnov para dos muestras independientes, podemos afirmar que las empresas familiares tienen unas expectativas en relación con la calidad del servicio turístico ofertado distintas de las que poseen las empresas no familiares. Concretamente hemos observado la existencia de diferencias estadísticamente significativas para los atributos: personal con buena presencia, empleados conocedores del negocio, comida y bebida de calidad, instalaciones físicas limpias, entorno cultural de interés, trato personal cordial y familiar, atención personalizada/individualizada, instalaciones en buen estado y reservas totalmente garantizadas.

- La mayor parte de las empresas familiares no vincula su existencia a la declaración del parque como zona natural, contrariamente a lo que declara la mayoría de las empresas no familiares.

Para finalizar nos gustaría destacar que la principal limitación que presenta este trabajo es el reducido número de establecimientos existentes en la zona objeto de estudio. Como consecuencia, creemos interesante reproducirlo en otras regiones cuya economía también esté basada en el desarrollo de la actividad turística y comprobar si los aspectos estudiados en este trabajo se reproducen en esas zonas. Una segunda línea de investigación sería proceder al análisis de las expectativas de la demanda, ya que pensamos que puede resultar de interés realizar un análisis comparativo entre las expectativas de la oferta y la demanda.

## 6.- BIBLIOGRAFÍA

- ASTRACHAN, J. H. (1988): "Family firm and Community Culture", *Family Business Review*, 1, (2), págs. 165-189.
- ASTRACHAN, J. H. y KOLENKO, T. A. (1994): "A neglected factor explaining family business success: Human resources practices", *Family Business Review*, 7, (3), págs. 251-262.
- BARNES, L. B. y HERSON, S. A. (1976): "Transferring power in the family business", *Harvard Business Review*, 53 (4), págs. 105-114.
- CARSrud, A. L. (1994): "Meanderings of a resurrected psychological, or lessons learned in creating a family business program", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, (1), págs. 39-48.
- CHURCHILL, N. y HATTEN, K. (1987): "Non market based transfers of wealth and power": A research framework for family business", *American Journal of Small Business Management*, 11 (3), págs. 51-64.
- COVIN, T. J. (1994): "Profiling preference for employment in family owned-firms", *Family Business Review*, 7, (3), págs. 287-296.
- CRONIN, J. y TAYLOR, S. (1992): "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56, págs. 55-68.
- CRONIN, J. y TAYLOR, S. (1994): "SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 58, págs. 125-131.
- DÍAZ, A. y GONZÁLEZ, A. (1996): "Calidad de servicio en la industria turística", en VALDÉS, L. y RUIZ, A. (coordinadores): *Turismo y promoción de destinos turísticos: implicaciones empresariales*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo, págs. 151-174.
- DÍAZ, A. (1995): "Calidad percibida en los servicios turísticos en el ámbito rural", *Documento de Trabajo 097/95*, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oviedo.
- DONCKELS, R. y FROHLICK, E. (1991): "Are family business really different? European experiences from STRATOS", *Family Business Review*, 4 (2), págs. 149-160.
- FALCES, C.; SIERRA, B.; BECERRA, A. y BRIÑOL, P. (1999): "Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento", *Estudios Turísticos*, nº 139, págs. 95-110.
- GALLO, M. A. (1992): "Cultura en la empresa familiar", *DGN-457. IESE*, en GALLO, M.A.: *La empresa familiar 4*, Ediciones de la Cátedra de Empresa Familiar, IESE, Barcelona, págs. 227-249.
- GALLO, M. A. y SVEEN, J. (1991): "Internationalizing the family business: Facilitating and retraining factors", *Family Business Review*, 4, (2), págs. 181-190.
- LANSBERG, I. y ASTRACHAN, J. H. (1994): "Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors", *Family Business Review*, 7, (1), págs. 39-59.
- LANSBERG, I.; PERROW, E. y ROGOLSKY, S. (1988): "Family business as an emerging field", *Family Business Review*,



4 (2), págs. 1-8.

LEACH, P. (1993): *La empresa familiar*, Granica, Barcelona.

LEACH, P. y BOGOD, T. (1999): *The BDO-Stoy Hayward Guide to the Family Business*, Kogan Page, London.

LITZ, R. A. (1995): "The family business: Toward definitional clarity", *Proceedings of the Academy of Management*, págs. 100-104.

LYMAN, A. R. (1991): "Customer service: Does family ownership make a difference?", *Family Business Review*, 4, (3), págs. 303-324.

MARTÍN, D. (1999): "Calidad en los servicios", *Estudios Turísticos*, nº 139, págs. 15-39.

MARTÍNEZ-TUR, V.; CABALLER, A. y TORDERA, N. (1996): "Evaluación de la calidad de servicio en hostelería", *Estudios Turísticos*, nº 130, págs. 71-85.

NEUBAUER, F. y LANK, A. (1998): *The Family Business*, McMillan Business, London.

PARASURAMAN, ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1988): "SERVQUAL a Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, nº 1, spring, págs. 12-40

POE, R. (1980): "The SOB's", *Across the Board*, May, págs. 22-23.

POUTZIOURIS, P. y CHITTENDEN, C. (1996): "Family Business or Business Family?", *The Institute of Small Business Affairs, Research Series, monograph 2*.

POZA, E. (1995): *A la sombra del roble. La empresa privada familiar y su continuidad*, Editorial Universitaria para la Empresa Familiar.

ROMANO, C.; TANEWSKI, G. y SMYRNIOS, K. (2000): Capital Structure Decision Making: A Model for Family Business, *Journal of Business Venturing*, 16 (3), págs. 285-311.

SCHEIN, E. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Barcelona.

SHANKER, M. C. y ASTRACHAN, J. (1995): "Myths and realities: Family business contribution to the U.S. economy", *Annual proceedings of the United States Association of Small Business and Entrepreneurship*, págs. 21-31.

WARD, J. L. (1987): *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, Jossey-Bass. San Francisco.

ZEITHAML, V. (1988): "Customer perceptions of Price, Quality and Value: A means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52, 3, pág. 2.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1993): *Calidad total en la gestión de servicios*, Díaz de Santos, Madrid.

ZEITHAML, V.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. (1994): "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research", *Journal of Marketing*, Vol. 58, págs. 111-124.

La Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa recibió este artículo el 30 de septiembre de 2002 y fue aceptado para su publicación el 27 de junio de 2003

## ANEXOS

### ANEXO 1: Modelo de Cuestionario utilizado para medir las expectativas de la oferta

ATRIBUTO	1	2	3	4	5	6	7
Establecimiento bien situado							
Decoración sencilla y acogedora							
Habitaciones confortables							
Existencia de facilidades de aparcamiento							
Personal con buena presencia							
Empleados conocedores del negocio							
Comida y bebida de calidad							
Instalaciones físicas limpias							
Entorno natural de gran belleza							
Entorno cultural de gran interés							
Gastronomía basada en los productos de la tierra							
Integración de los huéspedes en la forma de vida rural							
Trato del personal cordial y familiar							
Atención personalizada/individualizada							
Instalaciones en buen estado							
Reservas totalmente garantizadas							
Precios competitivos							
Buena imagen del establecimiento							
Lugar apto para la práctica de diversos deportes							
Existencia de ferias y fiestas singulares							
Acceso a actividades culturales, recreativas y deportivas							
Escasa masificación del entorno del establecimiento							

Indique cualesquiera otros atributos no incluidos en la enumeración anterior que usted valore en la prestación de un servicio turístico de calidad.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_



NOMBRE DE LA EMPRESA Y FORMA JURÍDICA.

¿EL CAPITAL DE ESTA EMPRESA PERTENECE MAYORITARIAMENTE A LOS MIEMBROS DE UNA MISMA FAMILIA?

SI, INDIQUE SU DISTRIBUCIÓN

NO

¿CUÁNTOS PUESTOS DE RESPONSABILIDAD ESTÁN OCUPADOS POR LA MIEMBROS DE LA FAMILIA PROPIETARIA DEL NEGOCIO?

¿CUÁL ES EL TOTAL DE PUESTOS DE RESPONSABILIDAD?

¿QUÉ GENERACIÓN FAMILIAR ESTA INCORPORADA ACTUALMENTE AL NEGOCIO?

¿EXISTE ALGÚN MIEMBRO DE LA FAMILIA QUE HA MOSTRADO INTERÉS EN CONTINUAR CON EL NEGOCIO FAMILIAR?

¿CUÁNTOS AÑOS LLEVA FUNCIONANDO EL NEGOCIO?

¿LA EXISTENCIA DE SU NEGOCIO SE DEBE A LA DECLARACIÓN DE ESTA ZONA COMO "PARQUE NATURAL"?

SI

NO

¿CONSIDERA QUE LA UBICACIÓN DE SU NEGOCIO EN UN PARQUE NATURAL LE HA SUPUESTO:

- UN AUMENTO DEL NÚMERO DE CLIENTES:  SI  NO
- UN MAYOR NIVEL DE EXIGENCIA DE SUS CLIENTES:  SI  NO
- UN MAYOR GASTO POR CLIENTE:  SI  NO
- OTRAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS, INDÍQUELAS:

