



# UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

## TESIS DOCTORAL

Título
<b>Éxito y tipología de la empresa familiar: implicaciones</b>
Autor/es
<b>Elena Santos Martos</b>
Director/es
Juan Carlos Ayala Calvo y José Eduardo Rodríguez Osés
Facultad
Facultad de Ciencias Empresariales
Titulación
Departamento
Economía y Empresa
Curso Académico
2014-2015



**Éxito y tipología de la empresa familiar: implicaciones**  
, tesis doctoral

de Elena Santos Martos, dirigida por Juan Carlos Ayala Calvo y José Eduardo Rodríguez Osés (publicada por la Universidad de La Rioja), se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported. Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.



**UNIVERSIDAD  
DE LA RIOJA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**Departamento de Economía y Empresa**

**ÉXITO Y TIPOLOGÍA DE LA  
EMPRESA FAMILIAR:**

**IMPLICACIONES**

**TESIS DOCTORAL**

***AUTORA: D<sup>a</sup>. Elena Santos Martos***

***DIRECTORES: Dr. D. Juan Carlos Ayala Calvo***

***Dr. D. José Eduardo Rodríguez Osés***



*Cada cosa que obtenemos en la vida no llega como un regalo...  
se consigue como recompensa al esfuerzo por alcanzarla  
(Anónimo)*

*A Miguel*



## AGRADECIMIENTOS

Cuando alguien comienza a trabajar en algo tan arduo como lo es una tesis, es consciente de que el camino será duro, habrá sacrificio, trabajo y esfuerzo, pero también gratitud por la ayuda recibida desinteresadamente.

En mi caso y tras este largo proceso de aprendizaje quiero mostrar mi agradecimiento en primer lugar a mis directores, Juan Carlos Ayala y Eduardo Rodríguez, por su sabiduría, generosidad y por haber compartido conmigo sus conocimientos. Quiero destacar su calidad humana y su comprensión hacia mi situación personal y laboral, gracias por vuestras revisiones y consejos a deshoras y por estar ahí siempre que lo he necesitado. Gracias porque a pesar de que el camino ha sido duro, con vuestra ayuda y disposición he conseguido solventar aquellos escollos que han ido apareciendo.

También quisiera mostrar mi agradecimiento a las empresas que desinteresadamente han colaborado y han permitido formar la base de datos con la que hemos podido contrastar el modelo empírico. Sin su colaboración esta investigación nunca hubiera sido posible.

No quisiera dejar de nombrar a la Universidad de La Rioja en general y a todos los profesores y el personal del Departamento de Economía y Empresa y de la Biblioteca, por hacerme sentir como en casa, acogerme y ayudarme en todo lo que he necesitado.

Un especial reconocimiento a mis compañeros de trabajo, por su ayuda y sus palabras de ánimo frente a mi desaliento, por hacer también tuyas mis alegrías y mis penas.

A mi familia y amigas por su comprensión hacia mis ausencias. A mis padres, a mi hermana y a mis sobrinos, por estar siempre ahí cuando lo he necesitado y en especial a mis chicos, por su comprensión hacia mis largas horas frente al ordenador. A ti Miguel, por tu apoyo incondicional y tu compañía en este largo camino que hemos recorrido juntos.

Finalmente a las personas que aunque no nombre personalmente han hecho posible que este pequeño estudio se haya convertido en una realidad. Gracias a todos vosotros, a los nombrados y a los no nombrados, porque gracias a vuestra ayuda por fin he podido concluir una etapa, larga, pero muy enriquecedora y que me ha permitido alcanzar una gran satisfacción personal.



# *ÍNDICE*



**ÍNDICE DE CAPÍTULOS**

<i>ÍNDICES</i> .....	7
<i>RESUMEN Y ABSTRACT</i> .....	19
<i>INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS</i> .....	23
<i>PARTE I: MARCO TEÓRICO</i> .....	29
<b>1.- JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>31</b>
<b>1.1.- Importancia de la empresa familiar en la sociedad actual</b> .....	<b>33</b>
<b>1.2.- Evolución de la investigación sobre empresa familiar</b> .....	<b>35</b>
<b>1.3.- Revisión de los principales trabajos publicados en empresa familiar</b> ..	<b>38</b>
<b>2.- MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>45</b>
<b>2.1.- Definición de empresa familiar</b> .....	<b>47</b>
<b>2.2.- Principales enfoques sobre empresa familiar</b> .....	<b>52</b>
<b>2.3.- Modelos teóricos de empresa familiar</b> .....	<b>55</b>
2.3.1.- Modelos basados en la teoría general de sistemas.....	55
Davis y Tagiuri (1992).....	57
2.3.2.- Modelos basados en el planteamiento evolutivo.....	59
Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997).....	60
2.3.3.- Modelos basados en la dirección estratégica.....	61
Sharma, Chrisman y Chua (1997).....	62
2.3.4.- Modelos basados en el enfoque de recursos y capacidades.....	64
Habbershon y Williams (1999).....	64

---

<b>2.4.- Concepto de éxito: ¿Qué se entiende por éxito en empresa familiar?..</b>	<b>67</b>
<b>3.- MODELO PROPUESTO DE ÉXITO EN EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>75</b>
<b>3.1.- Diferenciación familia-empresa.....</b>	<b>78</b>
<b>3.2.- Esquema del modelo de éxito propuesto.....</b>	<b>83</b>
3.2.1.- Medidas de éxito: éxito empresarial y éxito familiar.....	89
3.2.2.- Variables de éxito e hipótesis del modelo.....	97
<b>4.- RELACIÓN ENTRE ÉXITO Y EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>121</b>
<b>4.1.- Relación entre tipo de empresa familiar y éxito.....</b>	<b>124</b>
4.1.1.- Modelo de Orientaciones Dominantes.....	127
4.1.2.- Modelo de tipo de relación y dedicación de sus miembros.....	128
4.1.3.- Modelo de identidad y estructura.....	129
4.1.4.- Modelo basado en la diferencia entre el ámbito empresarial y familiar.....	130
4.1.5.- Modelo propuesto.....	131
<b>4.2.- Relación entre el modelo propuesto y el tipo de empresa familiar.....</b>	<b>138</b>
 <i>PARTE II: ESTUDIO EMPÍRICO.....</i>	<i>141</i>
<b>5.- METODOLOGÍA.....</b>	<b>143</b>
<b>5.1.- Muestra.....</b>	<b>145</b>
<b>5.2.- Instrumento.....</b>	<b>151</b>
<b>5.3.- Procedimiento.....</b>	<b>154</b>

---

<b>5.4.- Pruebas estadísticas.....</b>	<b>156</b>
5.4.1. Análisis descriptivo de la muestra.....	157
5.4.2. Análisis de la fiabilidad y dimensionalidad de las escalas de medida.....	167
5.4.3. Relación entre las variables del modelo.....	179
5.4.4. Perfil de las empresas familiares.....	191
5.4.5. Valoración del modelo teórico propuesto.....	198
<b>6.- CONCLUSIONES, APORTACIONES, LIMITACIONES DEL TRABAJO Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>217</b>
<b>6.1.- Conclusiones.....</b>	<b>220</b>
<b>6.2.- Aportaciones.....</b>	<b>227</b>
<b>6.3.- Limitaciones de la investigación.....</b>	<b>229</b>
<b>6.5.- Futuras líneas de investigación.....</b>	<b>230</b>
<i>BIBLIOGRAFÍA.....</i>	<i>231</i>
<i>ANEXOS.....</i>	<i>259</i>

**ÍNDICE CUADROS**

Cuadro 1: Definición de Empresa Familiar.....	51
Cuadro 2: Principales Teorías de Empresa Familiar.....	54
Cuadro 3: Principales reflexiones sobre el concepto de éxito.....	68
Cuadro 4: Variables objetivas y subjetivas de éxito.....	71
Cuadro 5: Diferencias empresa-familia.....	78
Cuadro 6: Efecto de la influencia familiar en el resultado.....	82
Cuadro 7: Resumen de las principales motivaciones.....	88
Cuadro 8: Indicadores de resultado en la empresa familiar.....	89
Cuadro 9: Estudios sobre éxito empresarial.....	90
Cuadro 10: Estudios sobre éxito familiar.....	95
Cuadro 11: Resumen de hipótesis del modelo.....	120
Cuadro 12: Modelo de empresa familiar: identidad y estructura.....	129
Cuadro 13: Tipología de empresa familiar propuesta.....	134
Cuadro 14: Tamaño muestral.....	150
Cuadro 15: Resumen del cuestionario.....	152
Cuadro 16: Tamaño según los límites adoptados por la Unión Europea.....	159
Cuadro 17: Determinante de la matriz, Prueba de KMO y Bartlett de la variable logro objetivos.....	168
Cuadro 18: Varianza total explicada de la variable logro objetivos.....	169
Cuadro 19: Matriz de componente rotado de la variable logro objetivo.....	169
Cuadro 20: Promedios de las respuestas de las dimensiones de los factores de la variable logro objetivos.....	170

---

Cuadro 21: Determinante de la matriz, Prueba de KMO y Bartlett de la variable capital inmaterial.....	171
Cuadro 22: Varianza total explicada de la variable capital inmaterial.....	172
Cuadro 23: Matriz de componente rotado de la variable capital inmaterial.....	173
Cuadro 24: Promedios de las respuestas de las dimensiones de los factores de la variable capital inmaterial.....	173
Cuadro 25: Determinante de la matriz, Prueba de KMO y Bartlett de la variable tipo estrategia.....	174
Cuadro 26: Varianza total explicada de la varianza tipo estrategia.....	174
Cuadro 27: Matriz de componente rotado de la variable tipo estrategia.....	175
Cuadro 28: Promedios de las respuestas de las dimensiones de los factores de la variable tipo estrategia.....	176
Cuadro 29: Estadísticas de fiabilidad de la variable resiliencia.....	177
Cuadro 30: Estadísticas de total de elemento de la variable capital social.....	178
Cuadro 31: Estadísticas de total de elemento de la variable entorno.....	178
Cuadro 32: Resumen principales correlaciones entre variables sociodemográficas.....	179
Cuadro 33: Prueba de homogeneidad de varianzas Ventas-Tamaño.....	181
Cuadro 34: ANOVA Ventas-Tamaño.....	181
Cuadro 35: Descriptivos Ventas-Tamaño.....	181
Cuadro 36: Post-Hoc Scheffé Ventas-Tamaño.....	182
Cuadro 37: Prueba de homogeneidad de varianzas Ventas-Experiencia.....	182
Cuadro 38: ANOVA Ventas-Experiencia .....	182
Cuadro 39: Descriptivos Ventas-Experiencia .....	183
Cuadro 40: Post-Hoc Scheffé Ventas-Experiencia .....	183
Cuadro 41: Prueba de homogeneidad de varianzas Ventas-Estructura de Gobierno....	184

---

Cuadro 42: ANOVA Ventas-Estructura de Gobierno .....	184
Cuadro 43: Descriptivos Ventas-Estructura de Gobierno .....	184
Cuadro 44: Post-Hoc Scheffé Ventas-Estructura de Gobierno .....	184
Cuadro 45: Prueba de homogeneidad de varianzas Rentabilidad-Nivel de estudios....	185
Cuadro 46: ANOVA Rentabilidad-Nivel de estudios.....	185
Cuadro 47: Descriptivos Rentabilidad-Nivel de estudios.....	186
Cuadro 48: Post-Hoc Scheffé Rentabilidad-Nivel de estudios.....	186
Cuadro 49: Prueba de homogeneidad de varianzas Rentabilidad-Riesgo.....	186
Cuadro 50: ANOVA Rentabilidad-Riesgo.....	187
Cuadro 51: Descriptivos Rentabilidad-Riesgo.....	187
Cuadro 52: Post-Hoc Scheffé Rentabilidad-Riesgo.....	187
Cuadro 53: Prueba de homogeneidad de varianzas Bº-Estructura de Gobierno.....	188
Cuadro 54: ANOVA Bº-Estructura de Gobierno.....	188
Cuadro 55: Descriptivos Bº-Estructura de Gobierno.....	188
Cuadro 56: Post-Hoc Scheffé Bº-Estructura de Gobierno.....	189
Cuadro 57: Prueba de homogeneidad de varianzas Éxito percibido-Reputación.....	189
Cuadro 58: ANOVA Éxito percibido-Reputación.....	189
Cuadro 59: Post-Hoc Scheffé Éxito percibido-Reputación.....	190
Cuadro 60: Resumen de las soluciones conforme al número de conglomerados.....	192
Cuadro 61: Variabilidad de las pruebas F de los 3 atributos entre los cuatro clúster (obtenidos a través del método <i>K-Medias</i> ).....	193
Cuadro 62: Número de individuos, media y desviación típica por clúster.....	193
Cuadro 63: Comparaciones múltiples.....	194
Cuadro 64: Cuadro resumen de las características de cada clúster. Centroides.....	195
Cuadro 65: Variables introducidas/excluidas.....	197



---

Cuadro 66: Estadísticos descriptivos para los clusters.....	197
Cuadro 67: Autovalores.....	197
Cuadro 68: Lambda de Wilks.....	197
Cuadro 69: Comparaciones múltiples.....	198
Cuadro 70: Modelo de medida: cargas factoriales, fiabilidad de constructo y validez convergente.....	202
Cuadro 71: Validez discriminante.....	203
Cuadro 72: Modelo estructural coeficientes <i>path</i> .....	205
Cuadro 73: Modelo de medida: cargas factoriales, fiabilidad de constructo y validez convergente.....	211
Cuadro 74: Validez discriminante (EF.Pura).....	212
Cuadro 75: Validez discriminante (EF. Profesionalizada).....	213
Cuadro 76: Modelo estructural coeficientes <i>path</i> .....	214
Cuadro 77: Resumen de hipótesis y estudios referentes.....	216

**ÍNDICE FIGURAS**

Figura 1: Modelo de los tres círculos de la empresa familiar.....	57
Figura 2: Modelo evolutivo de la empresa familiar.....	60
Figura 3: Proceso de dirección estratégica en la empresa familiar.....	63
Figura 4: Evaluación estratégica de <i>familiness</i> y ventaja competitiva.....	65
Figura 5: Síntesis del modelo propuesto.....	74
Figura 6: Modelo para explicar el éxito de las empresas familiares.....	120
Figura 7: Evolución y ponderación de objetivos en la tipología de empresa familiar propuesta.....	136
Figura 8: Etapas de selección SABI.....	147
Figura 9: Número de empresas según criterios establecidos.....	149
Figura 10: Modelo estructural.....	206

## ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Generación.....	157
Gráfico 2: N° ramas familiares.....	158
Gráfico 3: Propiedad en manos de la familia.....	158
Gráfico 4: Antigüedad empresarial.....	159
Gráfico 5: Tamaño empresarial.....	160
Gráfico 6: Importancia del nivel de estudios del equipo directivo.....	160
Gráfico 7: Nivel de estudios postgraduados .....	161
Gráfico 8: Nivel de estudios universitarios .....	161
Gráfico 9: Experiencia equipo directivo.....	162
Gráfico 10: Riesgo asumido en nuevos retos.....	162
Gráfico 11: Actitud ante nuevos retos.....	162
Gráfico 12: Resiliencia.....	163
Gráfico 13: Posesión de Consejo de Administración.....	164
Gráfico 14: Órganos suplentes Consejo de Administración.....	164
Gráfico 15: Órganos propios de empresa familiar.....	165
Gráfico 16: Importancia otorgada atributos de estrategia.....	166
Gráfico 17: Capital inmaterial.....	166
Gráfico 18: Modelo estructural coeficientes <i>path</i> comparando por tipos.....	215



# ***RESUMEN Y ABSTRAT***



## **ÉXITO Y TIPOLOGÍA DE LA EMPRESA FAMILIAR: IMPLICACIONES**

### **Resumen**

Las empresas familiares son numerosas, su heterogeneidad muestra multiplicidad de objetivos. El éxito se logra cuando se cumplen los objetivos propuestos; cuando éstos difieran entre empresas, la medida de éxito será diferente. Han sido pocas las tipologías centradas en las creencias de la empresa familiar, aspecto determinante para estudiar el éxito de la misma. Esta razón nos lleva a plantear una tipología propia útil para el estudio del éxito, conjugando cuatro dimensiones: propiedad, dirección, continuidad y prioridad de objetivos marcados. El estudio de estas dimensiones permite clasificar a las empresas familiares en puras, profesionalizadas y mixtas. En relación a la definición de éxito, partimos de un modelo amplio de éxito basado en diez dimensiones: percepción del entorno, identidad corporativa, *background* de recursos humano, tipo de estrategia, implementación estratégica, estructura de gobierno, capital inmaterial propio de las empresas familiares, capital social, resiliencia organizacional y perfil de riesgo. Tras realizar un análisis empírico entre más de un centenar de empresas, llegamos a la conclusión de que la ecuación general de éxito puede particularizarse por tipos de empresas: las empresas familiares puras otorgan mayor peso a los ítems relacionados con el éxito familiar frente al empresarial, ocurriendo lo contrario en las profesionalizadas.

**PALABRAS CLAVE:** éxito, empresa familiar, tipología e heterogeneidad.

## **SUCCESS AND TIPOLOGY OF FAMILY BUSINESS: IMPLICATIONS**

### **Abstrat**

Family businesses are numerous, their heterogeneity shows a multiple objectives. Success is achieved when the goals are met; when they differ between companies, the measure of success will be different. Few types have been focused on the beliefs of the family business, crucial to study the success of family companies. This reason leads us to propose a own typology that is useful for the study of success, combining four dimensions: ownership, management, continuity and priority objectives It allows us to classify the companies in pure, professionalized and mixed. Regarding the definition of success, we start with a broad model of success based on ten dimensions: perception of the environment, corporate identity, background of human resources, type of strategy, strategic implementation, governance structure, special intangible capital for family businesses, networking, organizational resilience and risk profile. After making an empirical analysis of more than a hundred companies, we conclude that the general equation of success can particularized by types of companies: pure family firms give more importance to the items related to the family success than the business success, the opposite occurs in professionalized family businesses.

**KEY WORDS:** success, family business, types and heterogeneity.



# ***INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS***



Desde que a mediados del siglo pasado la empresa familiar empezó a preocupar a la comunidad científica, han sido muchos los autores que han investigado este tipo de organizaciones (Sharma y Carney, 2012; Tápies, 2011). El interés de estos trabajos se justifica por la importancia económica y social de estas empresas, tanto en el ámbito regional como nacional e internacional; ya que no sólo son la mayor fuente de generación de empleo, sino que también generan beneficios sociales y/o culturales (Bettinelli, 2011).

Sabiendo que los recursos y capacidades de las empresas son limitados, es importante conocer cuáles son sus fortalezas o debilidades. Sólo conociendo cuáles son las fortalezas de la empresa y explotándolas al máximo, se podrán mejorar notablemente los resultados, proporcionando un desarrollo adecuado y sostenible, garantizando su supervivencia y su éxito. Ahora bien, para acotar el término “éxito” nos encontramos con una serie de dificultades derivadas de la necesidad de simplificar su definición y medición, dado que el éxito es una variable compleja y multidimensional. Con carácter general se entiende que el éxito se logra cuando se cumplen los objetivos previstos (Colli, 2012). En el caso de la empresa familiar, y bajo el enfoque de la Teoría de Sistemas, estos objetivos pueden ser familiares y/o empresariales (Colli, 2012; Gimeno, 2004).

Son muchos los autores que han estudiado el éxito de la empresa familiar (Colli, 2012; Maure, 2011; Danes *et al.* 2008; Pérez-González, 2006; Claver *et al.* 2006; Villalonga y Amit, 2006; Barontini y Caprio, 2006; Barth *et al.* 2005; Anderson y Reeb, 2003; Anderson *et al.* 2002; Sharma *et al.* 2001; G<sup>a</sup>-Borbolla *et al.* 2000; Sorenson, 2000). Éstos han destacado los aspectos diferenciales en este tipo de organizaciones:

*familiness*<sup>1</sup>, deseo de continuidad, importancia de factores subjetivos, conflicto de intereses entre el sistema empresa y familia, etc. (Colli, 2012; Dekker *et al.* 2012; Yu *et al.* 2012; Lindow *et al.* 2010). Sin embargo, en la mayoría de los estudios previos no se ha tenido en cuenta uno de los principales problemas a los que se enfrenta la comunidad científica cuando se estudia algún aspecto de la empresa familiar: la complejidad y pluralidad de empresas que conforman el conglomerado de organizaciones familiares.

Esta heterogeneidad no sólo afecta a la falta de consenso a la hora de establecer una definición tipo de empresa familiar (Vallejo, 2005); sino que también influye en la definición de su éxito (Lussier y Halabi, 2010). La diversidad existente entre las empresas familiares produce dificultades a la hora de extrapolar las conclusiones obtenidas sobre sus resultados (Dekker *et al.* 2012), ya que debido a dicha heterogeneidad lo que para una empresa es éxito, no necesariamente implica que lo sea para el resto, sino que depende de los objetivos propuestos. Si como hemos apuntado anteriormente, se entiende por éxito la consecución de los objetivos establecidos, cuando los objetivos propuestos difieran entre empresas, la medida de éxito será diferente (Delmar *et al.* 2003).

Si tenemos en cuenta la propuesta de Delmar *et al.* (2003) y dado el escaso avance existente en el análisis del éxito de las empresas familiares en función de su heterogeneidad, nuestro objetivo se centra en encontrar un modelo de éxito que tenga en cuenta dicha heterogeneidad y que permita la obtención de conclusiones generalizables.

---

<sup>1</sup> Se identifica con el nombre de *familiness* al conjunto de recursos propios de este tipo de organizaciones (Habbershon y Williams, 1999). Estos recursos afectan directamente al resto poseídos por la empresa y, por consiguiente, a su ventaja competitiva. Implica mayor relevancia por parte de estas organizaciones a aspectos no económicos o no financieros como mayor atención sobre el crecimiento en el largo plazo, la sostenibilidad y la salud socioemocional, etc.

Para ello proponemos en esta investigación un modelo multidimensional de éxito centrado en diez dimensiones fundamentales: percepción del entorno, identidad empresarial, background de recursos humanos, tipo de estrategia, implementación estratégica, estructura de gobierno, capital social, resiliencia organizacional, perfil de riesgo y capital inmaterial propio de la empresa familiar.

Este modelo básico de análisis será testado en los diferentes tipos de empresa familiar (puras, mixtas y profesionalizadas). La clasificación utilizada parte de la Teoría de Sistemas y se basa en las creencias que imperan en el grupo familiar dominante sobre cada uno de los tres elementos clave del sistema “empresa familiar”: la propiedad, la dirección y el deseo de continuidad.

Nuestros resultados han demostrado la existencia de diferencias en la definición del éxito en función de que se trabaje con empresas familiares puras o profesionalizadas.

El desarrollo del trabajo se basa en el método analítico-sintético. Este método consiste, por un lado, en descomponer el fenómeno considerado como un todo en los elementos que lo integran y estudiar cada una de las partes en sí misma e interpretar el “todo” a través de esos elementos esenciales; y por otro, radica en unir sistemáticamente los elementos heterogéneos de un fenómeno con el fin de reencontrar la individualidad de la cosa observada (Soldevilla, 1995).

Nuestra investigación se estructura del siguiente modo: en el primer apartado se recoge la evolución del estudio de la empresa familiar en el tiempo, que nos permite contextualizar este trabajo; después se contempla el marco teórico para poder trazar un modelo conceptual de éxito y analizar las principales variables de éxito. A continuación, se estudia la relación existente entre el tipo de empresa familiar y el éxito. Seguidamente se ofrecen los principales resultados empíricos y las conclusiones más relevantes, se finaliza con las aportaciones realizadas, las limitaciones encontradas, la bibliografía utilizada y, por último, se adjuntan los anexos.

# ***PARTE I: MARCO TEÓRICO***





# ***CAPÍTULO I: JUSTIFICACIÓN***



## **1.1.- IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN LA SOCIEDAD ACTUAL**

Con respecto a la relevancia de las empresas familiares en el ámbito empresarial, según las estimaciones más conservadoras entre el 60% y el 85% de las empresas de todo el mundo (dependiendo del país de pertenencia) son propiedad de alguna familia o están dirigidas por ellas; además, se calcula que el 40% de las 500 empresas más grandes del ranking *Fortune* son propiedad de familias o están controladas por ellas (Dyer, 2003). Así, en nuestro país, grandes empresas como Inditex, Ferrovial, Acciona, Puig, Planeta, Mercadona, Mango, Almirall, Barceló o Catalana Occidente son empresas familiares. En Estados Unidos, diferentes estudios muestran que el 90% de las empresas son familiares, las cuales producen el 49% del PNB (Producto Nacional Bruto) y dan empleo al 59% de la población activa (Dyer, 2003).

Colli (2012) destaca que en Italia se estima que las empresas registradas como empresas familiares oscilan entre un 75% y un 95%, en España entre un 70% y un 80% y por último, en Reino Unido giran en torno al 75%. Datos similares se muestran en el estudio de Gimeno (2004) en el que se recogen los resultados de la investigación a 8 países de la Unión Europea, donde las PYMES cuyo capital es propiedad de una familia excede del 60% de la muestra total.

En España, según el Instituto de Empresa Familiar, el 85% de empresas son familiares. Aunque estas cifras pueden variar, ya que en estudios concretos (como el de Gimeno, 2004) se señala que el porcentaje de empresa familiares alcanza el 71% de del total de la muestra, representando el 61% de la facturación total.

Sin embargo, si bien tanto profesionales como académicos coinciden sobre la importancia de este tipo de organizaciones en la economía mundial, los resultados de las investigaciones al respecto varían notablemente y ofrecen conclusiones, en ocasiones, contradictorias, debido en gran medida a la heterogeneidad de este grupo de organizaciones. Este es un problema a la hora de determinar el número de empresas familiares con las que cuenta una región. Gimeno (2004) indica que dependiendo de la definición que se adopte de empresa familiar (amplia, intermedia o restringida), los datos varían entre 20,3 a 4,1 millones de organizaciones que pueden caracterizarse como familiares en los Estados Unidos.

Como acabamos de señalar, las empresas familiares generan una gran riqueza en la región en la que ejecutan su actividad y contribuyen al desarrollo del mercado laboral, pero también generan beneficios sociales y/o culturales, quedando demostrada la importancia de estas empresas en el tejido empresarial de cualquier país.

Entendemos que ésta es una de las razones principales para el estudio de estas organizaciones, ya que en los últimos años han alcanzado una amplia representación tanto en el mundo empresarial, como económico y social. Sin olvidarnos, por supuesto, del ámbito universitario, en el que se han desarrollado diversas cátedras cuya finalidad no es otra que el estudio de las empresas cuya propiedad, control y gestión está en manos de una o más familias. El conocimiento y entendimiento de estas organizaciones ha supuesto el punto de partida para responder desde el marco institucional a las necesidades y los problemas de estas empresas en el entorno globalizado en el que se desenvuelven en la actualidad.

## **1.2.- EVOLUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EMPRESA FAMILIAR**

Es necesario, en primer lugar, determinar el estado del arte y la dirección que han de seguir futuros estudios relativos a la empresa familiar, ya que el desarrollo y la trayectoria de las futuras investigaciones se encuentran influenciadas por los estudios precedentes (Chrisman *et al.* 2005).

Como ha ocurrido en otras áreas de conocimiento vinculadas al estudio de la empresa (por ejemplo, como pasó con la Dirección Estratégica) la investigación en empresa familiar en sus primeros años era meramente descriptiva. A lo largo de los años, sin embargo, la investigación en empresa familiar se ha ido tecnificando y en la mayor parte de los trabajos actuales se aplican métodos estadísticos que permiten la contrastación empírica de las hipótesis de partida. Además, el interés por el estudio de este tipo de organizaciones ha fomentado la creación de una serie de entidades que promueven y garantizan la difusión del conocimiento científico, ya que no hay que olvidar que las disciplinas más sólidas están caracterizadas por la creación de fuertes asociaciones profesionales (Bird *et al.* 2002).

Es en los años sesenta cuando el estudio de la empresa familiar se desgaja del resto de conocimiento de la empresa en su conjunto. Los primeros estudios se centran en las debilidades y fortalezas de este tipo de organizaciones (Levinson, 1971) y es a partir de los años 80, cuando surgen trabajos descriptivos basados en la experiencia práctica (Lansberg, 1983; Astrachan, 1988; Ward, 1988) y se activa más la investigación en el campo de empresa familiar.

En esta segunda etapa es cuando se amplía y mejora la difusión del conocimiento de empresa familiar. Éste es el motivo que lleva a finales de los años ochenta a la creación de la revista especializada, *Family Business Review*. En esta publicación se agrupan los trabajos de empresa familiar y se sintetiza la ordenación del conocimiento. De esta manera se consigue un espacio académico para la divulgación de la investigación en empresa familiar.

No hay que olvidar que la creación de revistas especializadas en la materia, propicia el desarrollo de un pensamiento riguroso y permite avances en la materia. Además, la creación de estas revistas sirve a los investigadores como herramienta de difusión del conocimiento y del saber sobre este tipo de organizaciones.

El desarrollo en investigación de empresa familiar permite, también, el desarrollo de los Institutos de Empresa Familiar. En Estados Unidos, surge en el año 1986 el *Family Firm Institute*. A nivel europeo, sin embargo, se tardará más de una década en crear un ente semejante. Así en 1997 se crea el *European Group of Family Enterprise*, para promover la difusión del conocimiento y fomentar la investigación en las empresas familiares.

En España, en 1992 se constituye el Instituto de Empresa Familiar (IEF), su labor lo ha consolidado como el interlocutor de referencia sobre empresa familiar ante las administraciones, instituciones, medios de comunicación y la sociedad en general. El IEF es una asociación sin ánimo de lucro que transmite, a través de sus actividades, la importancia de este tipo de compañías como fuente generadora de riqueza y empleo.

El IEF cuenta con una importante red de Cátedras de Empresa Familiar. Esta red, la mayor del mundo en esta disciplina, está compuesta por 36 Cátedras y tiene por objeto el análisis, la investigación y la docencia sobre la realidad de estas compañías.

Al igual que ocurre con las revistas o los institutos de carácter familiar, la universidad tiene un papel fundamental para la generación y difusión del conocimiento sobre estas organizaciones. El papel que desempeña no es otro que el de favorecer la discusión de un marco para estructurar, comprender y dar una lógica a la solución de los problemas que afectan a las empresas familiares. No hay que olvidar, que la universidad no es sino un vivero de próximas generaciones empresarias.

### **1.3.- REVISIÓN DE LOS PRINCIPALES TRABAJOS PUBLICADOS EN EMPRESA FAMILIAR**

Una vez que se ha mostrado a grandes rasgos la evolución del estudio de la empresa familiar en el mundo científico, parece conveniente revisar cuáles han sido los principales temas objeto de estudio en la materia para conocer de dónde partimos y hacia dónde vamos.

Los temas en los que se ha centrado el estudio de empresa familiar son muy variados. Aunque la sucesión ha sido uno de los tópicos más estudiados, no ha sido el único. La expansión de temas y autores preocupados por la problemática de la empresa familiar ha supuesto el camino para crear y proyectar las bases de un conocimiento más amplio y estructurado. Han sido varios los estudios que han analizado el estado del arte de los temas de estudio de empresa familiar a lo largo de los años y donde se demuestra que, con el paso de los años, se empieza a considerar la investigación de la empresa familiar en su conjunto, contemplando todos sus ángulos y no limitándose su estudio sólo a la sucesión como podría parecer en un primer momento (Cabrera-Suárez *et al.* 2001).

Si se utiliza como referencia los artículos publicados en la *Family Business Review* entre los años 1988 y 1997, Dyer y Sánchez (1998) encuentran que entre los tópicos más analizados para este tipo de organizaciones se identifican la evolución familiar, la sucesión, la evolución de los negocios, el crecimiento y los resultados.



Sirviéndose de la misma fuente, Sacristán-Navarro (2002) revisa las investigaciones en el periodo comprendido entre 1998 y 2001, distinguiendo entre los temas más publicados: la sucesión, la dirección de empresas, las relaciones familiares y el análisis de las dimensiones de estas organizaciones familiares.

Por su parte, Gimeno (2001) analizó los libros y artículos que consideró más relevantes de la biografía de empresa familiar y clasifica los principales trabajos en dos grandes grupos: descriptivos y prescriptivos. Respecto a los trabajos prescriptivos (menos frecuentes que los primeros) concluye que los temas más tratados son los de la planificación estratégica, la sucesión, la estructura de gobierno y la diferenciación de los espacios familiares y empresariales.

Bird *et al.* (2002) toman como referencia cuatro revistas que publican trabajos de empresa familiar y ponen de relieve que las prácticas de dirección y la estrategia, la sucesión, las diferencias de la empresa familiar y el conflicto son los tópicos más utilizados en las investigaciones.

Posteriormente, Chrisman *et al.* (2003) realizan una revisión desde una perspectiva estratégica y clasifican los temas tratados en los artículos publicados entre 1996 y 2003 en: objetivos, formulación estratégica y contenido; implantación y control de la estrategia; dirección y propiedad; y resultados.

Por su parte, Sharma (2004) utiliza artículos de referencia en lo que a empresa familiar se refiere y llega a la conclusión de que en la mayor parte de las investigaciones en este campo se desarrollan en los niveles individuales e interpersonales, aunque se aumenta el interés por aquellos incluidos en el nivel organizacional.

El mismo año, Zahra y Sharma (2004) repasan los artículos de revisión publicados hasta la fecha, estudiando tanto los temas tratados como las fundamentaciones teóricas y metodología empleadas, llegando a la conclusión final de que debe mejorarse la fundamentación teórica de la investigación en empresa familiar.

Por su parte, con el objetivo de refinar el trabajo de 2003, en 2005, Chrisman *et al.* utilizando de nuevo el punto de vista estratégico, revisan la literatura sobre empresa familiar para analizar sus tendencias. Estudian tanto la definición que se ofrece de este tipo de organizaciones como las teorías utilizadas para el análisis de las mismas.

Por primera vez, Casillas y Acedo (2007) realizan su revisión desde una perspectiva objetiva y analizan los artículos publicados en la revista *Family Business Review*, desde 1988 a 2005. Encuentran que los temas tratados podrían englobarse en cinco grupos en los que se estudia: la sucesión, las fortalezas y debilidades, los conflictos específicos y su orientación práctica, las relaciones familiares en este tipo de empresas y el análisis de empresa familiar como campo de estudio.

En su estudio de 2009, Debicki *et al.* revisan los artículos publicados en diferentes revistas entre 2001 y 2007 para analizar las tendencias de investigación sobre estas organizaciones. Como resultado obtienen que el tema más estudiado en las empresas

familiares no es otro que el del gobierno corporativo, pero que también son comúnmente tratados otros como la sucesión, el liderazgo y la propiedad. Además concluye que a pesar de que el comportamiento y el conflicto son temas tratados en los estudios revisados, son temas que necesitan de una mayor profundización.

Por su parte, Chrisman *et al.* (2010) identifican los 25 estudios más influyentes en empresa familiar de los artículos publicados entre 2003 y 2008. Los clasifican en función de su tema de estudio en artículos generales, artículos bajo el enfoque de la Teoría de Agencia y de la Teoría de Recursos y Capacidades. Ponen de manifiesto que hay temas que no han sido desarrollados suficientemente y que pueden contribuir al avance científico, como la influencia de los objetivos no económicos o el bienestar social.

Benavides *et al.* (2011) aplican indicadores y métodos bibliométricos a la revisión de los artículos publicados en las principales revistas desde 1961 a 2008. Comprueban que más del 60% de los trabajos se han centrado en el estudio de aspectos como: sucesión, economía y teoría organizacional, gobierno corporativo, dirección estratégica y cambio organizacional, dinámica familiar interpersonal y dirección financiera.

Por último, Yu *et al.* (2012), revisan un total de 257 estudios publicados en la *Family Business Review* desde 1998 a 2009. El fin de dicha investigación es detectar cuáles han sido las variables dependientes tratadas en cada uno de los estudios (*outcome*). Según los autores, la identificación de este *outcome* es crítica para el desarrollo teórico del conocimiento en el campo de la empresa familiar. Llegan a la conclusión de que las variables podrían resumirse en siete grupos: resultado, estrategia, impacto social y

económico, gobierno, sucesión, roles y dinámica familiar. En su estudio señalan también la importancia que tiene para este tipo de empresas la valoración de aspectos no económicos, aspectos que bajo su punto de vista, se debería de prestar más atención.

Como ya hemos apuntado, la expansión de temas y autores preocupados por la problemática de la empresa familiar supone el camino para crear y proyectar las bases de un conocimiento más amplio y estructurado.

La tendencia creciente en el número de artículos publicados que tratan sobre la empresa familiar, queda reflejado en el trabajo de Benavides *et al.* (2011), en el que destaca que solamente en el año 2008 se publicaron alrededor de 60 trabajos sobre este campo.

Pero lo importante, además de analizar la cantidad de estudios referidos a empresa familiar y sus temas de estudio, es conocer qué tipo de trabajos se desarrollan, es decir, en qué medida las investigaciones dejan de ser trabajos descriptivos de la realidad para apuntar a una visión más empírica, que como hemos apuntado anteriormente permita la contrastación de las hipótesis teóricas propuestas.

Sharma *et al.* (1997) revisan los artículos más importantes que versan sobre la dirección estratégica, abarcando el periodo entre 1980-1994. Llegan a la conclusión de que un 37% de los artículos analizados han realizado un trabajo de campo, siendo en su mayoría trabajos descriptivos.

Bird *et al.* (2002) señalan que el 68% de los trabajos publicados sobre empresa familiar en las cuatro principales revistas científicas que tratan sobre empresa familiar durante el periodo 1997-2002 fueron trabajos cuantitativos. Podría decirse que en los últimos años se aprecia una notable tendencia al aumento de este tipo de trabajos en relación con los publicados en la primera etapa de la disciplina. La gran mayoría de los trabajos cuantitativos se orientan a describir comportamientos que se producen en las empresas familiares, ya sea a través de la utilización de estadística descriptiva, ya sea mediante el análisis bivariante o multivariante (Gimeno, 2004).

En resumen, y tras el repaso a las investigaciones publicadas en las principales revistas que versan sobre empresa familiar podríamos indicar que, en general los temas tratados en lo referente a este tipo de organizaciones (dejando a un lado la sucesión o transferencia generacional) se pueden englobar en:

- Análisis descriptivo de la empresa familiar, donde se muestran las principales características de éstas: eficiencia, cultura organizativa, estructura de autoridad, supervivencia en el tiempo y desarrollo de una estructura de gobierno, financiera y de comunicación (Rodríguez y Salas, 2011).
- Comparativos entre empresas familiares y no-familiares, en la mayor parte de ellos se han buscado indicadores de diferencias en el desempeño de unas frente a otras. Los resultados no han proporcionado conclusiones generalizadas, dado que varios estudios apuntan en direcciones divergentes (Pereira, 2006).

- Otra parte de los trabajos se centra en describir distintos aspectos de la gestión de la empresa familiar e intenta identificar evoluciones con aspectos internos o externos de este tipo de empresa. Un ejemplo claro se encuentra en los estudios que versan sobre la posibilidad o no de incorporar profesionales externos en la gestión de la empresa familiar (Tadeo, 2005).
- Las relaciones entre propietarios y gestores propiamente dichas, reciben también una especial atención en diversos trabajos. Se estudian por ejemplo, los incentivos económicos de éstos, la exigencia en su trabajo, etc. (Zúñiga-Vicente y Sacaristán-Navarro, 2009).
- La relación con el emprendimiento también es un tema tratado en empresa familiar, sobre todo el relativo a la relación del fundador con la empresa familiar (Kuratko *et al.* 1997).
- Se han estudiado también las relaciones de pareja en la empresa familiar. Y relacionado con éste, la manera en que afecta a una empresa familiar el género de la persona que desarrolla el control de la misma (Benzing *et al.* 2009).
- Por último, nos queda resaltar aquellos estudios que versan sobre las ventajas e inconvenientes de este tipo de empresas que intentan prever cambios futuros en estas organizaciones y que se relacionan a menudo con el resultado de las mismas (Habbershon y Williams, 1999).

## ***CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO***





## **2.1.- DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR**

Aunque en relación a la empresa familiar se han abordado temas muy variados: la gestión en la empresa familiar, las ventajas e inconvenientes de las mismas, sus fortalezas y debilidades, las etapas por las que pasan a lo largo de sus ciclos vitales, los problemas de sucesión a los que dan lugar, etc.; aún no se ha llegado a una definición concreta de empresa familiar consensuada y aceptada por la comunidad científica (O'Boyle *et al.* 2010).

El problema a la hora de definir qué es una empresa familiar estriba en la complejidad y pluralidad de empresas que conforman el conglomerado de organizaciones que ostentan el título de empresa familiar. Tal es así que, si lo que se pretende es albergar dentro de una breve definición a este variado grupo de empresas, la definición resultante sería muy vaga. Si por el contrario se intenta dar una definición demasiado concreta, muchas empresas quedarían fuera debido a la gran tipología de este elenco de empresas. Lo que se pretende es llegar a una definición equilibrada, es decir, lo suficientemente amplia para que permita dar cabida a la mayoría de los diferentes tipos de empresas familiares, y que a la vez sea útil para diferenciarlas de otro tipo de organizaciones bajo unos rasgos distintivos (Cabrera-Suárez y García-Falcón, 1999).

Vallejo (2005) hace una importante reflexión sobre el estado de la cuestión, repasa las distintas definiciones utilizadas en los principales artículos hasta 2005 y llega a la conclusión de que en las mismas, a la hora de definir empresa familiar, se utiliza una dimensión o un conjunto de ellas.

Las principales dimensiones contempladas por la comunidad científica son dirección y propiedad: quién o quiénes dirigen de forma efectiva la empresa (quiénes tienen capacidad para tomar decisiones importantes) y quién o quiénes controlan la propiedad del capital (Allouche *et al.* 2008).

Estas dos dimensiones son las utilizadas por la mayoría de los autores (Tsang, 2002); aunque en los último años se apela sobre todo a aquellas dimensiones que reflejan la implicación de la familia en el negocio (Vallejo, 2005; Westhead *et al.* 2001; Massis *et al.* 2014), dimensiones que posteriormente contribuirán a la creación de valores familiares y a la disponibilidad de la familia para poder llevar a cabo un relevo generacional y darle continuidad al negocio familiar.

La mayoría de autores consideran alguna de estas dimensiones en su trabajo, si bien, la selección de una u otra, el número a incluir y la concreción en cada una de ellas (por ejemplo, el porcentaje con el cual una empresa tiene la capacidad de tomar decisiones importantes, etc.) varían notablemente. Autores, como Handler (1989) indican que además la importancia de una u otra dimensión puede variar en función de aspectos como el tamaño y el tipo de negocio.

Shanker y Astrachan, (1996) clasificaron las diferentes definiciones de empresa familiar en restrictivas, medianamente restrictivas o amplias. La categorización la realizan en función de si permiten o no la inclusión de un gran número de empresas en las mismas según las restricciones impuestas en cada caso.

Incluso hay autores, como Vallejo (2005), que después de ofrecer una definición concreta de empresa familiar en función de unas determinadas dimensiones, plantean dimensiones “extra” que considera relevantes. Este autor entiende por empresa familiar “aquella en la que los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga éste carácter formal o legal o por el contrario sea de naturaleza informal, y en la que, además, existe el deseo o voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar” (Vallejo, 2005).

En esta definición se alude a dos dimensiones a tener en cuenta para considerar a una empresa como familiar: que la propiedad esté en manos de una familia y también exista un deseo de que continúe de esta manera. Esta definición es amplia, muchas empresas tienen cabida dentro de la misma, dado que la propiedad no se delimita con un porcentaje, tan sólo tiene que ser efectiva. A nuestro parecer habría que añadir una dimensión más: el orgullo de pertenencia a la familia. Este sentimiento de pertenencia debe jugar un papel positivo y diferencial de esa organización con respecto al resto de organizaciones. Funciona como un catalizador capaz de movilizar recursos y capacidades de forma muy eficiente en este tipo de empresas.

Una definición algo más concreta es la que ofrece el European Group of Owner Managed and Family Enterprises - Groupement Européen des Entreprises Familiales (GEEF 2006), que en su informe final sobre emprendedores de empresas familiares (Family enterprises as the engines of continuity, renewal and growth intensiveness), considera que debe atenderse a los siguientes criterios para clasificar a una empresa como familiar:

- La familia puede ejercer el control accionario de la compañía, bien sea por poseer la mayoría de los votos, o por la posibilidad de ejercer una influencia decisiva sobre los aspectos fundamentales del gobierno corporativo.
- Además debe tener una presencia relevante en los órganos de gobierno corporativo de la compañía (habitualmente el Consejo de Administración).
- Se debe de dar la participación directa de un miembro de la familia en la gestión de la empresa a su máximo nivel.
- Por su parte, en las compañías cotizadas, reúnen la definición de una empresa familiar, si la persona que la fundó o adquirió la empresa o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto directos o proporcionados por las participaciones de capital.

Bajo nuestro punto de vista, y teniendo en cuenta las opiniones y consideraciones de la comunidad científica, una empresa familiar es aquella en la que se cumplen los siguientes requisitos:

- La propiedad está en manos de la familia. Son las decisiones de sus miembros las que dominan en los órganos de control, a pesar de que no posean la mayoría en el capital de la empresa.
- La gestión de empresa se lleva a cabo por la familia.

- Uno de los objetivos de la organización es la continuidad en el tiempo en manos de la familia.
- Existe un orgullo de pertenencia a dicha empresa-familia, existe cultura propia dentro de la organización motivada por el sentimiento de pertenencia a esa familia.

En el Cuadro 1 se expone un resumen de distintos autores que han efectuado aportaciones para conceptualizar la empresa familiar considerando determinadas dimensiones:

**Cuadro 1. Definición de Empresa Familiar**

	DIMENSIONES	AUTORES
<b>UNA SOLA DIMENSIÓN</b>	Propiedad	Donckels y Fröhlich (1991), Littunen y Hyrsky (2000)
	Dirección	Filbeck y Lee (2000)
	Implicación de la familia	Chrisman <i>et al.</i> (2003), Dyer (2003)
	Deseo de continuidad (relevo generacional)	Daily y Thompson (1994)
<b>DOS DIMENSIONES</b>	Propiedad y dirección	Klein (2000), Tsang (2002), Smyrnios <i>et al.</i> (2003), Fernández y Nieto (2005)
	Propiedad e implicación de la familia	Westhead <i>et al.</i> (2001)
	Propiedad y deseo de continuidad	Vallejo (2005)
	Dirección e implicación	Lyman <i>et al.</i> (1985)
	Dirección y deseo de continuidad	Ibrahim y Ellis (1994)
<b>TRES DIMENSIONES</b>	Implicación de la familia y deseo de continuidad	Tan y Fock (2001)
	Propiedad, dirección y una tercera dimensión	Hall <i>et al.</i> (2001), Cadieux <i>et al.</i> (2002), Sirmon y Hitt (2003), Zahra <i>et al.</i> (2004)
<b>CUATRO DIMENSIONES</b>	Implicación, deseo de continuidad y una tercera	Sharma <i>et al.</i> (1997), Chua <i>et al.</i> (1999)
	Propiedad, dirección, implicación de la familia y deseo de continuidad	Litz (1995), Gómez-Betancourt (2004)

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica realizada de los trabajos, así como de los estudios de Vallejo (2005).

## **2.2.- PRINCIPALES ENFOQUES SOBRE EMPRESA FAMILIAR**

Existen dos claras tendencias en la investigación sobre empresa familiar, aquellas cuyo nivel de análisis se denomina “macro”, en las que se investigan la organización como tal y aquellas cuyo nivel de análisis es “micro”, que se centran en el individuo. A estas tendencias, puede añadirse una posición intermedia en la que se estudia la relación entre los miembros familiares y no familiares para representar la realidad de la empresa familiar. Nosotros nos centraremos en el estudio de la organización como tal, concretamente en su éxito.

Una vez determinado el nivel de análisis, es importante delimitar el enfoque o la teoría en que se va a basar la investigación, ya que en cierta medida, los enfoques utilizados para respaldar las investigaciones condicionan el nivel de estudio.

Son muchas los enfoques desarrollados para el estudio del éxito en empresas familiares. A grandes rasgos, diremos que la Teoría de Sistemas pone énfasis en el todo como unidad de análisis, las interrelaciones, la influencia y la jerarquía entre las partes, destacando dos sistemas que se solapan: la familia y la empresa. Ambos sistemas están caracterizados por valores, reglas y objetivos diferentes (Gimeno, 2004).

Existen otros enfoques, como la Teoría de Campo, en donde el análisis se centra en el estudio de las decisiones de dirección en las empresas familiares. Por su parte, la Teoría de Recursos y Capacidades, se centra en demostrar la importancia de los recursos y capacidades únicos para cada empresa, ya que son éstos la fuente generadora de ventajas competitivas duraderas.

Actualmente, los enfoques citados anteriormente se reinterpretan para valorar el efecto que la influencia de la familia tiene en la marcha del negocio. Según Chirico y Massimo (2014), la familia puede jugar un papel más o menos positivo dependiendo del tipo de influencia que ejerza en el negocio y ponen de ejemplo el análisis de la Teoría de Agencia y el de la Mayordomía. Argumentan que a pesar de que por norma general, en el primero de los enfoques se advierta una influencia negativa de la familia en el negocio (suponiendo que la familia puede valorar más el bienestar de la propia familia que el del negocio) y en el segundo enfoque, se piense que la influencia de la familia es positiva (suponiendo que la familia tomará decisiones reflexionando sobre el largo plazo); la relación no es tan clara y depende del papel que juegue la familia en el negocio. Efectivamente, si analizamos el enfoque de la Teoría de Agencia, también puede pensarse que la influencia de la familia es positiva para la marcha del negocio, debido a que la propiedad y la dirección están en manos de un mismo grupo de personas, minimizando de esta manera los costes de agencia. Por lo tanto, al igual que indica Chirico y Massimo (2014), pensamos que la relación de la familia con el negocio puede ser positiva o negativa en función del tipo de influencia que la familia ejerza en el negocio (aspecto que desarrollaremos más adelante en el capítulo 4).

Como acabamos de poner de manifiesto y a pesar de la cantidad de enfoques que se han desarrollado en torno a la empresa familiar, quedan aspectos relevantes de los mismos en los que los científicos aún no han alcanzado el consenso esperado. Estas limitaciones no dan lugar al rechazo de un enfoque, una vez descubiertas y utilizadas, pueden permitir la generación de nuevas propuestas. Sirva de ejemplo el Cuadro 2, en el que se sintetizan algunos de los enfoques más importantes relacionados con el estudio de la empresa familiar.

**Cuadro 2: Principales Teorías de Empresa Familiar**

ENFOQUE	ARGUMENTOS	AUTORES
<b>Teoría de Sistemas</b>	La empresa y la familia son sistemas distintos que interactúan entre sí.	Stafford <i>et al.</i> (1999)
<b>Roles</b>	Las personas pueden adoptar distintos roles.	Tagiuri y Davis, (1992)
<b>VARIABLES DEFINITORIAS DE LA EMPRESA FAMILIAR</b>	La empresa familiar tiene características que hacen más complejos los procesos de planificación estratégica.	Ward (1997) Carlock y Ward (2001)
<b>Teoría de Recursos y Capacidades</b>	La familia determina la base de recursos y capacidades que constituyen la ventaja competitiva de la empresa	Habbershon y Williams (1999) Cabrera-Suárez <i>et al</i> (2001) Sirmon y Hitt (2003)
<b>Teoría de la Agencia</b>	Unión de la propiedad y la dirección en manos de una persona o grupo de personas	Daily y Dollinger (1992) Gómez-Mejía <i>et al.</i> (2001) Schulze <i>et al.</i> (2003)
<b>Teoría de Campo</b>	Estudia el nivel micro, centrándose en la persona del fundador y en el comportamiento de los que toman las decisiones. Solapamiento en la persona del fundador	Riordan y Riordan (1993)
<b>Teoría de la Mayordomía</b>	Los gestores de la empresa familiar trabajan para el bienestar del grupo familiar.	Salvato (2002)
<b>Entrepreneurship</b>	La familia empresaria es el agente creador de valor.	Habbershon y Pistrui (2002) Zahra y Sharma (2004)
<b>Valores</b>	Los valores determinan el comportamiento de la empresa familiar.	Chua <i>et al.</i> (1999) Chrisman <i>et al.</i> (2003)

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión bibliográfica de los trabajos y de los estudios de Gimeno (2004) y Tadeo (2005)



### **2.3.- MODELOS TEÓRICOS DE EMPRESA FAMILIAR**

A continuación vamos a desarrollar algunos de los modelos conceptuales que han plasmado la peculiaridad y complejidad de este tipo de organizaciones y que bajo nuestro punto de vista son fundamentales a la hora de entender la problemática de las empresas familiares.

#### **2.3.1.- Modelos basados en la Teoría General de Sistemas**

La Teoría General de Sistemas es una de las más utilizadas a la hora de desarrollar modelos de referencia para la empresa familiar. Este enfoque considera a la organización como un conjunto complejo de elementos entrelazados e interconectados dinámicamente, incluyendo sus inputs, procesos, outputs, circuitos feedback y el entorno en el que opera. Un cambio en cualquier elemento del sistema provoca inevitablemente cambios en los otros (Cabrera-Suárez y García-Falcón, 1999).

El elemento clave de este enfoque reside en el hecho de definir a las empresas familiares como organizaciones formadas por dos subsistemas: familia y empresa.

Cada subsistema posee sus propias normas, reglas de pertenencia, estructura de valores y estructuras organizativas, cuya armonía es la clave para su buen funcionamiento. Existen opiniones encontradas entre los investigadores acerca de la idoneidad de separar ambos sistemas para su estudio.

Algunos investigadores consideran la empresa como el subsistema central y los procesos familiares como fuerzas que, si bien afectan al funcionamiento de la misma, pueden restringirse si se establecen los límites apropiados. Otros, subrayan la idea de que el subsistema familiar tiene el mismo poder e importancia en el funcionamiento del sistema global, además de que los límites entre el componente familiar y el empresarial son permeables (Cabrera-Suárez y García-Falcón, 1999).

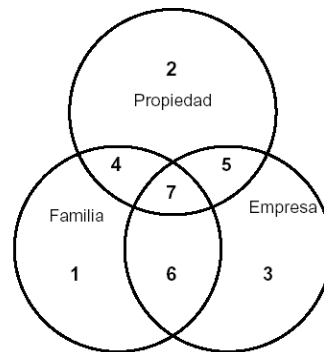
Por lo tanto, si bien muchas de las investigaciones asumen que los asuntos relativos a la familia pueden separarse del estudio del negocio, es cuestionable la premisa de que el sistema de la empresa familiar está compuesto por dos entidades independientes y potencialmente bien delimitadas que puedan aislarse de forma clara. Se considera que al separar las decisiones empresariales de la interferencia familiar se ignora la realidad, dado que los individuos toman decisiones en un espacio vital que incluye simultáneamente a todos los grupos con los que interactúa (Cabrera-Suárez y García-Falcón, 1999), ya que resulta complicado aislar los roles desempeñados por las personas en la empresa y la familia.

Los principales modelos que se han desarrollado dentro de la teoría general de sistemas han sido los creados por Amat (2000), Tagiuri y Davis (1992) y Donckels y Frölich (1991). A continuación desarrollaremos el segundo de ellos, por ser el más representativo y utilizado en lo que a investigaciones sobre empresa familiar se refiere.

Tagiuri y Davis (1992)

Este modelo se basa en la consideración de empresa familiar como un sistema compuesto a su vez de tres subsistemas independientes pero superpuestos: empresa, familia y propiedad. Con estos tres subsistemas realizan un gráfico compuesto por tres circunferencias que representan a cada uno de los subsistemas. Superponiendo las circunferencias, se arrojan siete sectores en los que pueden situarse cualquier individuo perteneciente a la organización. Así, en el sector 1 quedarán reflejadas las personas que pertenezcan sólo a la familia, en el sector 2 aquellos que pertenezcan sólo a la propiedad y en el sector 3 aquellos que pertenezcan sólo a la empresa.

**Figura 1: Modelo de los tres círculos de la empresa familiar**



Fuente: Tagiuri y Davis, 1992

Las personas que tengan más de un nexo con la organización se encontrarán en uno de los sectores superpuestos, dentro de dos o tres de los círculos al mismo tiempo. Así, un propietario que además sea miembro de la familia, pero que no sea empleado se hallará en el sector 4; un propietario que trabaje en la empresa pero que no sea miembro de la familia aparecerá en el sector 5; y un familiar que trabaje en la empresa pero que no posea acciones de la misma se situará en el sector 6. Finalmente, un propietario que

además sea miembro de la familia y empleado estará en el sector central 7, el cual se halla dentro de los tres círculos.

Este modelo que se conoce coloquialmente como el modelo de los tres círculos. Este modelo puede reinterpretarse, permitiendo clasificar a las empresas familiares en distintos tipos de empresa con características diversas según coincidan en mayor o menor medida la superposición de los sistemas (familia, empresa y propiedad).

Las diferencias entre unas empresa y otras vienen marcadas por: el número de protagonistas que en ellas trabajan o que con ellas tienen relación, los distintos roles que desempeñan y sus diferentes intereses, el contenido de las relaciones que entre unas y otras personas se dan y por último, las muy diferentes soluciones que se deben aplicar en unos casos y otros (Gallo y Amat, 2003).

De esta manera, en el extremo opuesto a lo que se entiende “clásicamente” por empresa familiar, podremos encontrar a las empresas de gran tamaño cuyos propietarios no son personas físicas u organizaciones cuyo gobierno sea familiar, en el que los miembros de la familia solo ejercen responsabilidades como integrantes de sus órganos de gobierno. En estas situaciones, nos encontraríamos frente a tres sistemas independientes y sin conexión entre ellos: dirección, propiedad y órganos de gobierno.

Este modelo permite especificar los diversos papeles y subsistemas que se dan en este tipo de organizaciones, lo que facilita la división de las interacciones dentro de la empresa familiar y la comprensión de lo que ocurre en la misma. Ello se consigue porque al separar los roles y las influencias de las personas, se aclaran sus motivaciones

y sus perspectivas. Puede decirse por tanto que la utilidad de este modelo radica en que se incrementa, entre otras, la explicación de las fuentes de conflictos interpersonales, aclarando las prioridades de cada individuo y estableciendo los límites (difusos o no) de cada sistema.

### 2.3.2.- Modelos basados en el planteamiento evolutivo

Estos modelos surgen con motivo de añadir el factor “tiempo” al modelo base de Tagiuri y Davis (1992). El estudio de la empresa familiar se realiza a partir de la comprensión de su proceso de evolución: periodos de estabilidad y de transición se alternan en respuesta a los cambios necesarios que acontecen en la empresa, la familia y en los individuos que pertenecen a ambos sistemas.

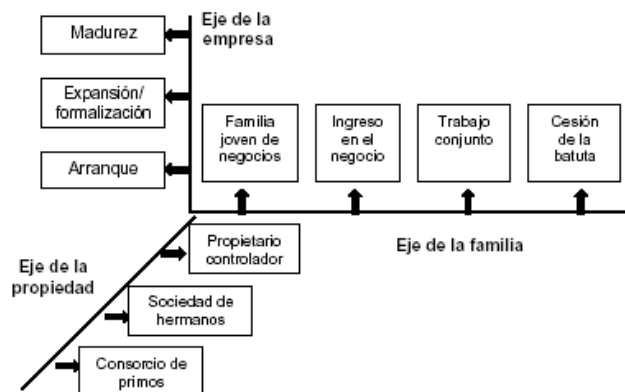
El principal modelo que se desarrolla bajo esta perspectiva evolutiva es el de Gersick *et al.* (1997), pero hay otros como el de Neubauer y Lank (1999) (denominado como el de los tres círculos y la corbata). En estos modelos se analizan, bajo representaciones gráficas donde se recogen las relaciones entre los distintos sistemas, los cambios en y entre los sistemas cuando van variando las relaciones entre las personas implicadas en la organización empresarial con el paso del tiempo. A continuación desarrollaremos a modo de ejemplo el modelo de Gersick *et al.* (1997), que como hemos anticipado es el más significativo de su grupo.

Gersick et al. (1997)

Es el principal modelo de carácter evolutivo que se asocia a la empresa familiar. Se fundamenta en el hecho de que los sistemas y las organizaciones envejecen con el paso de los años. Este “envejecimiento” afecta tanto a las ventajas competitivas de las empresas como a los individuos que trabajan dentro de las mismas.

El modelo se basa en tres dimensiones: familia, propiedad y empresa. Las conjuga para determinar en qué punto se encuentra una organización con el paso del tiempo, ya que su situación no tiene que ser la misma a lo largo de su vida, sino que más bien va variando con el paso de los años, haciendo que la empresa quede en una nueva etapa, con nuevas características y diferente forma, pero siempre dentro del diagrama que se representa a continuación:

**Figura 2: Modelo evolutivo de la empresa familiar**



Fuente: Gersick et al. 1997.

Este modelo diferencia a estas organizaciones en función de la generación en la que se encuentra la familia, que va desde el fundador, a la sociedad de hermanos y por último el consorcio de primos. La principal diferencia entre una y otra etapa radica en la forma de ejercer el poder que se da en cada una de las etapas: partimos de un líder indiscutible

en la primera etapa de fundador, liderazgo que puede diluirse en posteriores generaciones. Lo que implica es que existe un líder que tendrá que reportar a un equipo o consorcio de propietarios con derechos de propiedad; pero si no existiera el líder, la dirección se asumiría por un equipo, equipo formado por diferentes personas con capacidades diferentes y derechos políticos parecidos, lo que siempre genera dificultades y problemas a la hora de llegar a un consenso. A este problema de liderazgo se le une otro, el de la mayor dificultad que se genera en las relaciones entre los miembros de la familia conforme se avanza en el tiempo: no es la misma relación, por ejemplo, la existente entre los hermanos que entre los primos. A pesar de que el modelo introdujo importantes novedades en lo que al estudio de empresa familiar se refiere, a día de hoy podemos decir que cuenta con una importante limitación: no contempla las situaciones intermedias en las que conviven varias generaciones en un mismo tiempo y en la misma empresa.

La utilidad de este modelo radica en que se introduce una variable fundamental a la hora de analizar la realidad de las empresas familiares: el tiempo. Esto permite hacer un seguimiento de la evolución de la empresa familiar y de cada uno de sus subsistemas, facilitando la reflexión sobre cómo los cambios en los sistemas afectan a las decisiones a las que se enfrenta la empresa familiar en función de la etapa en la que se encuentre.

### 2.3.3.- Modelos basados en la dirección estratégica

En estos modelos se vincula el proceso estratégico con las peculiaridades de la empresa familiar. Destaca el modelo desarrollado por Sharma *et al.* (1997) y por Ussman *et al.* (2001).

El primero nace de la necesidad de identificar cómo los problemas de una empresa familiar y las soluciones de los mismos afectan a los procesos de dirección estratégica, a su resultado económico o al logro de sus metas y objetivos. El segundo en cambio, estudia desde un enfoque organizativo, la influencia de los aspectos culturales, políticos y de aprendizaje de la empresa familiar en el proceso emergente de la estrategia. A continuación desarrollaremos brevemente el primero de ellos, por considerarlo uno de los más utilizados en lo que a estrategia en empresa familiar se refiere.

Sharma *et al.* (1997)

Este modelo parte de la idea de que el proceso estratégico básico es similar tanto para empresas familiares como para empresas no familiares, aunque es cierto que especifica una serie de peculiaridades para las primeras (objetivos y forma en que se desarrollan y participantes de los mismos).

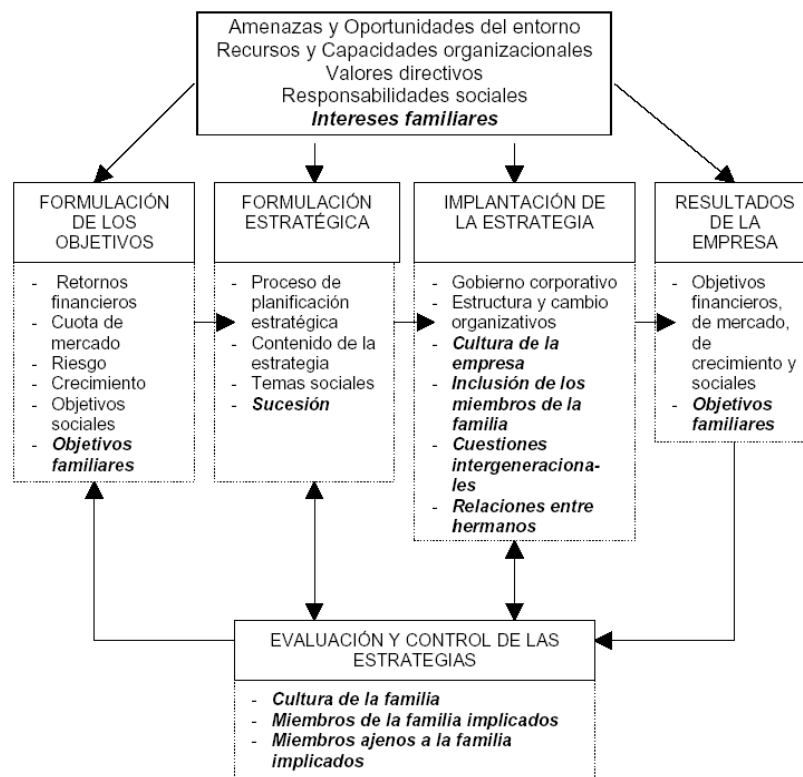
La influencia de la familia afecta al proceso estratégico de las siguientes maneras:

- Los intereses de la familia que se incorporan al conjunto formado por los recursos y las capacidades organizativas, los valores directivos, las responsabilidades sociales y el análisis de las amenazas y oportunidades del entorno.
- Los objetivos familiares, agrupados en la parte del proceso estratégico referida a la formulación de los objetivos.



- El proceso sucesorio.
- La cultura de la empresa, la inclusión de los miembros de la familia, las cuestiones intergeneracionales y las relaciones entre hermanos; que influirán en la implantación de las estrategias seleccionadas.
- Los objetivos de la familia, como parte de los resultados organizativos.
- En la parte del proceso de evaluación y control de las estrategias, se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos: la cultura de la familia y las personas implicadas en el proceso –sean o no familiares-.

**Figura 3: Proceso de dirección estratégica en la empresa familiar<sup>2</sup>**



Fuente: Tadeo (2005)

<sup>2</sup> Las influencias familiares en cada fase del proceso estratégico aparecen en negrita

Este modelo permite aportar un marco teórico global que facilita el estudio de las principales dimensiones que intervienen en el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar, en los vínculos entre dichas dimensiones y en su evolución. Por tanto, con este modelo se puede comprender mejor el proceso estratégico de la empresa familiar.

#### 2.3.4.- Modelos basados en el enfoque de recursos y capacidades

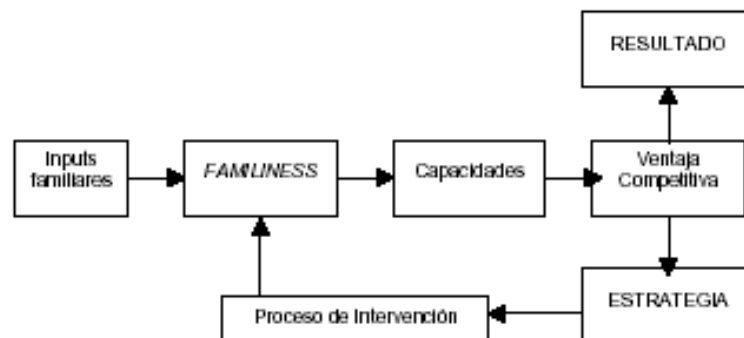
Este enfoque centra su atención en los recursos y capacidades distintivos con las que cuenta una empresa familiar. Estos permiten explotar las oportunidades que existan en el mercado y aminorar el efecto de las amenazas. El principal trabajo desarrollado desde esta perspectiva (Habbershon y Williams, 1999) identifica con el nombre de *familiness* al conjunto de recursos propios de este tipo de organizaciones; estos recursos afectan directamente al resto poseídos por la empresa y, por consiguiente, a su ventaja competitiva (Yu *et al.* 2012; Kellermanns y Eddleston, 2006).

#### Habbershon y Williams (1999)

Describe cómo a partir de la Teoría de Recursos y Capacidades también se pueden evaluar las ventajas competitivas de la empresa familiar. Este enfoque posibilita la explicación de las diferencias en el resultado empresarial no atribuibles a la industria o a las condiciones económicas, dado que este tipo de empresas son inusualmente complejas, dinámicas y ricas en recursos intangibles (Craig, *et al.* 2008; Habbershon y Williams, 1999).

Las capacidades identificadas como propias de las empresas familiares hacen referencia a varios aspectos tales como: su comportamiento idiosincrásico, la lealtad de y hacia los empleados, la mayor productividad y motivación de los miembros de la familia, los menores costes de transacción, la reducción de los costes de agencia, los valores personales y familiares, la reputación, la relación con clientes, proveedores, y otros *stakeholders* externos y el menor flujo de información hacia los competidores (Habbershon y Williams, 1999). Para estas nuevas capacidades distintivas crean un nuevo concepto “*familiness*”, que no es sino un conjunto de recursos particulares a la empresa, nacida de la interacción entre los sistemas familia y empresa. La importancia de estos recursos es que la gran mayoría son recursos intangibles, lo que dificulta la copia por parte de otras empresas. Esta es la principal razón por la que este tipo de recursos forman parte de la ventaja competitiva de la empresa.

**Figura 4: Evaluación estratégica de *familiness* y ventaja competitiva**



Fuente: Habbershon y Williams, 1999.

Ahora bien, debe reseñarse que estos recursos son los que originan la ambigüedad causal y sólo pueden detectarse durante los periodos de cambio: transferencias generacionales (experiencia, estilo de dirección, relación con los *stakeholders*) o después de adquisiciones (cultura, sistemas de control, estilo de dirección, etc.). En ambos casos el *familiness* de la empresa cambia, dado que cambian las capacidades de

la compañía, es decir que estos recursos cambian con la evolución de la organización en el tiempo.

Este modelo permite determinar aquellos recursos y capacidades familiares que ofrecen una ventaja competitiva para este tipo de empresas, es decir, ofrece un fundamento teórico sobre el cual evaluar los fenómenos de comportamiento y sociales mostrando la manera en la que las empresas podrían traducir dichos fenómenos en una ventaja competitiva.

## **2.4.- CONCEPTO DE ÉXITO: ¿QUÉ SE ENTIENDE POR ÉXITO EN EMPRESA FAMILIAR?**

El éxito es un concepto amplio en su definición y difícil de simplificar. Generalmente el concepto de éxito se asocia al resultado. Colli (2012) indica la subjetiva naturaleza y los múltiples significados de la palabra “*performance*” (resultado), poniendo de manifiesto la complejidad del término éxito en empresa familiar, ya sea para explicarlo o bien para hacerlo operativo (Cuadro 3). Podríamos preguntarnos: ¿qué se entiende por éxito en empresa familiar? Hay autores que toman como éxito el mero hecho de que la empresa siga funcionando año tras año (Sharma *et al.* 2001), pero hay otros autores que además de contemplar la supervivencia establecen otros parámetros para considerar a una empresa familiar como exitosa. Ahora bien las variables a contemplar varían según el enfoque utilizado. Así hay autores que interpretan éxito como éxito empresarial (Pérez-González, 2006; Barth *et al.* 2005), otros como éxito familiar (Singer y Donoho, 1992) y cada vez son más los que piensan que para que se dé el éxito en empresa familiar es necesario contemplar tanto el éxito empresarial como el familiar (Anderson *et al.* 2002).

Puede decirse que el éxito no es más que una expresión genérica de la eficacia, entendiendo por eficacia el grado con el que una institución alcanza sus propios objetivos. Así por ejemplo, si se entiende como un fin lograr la supervivencia de la empresa familiar, mientras ésta exista, puede apuntarse como un objetivo logrado (Sharma *et al.* 2001).

**Cuadro 3: Principales reflexiones sobre el concepto de éxito**

Autores	Concepción de éxito
Ward (1991)	Cumplimiento de objetivos. Indica que los objetivos cambian con el tiempo
Tagiuri y Davis (1992)	Éxito familiar. 6 objetivos principales que cambian con el tiempo
Singer y Donoho (1992)	Los objetivos familiares son los primeros y dominantes
Kuratko <i>et al.</i> (1997)	Empresarial más familiar. El éxito no depende sólo de cuestiones económicas, se han de tener en consideración otros resultados intrínsecos (autonomía, seguridad en el trabajo para él y su familia, control)
Gimeno y Folta (1997)	Empresarial más familiar. Diferencian entre el desempeño económico y el umbral de desempeño (cierre)
León-Guerreo <i>et al.</i> (1998)	Empresarial. Destacan como aspecto fundamental la gestión (management). Buscan un aumento de los resultados empresariales
Chua <i>et al.</i> (1999)	Destacan aspectos subjetivos como: tener un legado familiar, crear un buen ambiente de trabajo, tener una posición económica desahogada y buscar un sentido de vida (cuyo significado lo proporciona la empresa)
Sorenson (2000)	Para alcanzarlo se debe dar la misma importancia tanto a los aspectos objetivos como a los subjetivos
Sharma <i>et al.</i> (2001)	Empresarial más familiar. Lo relaciona con la supervivencia de la empresa tras el periodo sucesorio
Anderson <i>et al.</i> (2002)	Empresarial más familiar. Se alcanza cuando se cumple con los objetivos propuestos que cambian con el tiempo. Objetivos de los propietarios familiares: estilo de vida, la estimulación (motivación), la independencia y el dinero
Anderson y Reeb (2003)	Empresarial. Se centra en mejorar los resultados empresariales
Barth <i>et al.</i> (2005)	Empresarial. Se centra en mejorar los resultados empresariales
Pérez-González (2006)	Empresarial. Se centra en mejorar los resultados empresariales
Villalonga y Amit (2006)	Empresarial. Se centra en mejorar los resultados empresariales
Barontini y Caprio (2006)	Empresarial. Se centra en mejorar los resultados empresariales
Claver <i>et al.</i> (2006)	Empresarial. Se mide a través del crecimiento y el crecimiento se consigue con la internacionalización
Danes <i>et al.</i> (2008)	Empresarial más familiar
Zúñiga-Vicente y Sacristán-Navarro (2009)	Empresarial. Se centra en mejorar los resultados empresariales
Maure (2011)	Empresarial más familiar. Busca la mejora en la rentabilidad, sin descuidar la armonía familiar

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que existe cierto consenso sobre que los resultados de las empresas familiares y no familiares difieren (Tápies, 2011), no existe consenso sobre qué marco valorativo debe prevalecer sobre este tipo de organizaciones familiares (Tápies, 2011; Claver *et al.* 2006; Sorenson, 2000; Tagiuri y Davis, 1992). No hay que olvidar que, en el caso de la empresa familiar y siguiendo la Teoría de Sistemas, la organización está formada por dos sistemas interrelacionados: empresa y familia, por tanto: ¿se debe dar prioridad a la familia sobre la empresa o viceversa? A pesar de que como hemos indicado la comunidad científica no ha determinado si se debe dar más importancia a uno u otro marco valorativo, lo que sí se tiene en cuenta son las características especiales de estas organizaciones que afectan a su resultado. Según Yu *et al.* (2012), las empresas familiares están sujetas a lo que se ha denominado *familiness*. Este concepto implica, por parte de estas organizaciones, mayor atención sobre aspectos como el crecimiento en el largo plazo, la sostenibilidad y la salud socioemocional, etc., aspectos no económicos o no financieros que cobran mayor relevancia en este tipo de compañías.

Anderson *et al.* (2002), al igual que Tauguri y Davis (1992) estudian los objetivos de los propietarios familiares y defienden que los objetivos de las empresas familiares son diferentes a los de las empresas no familiares, ya que no se centran tanto en el crecimiento y el beneficio, sino en el desarrollo y en la disposición familiar.

Como hemos indicado, se logra el éxito cuando se alcanzan los fines propuestos (Colli, 2012). Dichos fines se determinan, a su vez, en función de los intereses que priman en las empresas (como acabamos de indicar: empresariales vs familiares). Son los responsables de estas organizaciones los que determinarán dichos objetivos, y por tanto,

los que buscan un equilibrio adecuado entre ambos sistemas o en último término favorecen a un sistema u otro en función de sus creencias o valores (Gimeno, 2004).

En nuestro caso entenderemos por éxito el grado en el que se alcance el objetivo propuesto por el responsable o los responsables de la toma de decisiones, pudiendo primar una combinación múltiple de objetivos que hagan posible y sostenible la existencia de la empresa familiar en el tiempo.

Una vez que hemos expuesto qué entendemos nosotros por éxito, a continuación vamos a reflexionar sobre cómo puede medirse, teniendo en cuenta que en la empresa familiar no sólo tiene en cuenta aspectos económicos u objetivos, sino que existen otro tipo de factores más subjetivos (Hayter, 2011). En el Cuadro 4 se expone una breve lista representativa de los estudios de éxito en los últimos años. En él se aprecian las distintas vertientes en lo que a la investigación del éxito se refiere:

- Estudios centrados en aspectos objetivos, donde alcanzar el éxito supone mejorar los resultados empresariales (Zúñiga-Vicente y Sacristán-Navarro, 2009; Barontini y Caprio, 2006; Pérez-González, 2006; Barth *et al.* 2005 y Anderson y Reeb, 2003) o alcanzar determinadas aspiraciones empresariales como la internacionalización (Claver *et al.* 2006).
- Estudios centrados en aspectos objetivos y subjetivos, donde alcanzar el éxito supone no solo mejorar los resultados empresariales, sino también otra serie de factores subjetivos relacionados con la satisfacción del cliente, el aumento del poder de mercado frente a la competencia o la mejora de ciertos



aspectos relacionados con la familia como la mejora en la armonía familiar o con el crecimiento personal (Maure, 2011; Danes *et al.* 2008; Anderson *et al.* 2002; Sharma *et al.* 2001; Kuratko *et al.* 1997).

**Cuadro 4: Variables objetivas y subjetivas de éxito**

Autores	Variables objetivas	Variables subjetivas
Kuratko <i>et al.</i> (1997)	Resultado empresarial en función de la edad, tamaño, nivel educativo, y sector	Independencia, recompensas intrínsecas, seguridad familiar
Sharma <i>et al.</i> (2001)	Resultados de la organización en el periodo post-sucesorio	Satisfacción de la familia con el conjunto del proceso sucesorio
Anderson <i>et al.</i> (2002)	Resultado empresarial (crecimiento y beneficio)	Estudia los objetivos y motivaciones de los propietarios familiares: estilo de vida, independencia y dinero
Anderson y Reeb (2003)	Rentabilidad y/o valores de mercado superiores	
Barth <i>et al.</i> (2005)	Productividad	
Pérez-González (2006)	Rentabilidad, productividad	
Barontini y Caprio (2006)	Rentabilidad, valores de mercado superiores	
Claver <i>et al.</i> (2006)	Tamaño (nº de empleados), gastos en I+D, gastos en publicidad y experiencia	
Danes <i>et al.</i> (2008)	Gestión empresarial (ingresos)	Reputación positiva de los clientes. Congruencia entre empresa y la familia
Zúñiga-Vicente y Sacristán-Navarro (2009)	Aumento de ingresos, empleados	
Maure (2011)	Beneficio, eficiencia, crecimiento, resultados	Armonía familiar

Fuente: Elaboración propia

La inclusión de aspectos subjetivos, ya se recogía en el estudio de Gimeno y Folta (1997). En su investigación afirmaban que la supervivencia de una empresa dependía de dos dimensiones distintas como son el desempeño económico y el umbral de desempeño (éste último, sería el nivel de desempeño por debajo del cual la organización tendría que cerrar). Indicaban que para la supervivencia de la empresa, no sólo habrían de estudiarse los aspectos cuantitativos (desempeño económico), sino que también habría de atenderse a otros factores determinantes de la supervivencia, no cuantitativos

(subjetivos) y diferentes al desempeño económico. Estos factores cobran especial relevancia cuando se habla de la empresa familiar.

Como acabamos de indicar, la comunidad científica ha demostrado que existen más objetivos que la maximización del beneficio. Desde principios de los años setenta, los investigadores han ido acumulando evidencias de otras motivaciones no pecuniarias como la necesidad de independencia, necesidad de logro, el reconocimiento social, la necesidad de cubrir ciertos valores o normas personales (Hayter, 2011).

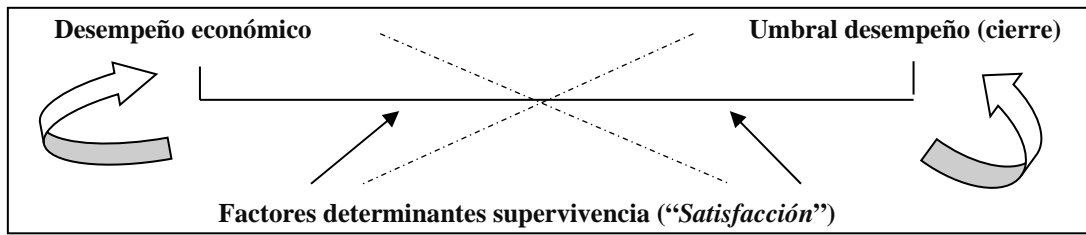
En las empresas familiares existe un sentimiento de pertenencia a la familia que otorga a los miembros familiares valores tales como sacrificio, lealtad, reciprocidad, cercanía y respeto (Basco y Rodríguez, 2009). Muchas investigaciones indican que un valor fundamental de la empresa familiar es la capacidad de desarrollar y mantener activos intangibles tales como el capital social, confianza, reputación y conocimiento tácito (Craig *et al.* 2008; Sirmon y Hitt, 2003). Otros como Colli (2012) indican que la creación de valor por parte de las empresas familiares concede mayor valor a aspectos relacionados con la reputación, armonía, cohesión y orientación al largo plazo, logrando un arraigo social mayor del conseguido con el retorno de la inversión y el dinero. A estas características propias de la empresa familiar, el autor las denomina *capital inmaterial* de las empresas familiares.

En el ámbito de empresa familiar se ha documentado ampliamente la existencia de factores ajenos al desempeño económico que determinan los objetivos y valores imperantes (Yu *et al.* 2012; Basco y Rodríguez, 2009; Westhead y Howorth, 2006; Sorenson, 2000) como son: el mantenimiento del buen clima y la ausencia de conflicto,

el trabajo para los hijos, el prestigio y reconocimiento social, la seguridad económica, la vida confortable, el sentimiento de justicia, el desarrollo social y la paternidad de una obra (Colli, 2012; Hayter, 2011; Basco y Rodríguez, 2009; Sirmon y Hitt, 2003; McKiernan y Morris, 2001; Blondell *et al.* 2000; Kuratko *et al.* 1997; Tagiuri y Davis, 1992). A estos objetivos y valores los denominaremos factores determinantes de supervivencia, que se agrupan en la dimensión “*Satisfacción*”. Ésta representaría el nivel de cumplimiento de las expectativas puestas por la familia en su relación con la empresa. En palabras de Ward (1991), los objetivos de la familia empiezan con el éxito del negocio, progresan con el crecimiento y desarrollo de los hijos y terminan focalizado en la armonía familiar y la unidad.

Por tanto, si aplicamos el modelo de Gimeno y Folta (1997) a la empresa familiar, gráficamente se puede sintetizar como aparece en la Figura 5. Se observa que en la empresa familiar además de tener en cuenta aspectos económicos, se estudian otra serie de factores subjetivos recogidos en la dimensión denominada “*Satisfacción*”. El modelo propone que los factores subjetivos pueden ser tenidos en cuenta, siempre y cuando, no se ponga en riesgo la supervivencia de la empresa. Este modelo, además, de contemplar el éxito en ambas dimensiones (familia-empresa) explica las razones que llevan a la obtención de distintos resultados por parte de las empresas familiares: entre el máximo desempeño económico y el punto de cierre, cada empresa puede ocupar un lugar diferente en función de cómo afecte al resultado económico la entrada de los factores propios de la dimensión familiar que se recogen en la variable “satisfacción” (armonía familiar, reputación, etc.).

**Figura 5: Síntesis modelo propuesto**



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Gimeno y Folta (1997)

***CAPÍTULO III: MODELO  
PROPUESTO DE ÉXITO EN  
EMPRESA FAMILIAR***



Con carácter general se entiende que se logra el éxito cuando se alcanzan los objetivos propuestos (Colli, 2012). En el caso de la empresa familiar, se debe tener en cuenta que el éxito se compone de un conjunto de factores (objetivos y subjetivos), que afectan tanto al sistema empresa como al sistema familia (Hayter, 2011; Dyer, 2003).

Son muchos los estudios que han intentado encontrar la relación directa o indirecta de estos factores con el resultado (Cuadros 3 y 4), pero desde nuestro punto de vista, sus conclusiones son difícilmente generalizables. En raras ocasiones han tenido en cuenta que bajo la definición habitual de empresa familiar, basada en la propiedad y la gestión, subyacen varios grupos diferenciados de empresas familiares, y en cada uno de ellos se contempla el éxito de una manera diferente.

Dicha heterogeneidad provoca diversidad de objetivos y resultados. Nuestra propuesta se basa en plantear un modelo de éxito general que permita particularizar los resultados por tipos de empresa. Para ello proponemos un modelo general de éxito multidimensional centrado en diez dimensiones fundamentales: percepción del entorno, identidad empresarial, *background* de recursos humanos, tipo de estrategia, implementación estratégica, estructura de gobierno, capital social, resiliencia organizacional, perfil de riesgo y capital inmaterial propio de la empresa familiar.

### **3.1.- DIFERENCIACIÓN FAMILIA-EMPRESA**

El modelo que proponemos se basa en la Teoría de Sistemas, por lo que asumimos que el éxito puede ser diferente en función de si se atiende a los objetivos empresariales o familiares. Por ello, creemos que resulta indispensable definir qué entendemos por “sistema empresa” y qué entendemos por “sistema familia”, para poder determinar de forma correcta el éxito de estas organizaciones familiares.

En el Cuadro 5 se exponen de forma resumida y sintética las principales diferencias entre ambos sistemas, permitiendo al lector aclarar la difusa línea divisoria entre ambos sistemas.

**Cuadro 5: Diferencias empresa-familia**

	<b>Familia</b>	<b>Empresa</b>
<b>Misión</b>	Nutrir y socializar a sus miembros. La razón de ser es el apoyo a las personas que la componen	Función productiva (producción de bienes y servicios)
<b>Posición del individuo</b>	Un fin en sí mismo	El individuo es un medio para conseguir los fines empresariales
<b>Toma de decisiones</b>	Proceso emocional	Proceso racional
<b>Objetivo</b>	Satisfacción de los mandatos familiares (respeto de lealtades exigidas)	Supervivencia de la empresa, capacidad de mantener su ventaja competitiva. Adecuada utilización de sus recursos
<b>Apertura del sistema</b>	Sistema relativamente cerrado (se entra por nacimiento, salida por defunción, divorcio, etc.)	Sistema abierto (entrada y salida por rescisión de contrato)
<b>Asignación de recursos</b>	Criterio de igualdad o de necesidad	Criterio aplicado basado en el mérito personal

Fuente: Elaboración propia



La distinción entre un sistema y otro a veces no es clara, pero se debe intentar encontrar los límites entre ambos sistemas; ya que como hemos indicado anteriormente, el éxito de la empresa familiar depende de los objetivos establecidos para cada uno de estos sistemas. Por ello, el establecimiento de límites entre empresa y familia es una tarea complicada, pero que puede resultar interesante y de gran utilidad en el estudio de las empresas familiares. Es importante que la diferenciación familia-empresa se plasme principalmente en aspectos como las relaciones económicas y la política de recursos humanos con los miembros de la familia (Gimeno, 2004), para evitar conflictos de intereses.

Hay diferenciación económica cuando los fondos de la empresa se manejan con criterios empresariales. Esto significa que la familia obtiene rentas de la empresa siguiendo las reglas de ésta, es decir, vía salarios asignados con criterios de mérito y esfuerzo, responsabilidad, consecución de objetivos o vía dividendos. Una vez que la familia recibe los fondos, éstos se distribuyen siguiendo sus propios criterios. En la medida en que la apropiación de rentas por parte la familia se produzca a través de otros criterios, la diferenciación entre ambos sistemas se diluirá y será escasa.

La diferenciación aplicada a la política de recursos humanos implica que los criterios de incorporación y promoción de familiares, el establecimiento de niveles de exigencia y de jerarquías se rijan por los criterios de empresa, es decir, criterios de mérito. La aplicación de otro tipo de criterios, como la igualdad generacional o la protección de miembros de la familia menos competentes, implicará una baja diferenciación entre familia y empresa.

Los miembros de una familia pueden hacer cualquier demanda a la familia siempre que no esté en contradicción con una obligación de nivel superior (Gimeno, 2004). La diferenciación familia-empresa permite discriminar las demandas de la familia de las de la empresa, de forma que la demanda familiar no pueda obligar a diferentes miembros de la familia a la utilización de la empresa para la satisfacción de demandas familiares.

En la actualidad no existe consenso sobre si el hecho de que una organización empresarial sea familiar conlleva más ventajas o inconvenientes que el no serlo, dependerá de muchos factores, como tipo de empresa constituida, del tipo de familia, etc., y la manera de explotar esos elementos diferenciadores para reconocer la familiaridad como un aspecto positivo o negativo en el éxito de una empresa familiar (Dyer, 2006; Gimeno, 2004).

Diversos trabajos resaltan la tendencia familiar hacia el conflicto, debido a la dificultad para establecer límites entre los sistemas (Dyer, 2006; Cabrera-Suárez y García-Falcón, 1999); a la rivalidad entre diferentes miembros de la familia que trabajan en la compañía (Friedman, 1991); a la complejidad relacional derivada de la multitud de interacciones posibles (Dumas, 1989) o del peso de la historia en las relaciones personales (Kaye, 1991); a la no planificación de la sucesión, hito clave dentro de este tipo de organizaciones (Carlock y Ward, 2001) o las diferencias de objetivos y valores derivadas del aumento del número de personas que participan en el accionariado (Ward, 1997; Ayala y Manzano, 2010).

A pesar de que en la literatura muchos de los autores que estudian estas organizaciones, piensan en su característica de “familiar” como en un inconveniente, también hay autores que ven en la familiaridad en el negocio como algo positivo. Autores como Habbershon y Williams (1999) y Cabrera-Suárez *et al.* (2001), desde la visión de los recursos y capacidades, establecen que la familia es capaz de crear ventajas competitivas únicas para la empresa familiar. Algunas de estas ventajas son: reemplazar los controles y la cultura empresarial tradicional por el derivado del sistema familia (McCollom, 1988), la aparición de una cultura menos burocrática y más flexible (Kets de Vries, 1993), la mayor estabilidad con relación a los cambios externos (Donckels y Frönnlich, 1991), los compromisos colectivos a largo plazo (Salvato, 2002; Harris *et al.* 1994) o la reducción de costes de agencia, dado que la propiedad y la dirección están en manos de un mismo grupo de personas (Chirico y Massimo, 2014). Las ventajas se logran cuando la dirección de los recursos permite la generación y el sostenimiento de la ventaja competitiva (Sirmon y Hitt, 2003).

En consecuencia, queda clara la diversidad de opiniones sobre la influencia de la familia en la organización. Dyer (2003) definió la influencia de la familia en distintos ámbitos, destacando la gobernabilidad, ventaja competitiva, formulación de estrategias, cultura organizacional, capital social/redes, grupos/equipos, conflictos, sucesión de liderazgo, desarrollo de carrera y orientación al cambio. Pero no fue hasta su estudio de 2006, cuando, apoyándose en la Teoría de Recursos y Capacidades y en la Teoría de Agencia, reflexionó sobre el efecto de la familia en el resultado (Cuadro 6) y sugirió que la influencia puede ser positiva o negativa en función de las circunstancias. Planteamiento que resulta coherente con la heterogeneidad de la empresa familiar y en sintonía con nuestro punto de vista.

**Cuadro 6: Efecto de la influencia familiar en el resultado**

<b>Beneficios de la Agencia</b>	<b>Coste de Agencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menores costes de agencia, debido a la alineación de las metas del principal-agente.</li> <li>- Menores costes de agencia debido a la alta confianza y a los valores compartidos entre los miembros de la familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costes de agencia más altos debido al conflicto de objetivos en la familia.</li> <li>- Elevados costes de agencia provocados por el oportunismo, escaqueo y selección adversa motivada por el altruismo (es decir, los miembros de la familia fallan en supervisarse unos a otros).</li> </ul>
<b>Activos de la familia</b>	<b>Pasivos de la familia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital humano: la familia tiene rasgos únicos en su manera de formar y en sus habilidades, flexibilidad y motivación.</li> <li>- Capital social: la familia desarrolla relaciones fuera de la familia con los empleados, clientes, proveedores y otros grupos de interés que generan buena voluntad y fuertes lazos.</li> <li>- La “marca” familia o los bienes y servicios de la organización pueden generar buena voluntad y un ambiente positivo con las partes interesadas.</li> <li>- Capital financiero/psíquicos: la familia puede tener activos financieros o psíquicos que pueden ser utilizados para apoyar a la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La familia carece de las habilidades y capacidades necesarias debido a la pequeña bolsa de trabajo, la falta de talento o formación inadecuada.</li> <li>- Fallos de la familia en el desarrollo del capital social con los interesados, debido a la desconfianza en los extraños (es decir, "<i>Familismo amor</i>").</li> <li>- Las relaciones familiares llevan a complejos conflictos entre la propia familia que puede socavar la imagen y la buena voluntad con las partes interesadas.</li> <li>- La familia utiliza activos de la organización para uso personal, socavando, entre otros, los recursos financieros.</li> </ul>

Fuente: Dyer (2006)

Esto nos lleva a pensar que, tal y como indicaron, Chirco y Massimo (2014), la influencia familiar condicionará la forma en que las empresas familiares coordinan las prácticas de dirección y gobierno para el logro de sus objetivos, es decir, afectará al funcionamiento organizativo, lo que en último término se verá reflejado en su resultado de forma positiva o negativa, en función de las circunstancias.

### **3.2.- ESQUEMA DEL MODELO DE ÉXITO PROPUESTO**

Nuestro modelo de éxito en empresa familiar debe basarse en el cumplimiento de los objetivos de ambos sistemas: empresa y familia. Se deben contemplar, por tanto, variables que condicionan tanto el éxito empresarial como el familiar, ya que ambos sistemas deben de quedar satisfechos para que se genere el equilibrio necesario y la empresa continúe en funcionamiento, teniendo en cuenta que el grado de permeabilidad entre los sistemas repercutirá en los objetivos y en la motivación para mantener viva la empresa.

La familia y la empresa tienen cada una por separado unas metas y objetivos (Colli, 2012). Pero al conjunto empresa-familia, como sistema independiente, no le corresponde la suma de aquellos, es decir, que al estudiar los objetivos de las empresas familiares hay que valorar la potenciación o minimización, por la interacción de todos sus miembros, de los objetivos para conformar aquellos que le son propios y que encajan en el conjunto. Pero como indicábamos anteriormente, no existe un acuerdo consensuado sobre el conjunto de variables que definen los objetivos de las empresas familiares y determinan el desempeño de las mismas.

Tal como la bibliografía señala se considerarán dos dimensiones relevantes en las empresas familiares, los objetivos empresariales y los familiares (Colli, 2012). Si para medir ambos objetivos se utilizaran únicamente medidas objetivas, significaría considerar únicamente aquellas disponibles por los estados contables o fuentes secundarias. Esta posibilidad queda excluida por cuatro razones:

- Existe una considerable dificultad para disponer de información fidedigna y que refleje la realidad a partir de los estados contables.
- Los datos secundarios para las empresas familiares son muy escasos y se presentan de forma agregada.
- La escasa posibilidad de comparar los datos si realmente fuera posible obtenerlos.
- Se dejarían al margen aspectos fundamentales relacionados con la anteriormente denominada dimensión “*Satisfacción*”, por lo que no se respondería a la realidad de lo que es una empresa familiar.

Estos argumentos han llevado a los investigadores de éxito en empresa familiar a contemplar en sus estudios, no sólo medidas objetivas, sino que en su mayoría también han dado cabida a medidas subjetivas para realizar un estudio más completo, tal y como se ha comentado anteriormente (Cuadro 4).

Uno de los trabajos más interesantes que ha intentado modelizar una metodología para el estudio y análisis de las variables que definen el éxito en las empresas familiares es el de Sorenson (2000). Éste clasifica los resultados en familiares y empresariales y reconoce el mismo nivel de importancia entre las medidas objetivas y los subjetivas.

Sin embargo, nosotros pensamos que hoy en día, las medidas subjetivas cobran especial relevancia. Se ha de tener en cuenta que un aspecto fundamental en este tipo de organizaciones es lo que algunos autores han venido a denominar *familiness* (Yu *et al.* 2012), aspecto de medición subjetiva que dota de una ventaja competitiva única a este tipo de organizaciones y que afecta a todos y cada uno de los niveles organizativos como son: el cultural (Corbetta y Salvato, 2004), la gestión de recursos humanos (Sraer y Thesmar, 2007), la lealtad de los empleados (Ward, 1988), las decisiones de marketing (Poza *et al.* 1997), los costes de agencia (Schulze *et al.* 2003) y la continuidad y las decisiones en el largo plazo (Zellweger, 2007).

En la misma línea, se encuentra el estudio de Benzing *et al.* (2009). En él se resumen los principales aspectos a tener en cuenta cuando se habla de variables de éxito:

- Factores psicológicos y rasgos de personalidad: Hodgkinson (2001) y Olson y Bokor (1995) consideran que la habilidad de abordar la planificación estratégica es fundamental. Además concluyen que en un entorno difícil, se ha de considerar la conducción por la independencia, la orientación para innovar, la actitud hacia el riesgo y la competitividad natural. Los autores también afirman que de acuerdo con “*psychological traits*”, éstos se moderan con la experiencia, la formación, habilidades para el management y entorno de negocio. Estos rasgos, además, pueden ser alteradas por las políticas de mercado (“*policymakers*”).
- Habilidades directivas (del management) y formación del directivo: habilidad para manejar al personal y mantener una cuenta de resultados.

- Entorno exterior (*external environment*): apoyo significativo de las políticas del gobierno, acceso al capital y soporte de la familia y amigos.

En los resultados de su estudio, Benzing *et al.* (2009), demuestran que los factores tenidos en cuenta cuando se habla de éxito pueden agruparse en seis grandes grupos: características individuales, conectividad social, competencia, reputación social y habilidades sociales, habilidades del *management* y manejo del personal. En este estudio se manifiesta que son los aspectos relacionados con las personas y no tanto con la empresa en sí misma, los que diferencian a las empresas familiares.

Son abundantes las investigaciones que tratan el estudio de los factores personales como medidas de éxito, pero en su mayoría se tratan desde el punto de vista del emprendedor (Hayter, 2011). Si tenemos en cuenta que la empresa familiar, cuando se funda, lo hace de la mano del emprendedor y que son sus valores los que impregnan la posterior cultura de la empresa familiar, merece la pena detenernos en estudiar cuáles son los principales valores y/o motivaciones que alientan al socio fundador de la empresa familiar, figura clave en este tipo de organizaciones.

Además, resulta conveniente mencionar que en este caso hablamos de motivaciones, porque la relación entre rendimiento y motivación es recíproca, así quedó demostrado con el estudio de Kuratko *et al.* (1997). Estos autores identificaron, en primer lugar que cuando se habla de rendimiento, en muchas ocasiones no se está hablando de rendimiento en sí mismo, sino de la expectativa de rendimiento. En segundo lugar demostraron que el rendimiento (o la expectativa de rendimiento) influye en la motivación de la persona y, a la inversa, la motivación en última instancia, influye en el rendimiento.



Kuratko *et al.* (1997) concluyen que factores como autonomía y la seguridad del puesto, tanto para los propios fundadores como para su familia, son factores determinantes para la motivación del empresario, ratificando la idea de que el éxito no puede ser medido únicamente en términos financieros.

Bird (1989) destaca que las principales motivaciones subjetivas se basan en la libertad que genera ser tu propio jefe, disponer de un futuro propio, poseer el control y satisfacer las necesidades de logro. Burch (1986) identificó a los empresarios como personas que buscan independencia, riqueza y nuevas oportunidades. Kuratko y Hodgetts (1995) discutieron la perspectiva empresarial dentro de los individuos y señalaron diecisiete características psicológicas comúnmente asociadas con los empresarios. Entre las características más importantes para la motivación se deben de incluir: el compromiso, la perseverancia, el logro, el impulso y orientación de la oportunidad.

En cuanto a las variables clave, Greenberger y Sexton (1988) identificaron que una característica importante en la personalidad del empresario era la "visión", como fuerza importante que guíase la andadura empresarial. Herron y Sapienza (1992) demostraron la importancia del "nivel de las aspiraciones" y Katz y Gartner (1988) incluyen la "intencionalidad" de desarrollo. Por su parte, Bird (1988) destaca que las intenciones del fundador determinan el logro del posterior éxito. Todos ellos comparten un compromiso psicológico para aprovechar la oportunidad, unos ven compromiso, otros motivación y otros iniciativa, pero todos redundan en el aspecto subjetivo a la hora de determinar el éxito percibido.

En su artículo, Hayter (2011), realiza un breve repaso de las distintas motivaciones tenidas en cuenta en las principales investigaciones de los últimos años. Con ellas elabora un cuadro resumen (Cuadro 7).

**Cuadro 7: Resumen de las principales motivaciones**

AUTOR	MOTIVACIONES
Cassar (2007), Moskowitz y Vissing-Jorgensen (2002)	Principales motivaciones: el beneficio, la prevalencia de los incentivos económicos, la oportunidad económica y la ganancia material
Cassar (2007), Locke (2000), Kolvereid (1996), Birley y Westhead (1994)	Independencia
Bercovitz y Feldman (2008), Stuart y Ding (2006), Kolvereid (1996)	Necesidad de reconocimiento social, autoridad
Cassar (2007), Locke (2000), Kolvereid (1996)	Conducción satisfactoria de los valores y normas personales, necesidad de logro, egoísmo, autorrealización
Kuratko <i>et al.</i> (1997), Kolvereid (1996)	Reto
Gundry y Welsch (2001)	Flexibilidad, tiempo con la familia
Shane <i>et al.</i> (1991)	Necesidad de desarrollo personal, aprendizaje
Birley y Westhead (1994)	Contribución a la sociedad
Reynolds <i>et al.</i> (2001), Kolvereid (1996)	Oportunidad económica
Kolvereid (1996)	Seguridad
Reynolds <i>et al.</i> (2001)	Necesidad económica

Fuente: Elaboración propia a partir de Hayter (2011)

Lo que nosotros proponemos es un modelo ecléctico que, bajo el prisma de la Teoría de Sistemas, aglutine factores que expliquen el éxito empresarial y familiar para los diferentes tipos de empresas familiares. Partimos de la idea de que es complicado delimitar perfectamente cada sistema (empresa-familia) porque la interacción entre ellos genera valiosas sinergias (Colli, 2012). Pero tenemos claro que consideramos indispensable que en el modelo se contemplen factores subjetivos, dado que como acaba de señalarse, para este tipo de estudios es fundamental la reflexión sobre las motivaciones y otros aspectos subjetivos que afectan a la percepción de éxito. Por ello a continuación se reflexiona sobre cuáles son las variables más representativas de cada dimensión (empresa-familia), teniendo en cuenta que el éxito no es un concepto observable, sino un constructo en el que entran en juego multitud de factores con múltiples formas de medirlos.

3.2.1.-Medidas de éxito: éxito empresarial y éxito familiar

Los principales indicadores empleados en el estudio de ambas dimensiones: empresarial (donde predominan medidas objetivas) y familiar (donde prevalecen medidas subjetivas) se expone el Cuadro 8.

**Cuadro 8: Indicadores de resultado en la empresa familiar**

DIMENSIONES	INDICADORES	
<b>Resultados empresariales</b>	Crecimiento Beneficio/Ventas	Cuota de mercado
	Beneficio Neto	Cash-Flow
	Ratio Beneficio/Ventas	Rendimiento sobre la inversión
	Desarrollo de productos	Desarrollo de mercados
	Adaptación a las necesidades de los clientes	Reducción de costes
	Satisfacción del cliente	Calidad de servicios
	Rentabilidad económica	Rentabilidad financiera
	Nivel de internacionalización	Productividad
<b>Resultados familiares</b>	Seguridad económica	Vida confortable
	Calidad de vida en el trabajo	Seguridad familiar
	Independencia familiar	Tiempo para estar con la familia
	Lealtad y apoyo familiar	Unión familiar (ausencia de conflicto)
	Trabajo para los hijos	Lealtad a los clientes
	Prestigio y reconocimiento social	Sentimiento de justicia
	Desarrollo social	Paternalidad de una obra

Fuente: Elaboración propia a partir de Tadeo (2005)

Éxito empresarial

Las medidas desarrolladas a lo largo de los años para determinar el éxito empresarial son numerosas y variadas. Según Sharma y Carney (2012), los ratios financieros han sido utilizados por muchos estudios como medida del resultado empresarial. En la mayoría de estudios las medidas de éxito empresarial se relacionan con la mejoría en los resultados empresariales medidos a través de ratios financieros (rentabilidad) o resultados contables (beneficio), sirva de ejemplo los contemplados en el Cuadro 9.

**Cuadro 9: Estudios sobre éxito empresarial**

<b>Autores</b>	<b>Concepto de éxito</b>	<b>Medidas</b>
Gupta y Govindarajan (1984)	Éxito empresarial relacionado con el aumento de ventas y beneficio	Variables de estudio: crecimiento de ventas, crecimiento cuota de mercado, posición ante el riesgo, cash-flow operativo, beneficio de las operaciones, ratio beneficio/ventas, actividades de I+D, nuevos productos y mercados desarrollados, políticas públicas y desarrollo del personal.
León-Guerreo <i>et al.</i> (1998)	Éxito: relacionado con la gestión ( <i>management</i> ), que varíen positivamente los resultados.	Variables de estudio: ingresos brutos y generación familiar. Además estudian la industria y la región, la experiencia.
Smith y Amoako-Adu (1999)	Resultados empresariales	Creación de valor
G <sup>a</sup> -Borbolla <i>et al.</i> (2000)	Rendimiento económico: cuestiones económicas (medidas de rentabilidad económica, margen de beneficios y rentabilidad financiera)	Analizan el carácter familiar del negocio, su sector de actividad, la estrategia de la empresa, los aspectos económico-financieros y la orientación de su política de dirección
Sharma <i>et al.</i> (2001)	Éxito empresarial relacionado con la supervivencia de la empresa tras el periodo sucesorio	El éxito en la sucesión depende de dos dimensiones principalmente: resultados de la organización en el periodo post-sucesorio y la satisfacción de la familia con el conjunto del proceso sucesorio
Anderson y Reeb (2003)	Mejores resultados empresariales	Rentabilidad y/o valores de mercado superiores.
Barth <i>et al.</i> (2005)	Mejores resultados empresariales	Productividad
Pérez-González (2006)	Mejores resultados empresariales	Rentabilidad, valores de mercado o productividad
Villalonga y Amit (2006)	Mejores resultados empresariales	Creación de valor
Barontini y Caprio (2006)	Mejores resultados empresariales	Rentabilidad y/o valores de mercado superiores.
Claver <i>et al.</i> (2006)	Éxito = crecimiento, el crecimiento se consigue con la internacionalización	Variables que afectan al compromiso internacional de las empresas: tamaño (nº de empleados), gastos en I+D, gastos en publicidad y experiencia (años, países)
Zúñiga-Vicente y Sacristán-Navarro (2009)	Mejores resultados empresariales	Analizan en un caso el aumento de ingresos, empleados, la posición en el ranking y el valor de empresa

Fuente: Elaboración propia

Si se repasan los estudios sobre éxito empresarial (Cuadro 9), en muchos de ellos se toma como medida el crecimiento de las ventas, de la rentabilidad, de los ingresos, del beneficio, etc. Podríamos reflexionar por tanto, sobre la siguiente pregunta: ¿por qué razón el crecimiento es considerado como objetivo último de una organización? En el

estudio de Claver *et al.* (2006), se indica que si la empresa no crece, dicha organización tenderá al fracaso. A pesar de lo anterior, en ocasiones, el crecimiento no es un objetivo en sí mismo, sino más bien un medio para alcanzar los objetivos previstos. Esta idea la consideramos fundamental en la empresa familiar: ¿por qué una empresa familiar persigue el crecimiento? Pensamos que además del reconocimiento social que conlleva este hecho, la empresa familiar persigue el crecimiento para garantizar la continuación del legado familiar.

A pesar de que crecimiento es una meta de casi todas las firmas y suele ser considerado como medida del éxito, no todas las firmas eligen crecer (Hayter, 2011). Según este autor (Hayter, 2011), esta idea se asocia al hecho de que el crecimiento puede ir en detrimento de otras metas consideradas prioritarias para la organización, y en ocasiones, metas cuya medición se considera más subjetiva (piénsese por ejemplo en el caso de que el crecimiento suponga la pérdida de control por parte de la familia).

Por todo ello, cuando se habla de crecimiento empresarial pueden contemplarse otras metas además del crecimiento. Un artículo que repasa las principales medidas tenidas en cuenta cuando se pretende analizar el resultado empresarial es el de Yong-Hui *et al.* (2009), en donde se hace referencia al estudio de Murphy *et al.* (1996). En su estudio, destacan que del total de variables utilizadas para medir el éxito empresarial, las más utilizadas son: eficiencia, crecimiento y beneficio (Yong-Hui *et al.* 2009). Concluyen que:

- Para determinar la eficiencia, en los estudios científicos suelen utilizarse medidas financieras como el retorno de inversión y la rentabilidad sobre recursos propios.
- Para analizar el crecimiento, suele estudiarse el crecimiento centrado en los empleados, las ventas y la posición en el mercado.
- Finalmente, para estudiar el beneficio suelen incluirse el retorno de ventas y el beneficio neto.

Ahora bien, bajo nuestro punto de vista ha de tenerse en cuenta que el éxito empresarial, además de medirse con elementos financieros puede cuantificarse con otras medidas no financieras y relacionadas con el éxito empresarial como: la evolución de la posición en el mercado, la satisfacción del cliente, la lealtad, la fuerza de marca en el mercado, etc. García y Mulero (2007) reflejaron que además de medidas basadas la rentabilidad contable (margen sobre ventas, rentabilidad económica sobre los activos netos, rentabilidad financiera de los fondos propios) y medidas financieras (beneficio neto, ratio beneficios/ventas, efectos librados, *cash-flow* de operaciones, rendimiento de la inversión), había que tener en cuenta otras medidas subjetivas: posición en el mercado (satisfacción del cliente) o aspectos relacionados con preparación de la empresa para el futuro (desarrollo/producción de nuevos productos, inversión en nuevos mercados o logros de objetivos estratégicos de la unidad estratégica de negocio).

Una idea que debe contemplarse cuando se habla del estudio de éxito empresarial, es que no hay una variable mejor que otra, sino que hay ciertas variables más significativas que otras (Benzing *et al.* 2009; Yong-Hui *et al.* 2009; Claver *et al.* 2006). Un ejemplo de esto lo encontramos en el estudio de Murphy *et al.* (1996), en donde después de

revisar a fondo las variables que explican el éxito de 51 publicaciones, encontraron que las medidas más utilizadas podrían resumirse y agruparse en medidas de eficiencia, crecimiento y beneficio. Estas variables serán las contempladas en nuestro estudio

En definitiva, el modelo contemplará como variable proxy al éxito empresarial, el crecimiento de la rentabilidad financiera (ROE), que compara el beneficio neto con los fondos propios, ya que muestra el retorno para los accionistas. Este ratio, comprende los factores representativos de la dimensión económica y financiera de la empresa, por lo que no sólo contempla la eficiencia en la utilización de los activos de la empresa, sino que también tiene en cuenta la capacidad para conseguir las fuentes de financiación más apropiadas (González *et al.* 2002).

Hay que tener en cuenta que la rentabilidad de una determinada empresa no siempre refleja una adecuada gestión, puesto que esta variable puede presentar valores muy atractivos y, sin embargo, estar comprometiendo la competitividad futura de la empresa, como consecuencia de su maximización en el corto plazo a cualquier precio. El problema reside en la no consideración del riesgo, ni sus consecuencias sobre la valoración de la empresa. No debemos olvidar que en la empresa familiar tan importante es el corto como el largo plazo (Chirico y Massimo, 2014), por lo que deben contemplarse otras variables complementarias. Para ello, hemos contemplado también como variable proxy al éxito empresarial: la tasa de aumento del beneficio y de las ventas en un periodo de tiempo dado (5 años).

Finalmente como medida subjetiva y complementaria a las anteriores, se introduce la satisfacción de los clientes como una de las variables subjetivas más utilizadas para medir el éxito empresarial (Yong-Hui *et al.* 2009).

### Éxito familiar

Reconociendo la identidad propia de la empresa familiar, además del resultado económico y financiero, para este tipo de empresas debe de garantizarse la armonía familiar (Maure, 2011). Por tanto, se deben contemplar otra serie de valores que permitan, entre otros, la perpetuidad de un nombre familiar, un valor familiar, la empleabilidad familiar y el control y desarrollo de un estilo de vida (Sharma y Carney, 2012). En el Cuadro 10 se recoge un resumen de estudios donde se contempla también el éxito familiar.

Con respecto a la medición de la dimensión familiar, ya hemos indicado que uno de los trabajos que ha intentado modelizar una metodología para el estudio y análisis de las variables que definen el éxito en las empresas familiares es el de Sorenson (2000). Algunas investigaciones indican que un valor fundamental de la empresa familiar es la capacidad de desarrollar y mantener activos intangibles tales como el capital social, confianza, reputación, etc. (Basco y Rodríguez, 2009; Sirmon y Hitt, 2003).



**Cuadro 10: Estudios sobre éxito familiar**

<b>Autores</b>	<b>Argumentaciones sobre el éxito</b>
Ward (1991)	Los objetivos van cambiando con el tiempo.
Tagiuri y Davis (1992)	Seis objetivos principales: formar una empresa donde los empleados sean felices, productivos y orgullosos; ofrecer seguridad económica y beneficios al propietario; desarrollar nuevos productos cualificados; para servir de vehículo para el crecimiento personal, progreso social y autonomía; promover buena relación con la ciudadanía y proveer de seguridad laboral (un trabajo seguro). Cambian con el tiempo.
Singer y Donoho (1992)	Éxito: los objetivos familiares son los primeros y dominantes Dos tipos de resultados: la familia centrada en el negocio, donde el negocio se toma como un camino de vida, y el negocio centrado en la familia, en el que el negocio significa el sustento de la familia. Da lugar a distintos objetivos.
Sharma <i>et al.</i> (1997)	Los objetivos en las empresas familiares son diferentes a los de las no familiares.
Lee y Rogoff (1996)	Conflicto de intereses entre la familia y la empresa.
Kuratko <i>et al.</i> (1997)	Éxito empresarial no depende de sólo cuestiones económicas, sino que se han de tener en consideración otros resultados intrínsecos (autonomía, seguridad en el trabajo para él y su familia o el control).
Gimeno y Folta (1997)	Diferencian entre el desempeño económico y el umbral de desempeño: Dan importancia a las expectativas de los propietarios como factor explicativo.
Westhead (1997)	La teoría económica se tiene en cuenta, pero los propietarios familiares cuentan con otros factores: independencia y empleabilidad familia.
Chua <i>et al.</i> (1999)	Objetivos: tener un legado familiar, crear un buen ambiente de trabajo, tener una posición económica y un sentido de vida cuyo significado lo proporciona la empresa.
Sorenson (2000)	Para alcanzar el éxito, se debe de dar la misma importancia tanto a los aspectos objetivos como a los subjetivos.
Anderson <i>et al.</i> (2002)	Éxito: cumplir con objetivos. Estos objetivos cambian con el tiempo. Creen que los objetivos de las empresas familiares son diferentes a las empresas no familiares, ya que no se centran tanto en el crecimiento y el beneficio, sino en el desarrollo y la disposición familiar. Objetivos de los propietarios familiares: estilo de vida, la estimulación (motivación), la independencia y el dinero.
Danes <i>et al.</i> (2008)	Éxito: cumplimiento de objetivos empresariales y familiares. Congruencia entre empresa y la familia.
Maure (2011)	Éxito => rentabilidad + armonía familiar (ausencia de conflictos).

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, Sharma *et al.* (1997) comprueban que los objetivos de las empresas familiares difieren de los objetivos de las empresas no familiares. Westhead (1997) indica que aunque la teoría económica se tiene en cuenta a la hora de establecer un negocio, los propietarios familiares además tienen en cuenta otros factores como son la independencia y la empleabilidad de los miembros de la familia.

Por lo tanto, los investigadores señalan que el éxito difiere de lo comúnmente aceptado (rendimiento financiero tradicional), ya que también intervienen otros factores como autonomía y la seguridad del puesto de trabajo, la necesidad de independencia, de logro o el reconocimiento social, es decir, el éxito familiar no debe ser únicamente medido en términos financieros (Hayter, 2011; Kuratko *et al.* 1997).

Tagiuri y Davis (1992) hablan de seis objetivos principales: formar una empresa donde los empleados sean felices, productivos y estén orgullosos; ofrecer seguridad económica y beneficios al propietario; desarrollar nuevos productos cualificados; servir de vehículo para el crecimiento personal, progreso social y autonomía; promover una buena relación con la ciudadanía y proveer de seguridad laboral (un trabajo seguro).

Así, en las empresas familiares cobran importancia los valores, creencias y demás aspectos subjetivos que posee la componente familiar de la organización. En nuestro trabajo y basándonos en estudios anteriores (Colli, 2012; Hayter, 2011; Basco y Rodríguez, 2009; Sirmon y Hitt, 2003; McKiernan y Morris, 2001; Blondell *et al.* 2000; Kuratko *et al.* 1997; Tagiuri y Davis, 1992) consideramos que las metas a cumplir en una empresa familiar, a grandes rasgos, se relacionan con la posibilidad de: mantenimiento del buen clima y la ausencia de conflicto, trabajo para los hijos, prestigio y reconocimiento social, seguridad económica, vida confortable, sentimiento de justicia, desarrollo social y paternidad de una obra.

Kuratko *et al.* (1997) señalan que no es relevante estudiar el éxito en sí mismo, sino que lo realmente importante es el estudio de la percepción de éxito.

Atendiendo al ámbito personal, según García y Calvo (2002): "cada individuo tiene su historia y sus necesidades, por ello cada uno estructura lo sentido y percibido de forma diferente". Esta afirmación puede extrapolarse al ámbito empresarial y máxime a la empresa familiar, teniendo en cuenta la alta heterogeneidad que existe entre organizaciones. Hemos indicado anteriormente que para lo que una empresa familiar era éxito, quizás para otra no lo fuera, ya que la concepción de éxito depende de los objetivos propuestos por cada organización. Por ello, consideramos relevante tener en cuenta, también, la percepción subjetiva de éxito, porque de una manera sencilla y global muestra si para el individuo se ha conseguido o no la meta propuesta.

### 3.2.2.- Variables que influyen en el éxito e hipótesis del modelo

Lussier y Halabi (2010) hacen un repaso de las investigaciones de empresa familiar que contemplan el análisis de sus resultados y establecen su propio modelo de éxito/fracaso. En su modelo contemplan el estudio de 15 variables, medidas en su mayoría de forma subjetiva a través de escalas Likert. Concretamente se centran en el estudio del: acceso al capital inicial, control financiero, experiencia en el sector, experiencia empresarial, establecimiento de un plan estratégico, acceso a consejeros profesionales, nivel educativo, retención de personal, tiempo en sacar nuevos productos/servicios, entorno económico, edad, socios, padres empresarios, habilidades en marketing y minorías. Una vez determinadas las principales variables objeto de estudio, lo que pretendían era

comparar el comportamiento de dichas variables en tres zonas geográficas distintas para comprobar si con dicho modelo se podría llegar a resultados generalizables. Resultó que no todas las variables resultaron significativas, no pudieron extrapolar el modelo para las tres zonas geográficas seleccionadas, ya que las variables variaban de una zona geográfica a otra.

Ahora bien, el estudio de Lussier y Halabi (2010), aunque no obtiene los resultados esperados, constituye un antecedente a nuestro estudio. Por lo que basándonos en dicho estudio (Lussier y Halabi, 2010) y en los citados en los Cuadros 9 y 10, hemos propuesto nuestra propia lista de variables para medir el éxito. Ya hemos indicado que el modelo cuenta con un enfoque ecléctico, porque aún tanto factores empresariales como familiares (entendemos que ambos son importantes y que afectan al éxito).

A pesar de que Ripollés y Blesa (2006), Simon y Hitt (2003) o Navas y Ortiz (2002) defienden que el éxito de una empresa depende básicamente de las características internas de la organización (la base de esta teoría consiste en que cada empresa puede construir su estrategia sobre los recursos de que disponga, buscando obtener rentas de mayor eficiencia y no del poder de mercado que consiga) entendemos que también hay que reflexionar sobre lo que ocurre en el exterior. Raras veces se puede influir en los factores que conforman el entorno en el que se desenvuelven las empresas, su estudio resulta de interés ya que representa amenazas y/o oportunidades en el desarrollo de las empresas familiares (Ayala *et al.* 2011; Lussier y Halabi, 2010). Máxime en momentos como los actuales, en el que la economía se desenvuelve en un entorno de crisis, donde

destaca la caída de la demanda y la falta de liquidez en el mercado, así como la ausencia de confianza de consumidores e inversores.

Además de la citada percepción del entorno y de los factores propios de empresa familiar (capital inmaterial de la empresa familiar) y a pesar de la cantidad de posibles variables a estudiar (Cuadro 4), nos centraremos en las más utilizadas (Ayala *et al.* 2011; Bettinelli, 2011; O'Boyle *et al.* 2010; Yong-Hui *et al.* 2009; Allouche *et al.* 2008; Casillas y Moreno, 2008; Delmar *et al.* 2003): identidad empresarial o características de la empresa, el *background* de los recursos humanos, el comportamiento estratégico, el capital social, la aversión al riesgo y la resiliencia organizacional.

La identidad empresarial es la dimensión que describe cuáles son las características de la empresa familiar; mientras que el *background* de los recursos humanos, el comportamiento estratégico y el resto de factores (perfil de riesgo, capital social y resiliencia organizacional) se han utilizado ampliamente en estudios de éxito, porque facilitan que la empresa base su ventaja competitiva en factores y recursos propios (Casillas y Moreno, 2008).

### 1.- Identidad empresarial

Dentro del análisis de los factores de éxito y como aspecto intrínseco a la empresa es importante conocer cómo es en sí misma. En la mayor parte de los estudios de éxito de empresa familiar se incluyen estas variables y se utilizan como meras variables descriptivas (Edelman *et al.* 2010; O'Boyle *et al.* 2010, Casillas y Moreno, 2008; Claver *et al.* 2006; León-Guerreo *et al.* 1998, Kuratko *et al.* 1997). Algunas de ellas son: sector, región, tamaño, número de socios, número de empleados, antigüedad de la

empresa o años en funcionamiento, volumen de activos, generación familiar en la que se encuentra, etc. Pensamos que del total de variables que pueden estudiarse, parte de las mismas quedan recogidas en otras variables objeto de análisis en este estudio como son el sector o la región (recogidas en la variable entorno) o el número de empleados o activos (recogidos en la variable tamaño). Teniendo en cuenta lo anterior, y según otros estudios (Colli, 2012; Ayala *et al.* 2011; O'Boyle, 2010; Allouche *et al.* 2008; Casillas y Moreno, 2008) nos centraremos en tres aspectos fundamentales en lo que a la identidad empresarial se refiere: generación familiar en la que se encuentra, tamaño de la empresa y antigüedad de la empresa.

#### A.- Generación familiar en la que se encuentra la empresa

A pesar de que en ocasiones suele utilizarse el número de socios como variable explicativa de éxito (Rodríguez y Salas, 2011; Lee y Tsang, 2001), consideramos que para el estudio de la empresa familiar, resulta más representativo estudiar la generación en la que se encuentra la empresa. En este tipo de organizaciones, el número de socios suele estar relacionado a la etapa en la que se encuentre (Gersick *et al.* 1997). Como indican Gersick *et al.* (1997), con el paso del tiempo, la empresa familiar va evolucionando y transformándose de la compañía del propietario controlador, a la sociedad de hermanos y al consorcio de primos, lo que supone un mayor número de socios con el paso del tiempo.

La generación en la que se encuentra una empresa afecta a la organización, ya que influye en cómo los propietarios dirigen el negocio (Olson *et al.* 2003). La explicación la podemos encontrar en el hecho de que cada generación puede tener unos objetivos propios, que pueden coincidir o no con los objetivos de la generación anterior.

Así, en la primera generación, los roles y las decisiones de estructura (tanto en el negocio como en la familia) suelen estar centralizados en el fundador (Uhlener *et al.* 2007), por lo que el control de la empresa familiar está en sus manos, y sus valores, prioridades y personalidad son factores importantes que condicionan la cultura interna de la empresa. La siguiente generación, suele adoptar un estilo más empresarial y las decisiones se vuelven menos centralizadas, además, suele ocurrir que los miembros de la segunda generación suelen estar más formados y pueden explotar nuevas oportunidades (Cruz y Nordqvist, 2012). En la tercera generación, el negocio suele profesionalizarse más y sus estrategias y planes de desarrollo se basan en estudios más elaborados, pero el cambio de objetivos no es tan drástico (Cruz y Nordqvist, 2012).

Por tanto, la forma en que cada generación dirige el negocio familiar influye en el éxito de la organización, aunque el signo de la relación entre éxito y generación no está clara. Estudios como el de Danes *et al.* 2008, señalan que la relación entre la generación y el éxito es inversa. Sustentan esta idea porque, frecuentemente, cada generación supera en número de miembros a la generación anterior, por lo que puede generarse un mayor número de conflictos familiares y/o empresariales que puede llegar a afectar negativamente al éxito de la empresa (Danes *et al.* 2008).

Por contra, también existe la idea de que la generación mantiene una relación positiva con el éxito. La pertenencia a una generación posterior, supone mayor antigüedad de la organización y mayor trayectoria empresarial, a la vez que permite poseer un *background* de conocimientos o conjunto de experiencias de hechos pasados; este conocimiento puede llegar a anticipar amenazas o puede ayudar a resolver problemas, favoreciendo acciones exitosas (Danes *et al.* 2008).

### B.- Tamaño de la empresa

El tamaño se incluye en la mayoría de los estudios como una variable que afecta al éxito (O'Boyle *et al.* 2010, Casillas y Moreno, 2008). A pesar de que existe relación entre éxito y tamaño, el signo de la relación no está claro (Fernández y Nieto, 2001). Desde el punto de vista de la gestión, el hecho de que una empresa sea de mayor tamaño que sus competidoras se entiende como indicador de un mayor potencial en la generación de beneficios, al poder incorporar los efectos positivos de las economías de escala, poseer un mayor poder de mercado y, por tanto, mejor capacidad de negociación en un primer momento. Sin embargo, algunas evidencias empíricas muestran lo contrario, se ha demostrado también que las organizaciones más pequeñas alcanzan mejores rendimientos, ya sea por su flexibilidad y su rápida capacidad de respuesta ante cambios en el entorno, o por una mayor facilidad en lo que a la implementación de la estrategia se refiere (donde la diferenciación está por encima de la ventaja en costes).



### C.- Antigüedad de la empresa

Esta variable se asocia al paso del tiempo, a pesar de que puede estar relacionada con el cambio de generación, son muchos los estudios que le otorgan identidad propia debido a que para que se produzca un cambio generacional puede transcurrir un gran lapso de tiempo.

La antigüedad de la empresa es una variable relevante, ya que es un indicador de su andadura empresarial y permite asociarla al ciclo de vida o etapa en la que se encuentra la organización. Dentro de dicho ciclo se reconocen las diferentes etapas de la vida de una organización y se relaciona con distintas estructuras organizativas. Además, la edad de la empresa permite vincularla con el desarrollo de la misma y con su mortandad.

Existen dos visiones contrapuestas (Ayala *et al.* 2011; Romero, 2001): en una de ellas se mantiene que a mayor antigüedad, mayor probabilidad de mortandad, debido al mayor asentamiento de rutinas y menor capacidad ante potenciales cambios; en la contraria, se defiende que a mayor antigüedad, mayor experiencia y, consecuentemente, mayor probabilidad de perdurar en el tiempo, dado que se posee mayor solidez, experiencias propias y reputación en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, nuestra primera hipótesis de trabajo es:

*H1: La identidad empresarial tiene una influencia positiva en el éxito de la empresa familiar*

## 2.- Background de los recursos humanos

Bonache (1996) definía capital humano como el “conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización”. Este conjunto de habilidades individuales actúa de forma combinada con otros recursos, lo que da lugar a la consecución de habilidades colectivas, actitudes y a la generación de competencias.

Bajo el prisma de la Teoría de Recursos y Capacidades (Ayala *et al.* 2011; Wang, 2008) se otorga importancia a los aspectos personales del individuo y/o del grupo que pueden generar una ventaja competitiva duradera (género, edad, experiencia, nivel de estudios, nivel de ingresos, situación familiar, etc.). Los factores más característicos en lo que al estudio de capital humano se refiere pueden resumirse en dos variables (Ayala *et al.* 2011; Wang, 2008; Wagner y Sternberg, 2005; Hoing, 2001): nivel de estudios y experiencia.

Ahora bien, llegados a este punto, reseñaremos que como unidad de análisis no se toma el estudio de un individuo en concreto (por ejemplo, el CEO o un director general), pensamos que es más enriquecedor tomar al conjunto de la organización o a los equipos de trabajo (por ejemplo, al equipo directivo) en función de cada variable, porque el fin del equipo de trabajo consiste en lograr el cumplimiento de objetivos comunes. Además hay que tener presente que el trabajo en equipo suele producir sinergias, es decir que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas (Gil *et al.* 2008). Las sinergias producidas por la

interacción de las personas dentro de un mismo equipo constituyen una de las principales razones de la existencia de estos equipos de trabajo.

Los equipos satisfacen estas necesidades aportando la diversidad en conocimientos, habilidades y experiencias que permiten dar respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados. De este modo, el éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento depende en gran medida de la eficacia de los equipos de trabajo (Gil *et al.* 2008, Wutchy *et al.* 2007).

#### A.-Nivel de estudios

Peña (2004) considera que el nivel de educación es una variable proxy de la cantidad de conocimientos que posee un individuo. Para Hoing (2001) el conocimiento adquirido a través de la educación enriquece el capital humano y repercute en la calidad y/o cantidad de recursos de la empresa. Consideramos que a medida que una empresa crece, se hace más compleja y se necesitan para dirigirla mayores conocimientos adquiridos a través de la formación (Spriggs *et al.* 2012), por ello, se tendrá en cuenta el nivel de estudios del equipo directivo, referente de la organización en un momento dado.

### B.- Experiencia

Los equipos de trabajo aportan diversidad de conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias cuya integración permite ofrecer respuestas rápidas y flexibles. A esta capacidad incrementada de los equipos de trabajo se le ha denominado: *sabiduría de los colectivos* (Gil *et al.* 2008). La heterogeneidad de los equipos de trabajo puede aumentar la calidad y cantidad de perspectivas y puntos de vista (Van Knippenberg y Schippers, 2007). Parece lógico pensar que cuanto mayor experiencia en gestión de empresas (técnica, comercial, estratégica, etc.) se posea por parte del equipo de trabajo, mayor capacidad de crecimiento tendrá la organización. Es de suponer que a mayor experiencia, mayor capacidad de reacción y de solución ante posibles amenazas o ante posibles oportunidades que se le brinde en su día a día. Además, se le supone una manera más eficaz de resolución ante posibles adversidades (Wagner y Sternberg, 2005).

Asociadas a la experiencia previa en gestión, están las experiencias indirectas o pasivas que también son importantes y deben tenerse en cuenta. La evidencia empírica ha demostrado que los dirigentes cuyos padres, cónyuges o amigos han pasado por la creación de una empresa, están familiarizados con el esfuerzo que supone, además cuentan con un bagaje de situaciones y resoluciones, lo que influye positivamente en la explicación del crecimiento de su negocio (Wang 2008; Wagner y Sternberg, 2005).

Teniendo en cuenta las consideraciones previas, nuestra hipótesis de trabajo será:

*H2: El background de los recursos humanos influye positivamente en el éxito de la empresa familiar*

### 3.- Resiliencia organizacional

Se entiende por resiliencia la capacidad humana para enfrentarse, sobreponerse y salir fortalecido o transformado de las experiencias adversas. Centrándonos en la empresa familiar, el concepto de resiliencia hace referencia a su capacidad para lograr seguir proyectando la empresa en el futuro a pesar de acontecimientos desestabilizadores, de condiciones de mercado difíciles; es decir, una capacidad que le permite impedir, disminuir o superar los efectos nocivos de la adversidad. Con otras palabras: es la capacidad que posee la empresa para superar circunstancias de especial dificultad, gracias a sus recursos, conducta y adaptación, junto con la cultura en la que se ha vivido inmerso (Cecilia, 2005). Para Stoltz (2000) la resiliencia es el factor que en mayor medida influye en el éxito del empresario y, por ende, de la organización que dirige.

Si uno de los principales objetivos que tiene la empresa familiar es la supervivencia de la empresa en el tiempo, y se define resiliencia como la capacidad de auto-renovación de la empresa en el tiempo, este factor cobra una especial relevancia. La creatividad que permite a los equipos de trabajo adaptarse con éxito a los contratiempos inesperados, se puede generar mediante la adopción de un enfoque común de los miembros del equipo. Por tanto, puede preverse una relación positiva entre éxito y resiliencia, sustentando dicha afirmación en el proceso de aprendizaje que supone vivir situaciones adversas.

Basándonos en los anteriores razonamientos, nuestra hipótesis tercera es:

*H3: La resiliencia organizacional influye positivamente en el éxito de la empresa familiar*

#### 4.- Perfil de riesgo

Una variable importante a considerar dentro del estudio de los factores de éxito de empresa familiar es la aversión o propensión al riesgo. Una característica importante en este tipo de empresas es su deseo de supervivencia, pero estas decisiones se caracterizan a su vez, por dicha aversión o propensión. La medida de esta variable es compleja, ya que en primer lugar, la dimensión riesgo puede definirse como un constructo influenciado por diversas variables y, en segundo lugar, porque en dicho constructo entran en juego variables tanto objetivas como subjetivas, con la dificultad que este tipo de medidas implican (Gómez-Mejía *et al.* 2007).

A pesar de que la definición clásica de riesgo parece sencilla: medida no lineal de la utilidad del dinero o, lo que es lo mismo, posibles ganancias o pérdidas asociadas con una alternativa en particular (Memili *et al.* 2010); son muchas las decisiones que se ven afectadas por este factor además de las clásicas y más comúnmente aceptadas decisiones financieras.

Tal y como expone Zahra (2005) el riesgo afecta tanto a la dimensión familiar como empresarial y tiene un reflejo en el éxito. Ahora bien, no existe consenso en la comunidad científica a la hora de valorar si las empresas familiares por norma general, son o no, más aversas al riesgo. Por una parte están los autores que piensan que las empresas familiares son más reticentes a la hora de innovar, de cambiar sus rutinas, etc., ya que afectaría a cambios en su imagen o en su éxito, por lo que se podría decir que este tipo de organizaciones son aversas al riesgo (Memili *et al.* 2010). Sin embargo, hay otros autores que creen que este tipo de empresas están dispuestas a asumir cambios, a

tomar riesgos para poder sobrevivir en el tiempo, por lo que según estos autores (Zahra, 2005), estas empresas son propensas a asumir riesgo.

De acuerdo con lo anterior nuestra hipótesis cuarta es:

*H4: La aversión o propensión al riesgo de la empresa familiar influye en su éxito*

### 5.- Capital social

El estudio de las redes es interesante porque las entendemos como una fuente de recursos intangibles valiosos, capaces de proporcionar ventajas sostenibles en el largo plazo. Existen varios tipos de redes (Ripollés y Blesa, 2006): las personales (pequeñas, densas, basadas en lazos familiares y de amistad, frecuentes y diversas) y las sociales (concepto más amplio que el anterior, ya que no sólo tiene en cuenta las relaciones directas de un individuo con otro, sino que también considera las relaciones indirectas, entre este individuo y un tercero). Habría que reseñar que en nuestro caso, el de las empresas familiares, cobran especial relevancia los lazos familiares (que suelen ser más persistentes que el resto) y la red de contactos que posea la familia (además de proporcionar recursos financieros, humanos, etc., generan información creíble y aceptable por parte del solicitante de la misma) (Ripollés y Blesa, 2006).

Un término asociado a las redes sociales es lo que se denomina *capital social*. No existe una única definición sobre este término, aunque con carácter general puede enunciarse como el conjunto de normas y organizaciones sociales (verticales y horizontales) que

facilitan la cooperación de los agentes en la persecución de un beneficio común y tienen impacto en la eficacia y eficiencia de una organización (Rodríguez y Román del Río, 2005). De la anterior definición ya se puede intuir que lo interesante de este término es que es un recurso intangible en el que basar la ventaja competitiva de la empresa.

El capital social está formado por las siguientes dimensiones (Rodríguez y Román del Río, 2005): redes (formales o informales); confianza; normas, valores y actitudes (reciprocidad, cooperación, compromiso, etc.) y marco institucional (calidad institucional, legalidad del mercado, etc.). Bajo este punto de vista, el capital social se basa no sólo en la existencia de unas redes, sino que además de existir una relación entre personas, instituciones, y otros entes, debe de haber una confianza, una repetición de la acción que permita superar los fallos existentes en el mercado (asimetrías de información, oportunismo, etc) para que existiendo efectos económicos, se produzca en la interacción algo más que lo meramente económico. Para nuestro estudio este concepto es importante, porque mide el valor de las relaciones sociales y el papel de la cooperación, la confianza y la inclusión social.

Dentro del término de capital social, para la empresa familiar tiene especial relevancia el capital familiar, ya que es difícil de imitar, se moviliza de forma rápida, tiene pocos costes de transacción y se transfiere eficientemente de generación en generación (Dyer *et al.* 2014).

Hoffman *et al.* (2006) asocian el capital familiar como una forma especial de capital social y lo definen como la infraestructura moral que guía las relaciones entre los miembros de la familia. Dyer (2003) lo define como el conjunto de recursos que se



derivan de la pertenencia a la familia y que agregan valor a un individuo, ayudando al miembro familiar a conseguir sus objetivos. Según este autor el capital familiar facilita el desarrollo de fuertes lazos, mayores contactos y mejora el acceso a la información y a los diferentes recursos. Según Dyer *et al.* (2014), este factor resulta clave cuando se está estudiando el crecimiento de una organización, ya que, según la Teoría de Recursos y Capacidades, este factor puede tomarse como ventaja competitiva.

Basándonos en las anteriores argumentaciones, nuestra hipótesis quinta es:

*H5: El capital social influye positivamente en el éxito de la empresa familiar*

#### 6.- Tipo de estrategia

Cuando comienza la andadura de la empresa familiar, resulta conveniente reflexionar sobre qué estrategia o estrategias se van a desarrollar y para ello es aconsejable la elaboración de un plan inicial de empresa (Ayala y Manzano, 2010): “la planificación formal, sistemática y detallada incrementa la probabilidad de éxito de la empresa”.

Con respecto al tipo de estrategia a aplicar en la empresa, Lumpkin y Dess (1996), diferenciaban cinco tipos de estrategias en función de su predisposición a asumir nuevos proyectos o a innovar (*autonomy, innovativeness, risk taking, proactiveness and competitive aggressiveness*). Bajo nuestro punto de vista, la elección del tipo de estrategia que debe contemplarse dentro del análisis empresarial, dependerá del problema que se esté analizando en cada momento. Casillas y Moreno en su estudio de

2008 hacen un importante repaso de los diferentes tipos de estrategia que se han desarrollado hasta el momento y que pueden aplicarse a las organizaciones. Estos autores llegan a la conclusión de que si lo que se va a estudiar es el crecimiento, se debe contemplar la tipología propuesta por Miles y Snow (1978); mientras que si lo que se pretende es estudiar la capacidad de innovación de una empresa, el tipo de estrategia más idónea para este tipo de estudios es la propuesta por Lumpkin y Dess (1996) (Wang, 2008; Lumpkin y Dess, 1996). Esto nos lleva a pensar que no hay una estrategia más adecuada que otra, lo que hay son estrategias más convenientes que otras en función de las circunstancias de la empresa en un momento dado.

Lindow *et al.* (2010) indican que las organizaciones pueden mejorar su éxito mediante la aplicación de una alineación entre la estrategia y estructura organizacional, es decir, ellos defienden el ajuste estratégico. Indican que las empresas familiares poseen rasgos específicos que las diferencian de las empresas no familiares, debido a que la familia puede interferir en decisiones estratégicas relacionadas con el crecimiento, la internacionalización, la innovación y las oportunidades de cambio. Concluyen que la participación de la familia en la propiedad, la gestión y/o la junta general es un factor importante que determina el grado de centralización de la toma de decisiones en la empresa, pero dada la gran heterogeneidad de empresas familiares existentes, no pueden generalizar los resultados.

En la actualidad, se va más allá, se habla de la estrategia como variable moderadora y se estudia la relación que tiene la estrategia con otras variables. Si bien Roper (1998) establece el porqué unas empresas eligen unas estrategias y cómo se manifiesta en el éxito dicha elección (encuentra relación entre la posición de mercado, la estrategia

elegida y el éxito); estudios recientes consideran el tipo de estrategia una variable mediadora entre el éxito y otras variables relacionadas con la orientación emprendedora, la orientación hacia el aprendizaje o el crecimiento (Casillas y Moreno, 2008; Wang, 2008).

De acuerdo con lo anterior podemos plantear una nueva hipótesis:

*H6: El tipo de estrategia empresarial implantada por la empresa familiar influye en su éxito*

### 7.- Implementación estratégica

En relación al comportamiento estratégico es importante, no sólo la reflexión sobre qué estrategia es la correcta para la empresa y los objetivos que persigue, sino que otro aspecto importante es la implementación de la estrategia, es decir, cómo se va a llevar a cabo y si se ajusta a la estructura de la empresa (Lindow *et al.* 2010). Ya, desde los años ochenta, Gupta y Govindarajan (1984) indicaron que se debía tener en cuenta no sólo qué estrategia se elegía y porqué, sino que se debía prestar atención a cómo se llevaba a cabo la implantación de dicha estrategia en la empresa porque con ello, se permitía reflexionar o anticipar problemas facilitando el control del resultado.

Si resumimos hasta ahora la evolución del análisis en lo que al comportamiento estratégico se refiere, en el pasado se daba mucha importancia a la estrategia en sí misma. Se estudiaba que para obtener éxito, lo que se debía era elegir la estrategia correcta, haciendo especial énfasis sobre la diferenciación en costes o calidad (Porter,

1991). Más adelante, se pensó que lo conveniente no sólo era el estudio de la selección de una adecuada estrategia, sino que también influía el cómo se llevaba a cabo la implementación estratégica (Gupta y Govindarajan, 1984).

Basándonos en las anteriores argumentaciones, nuestra hipótesis séptima es:

*H7: Una correcta implementación estratégica favorece la consecución del éxito de la empresa familiar*

#### 8.- Estructura de gobierno

Además de la estrategia y su implementación, en el estudio del éxito de empresa familiar, es fundamental reflexionar sobre otro tipo de aspectos. Nos estamos refiriendo a aspectos relacionados con quién y dónde se toman ciertas decisiones cruciales para el devenir de la empresa (como por ejemplo, qué tipo de estrategia elegir y cómo implementarla). Por ello es necesario dar respuesta a varias preguntas: ¿se tiene un Consejo de Administración creado para tal fin? ¿Dichos consejos poseen personas ajenas a la familia? Este tipo de reflexiones, como veremos ahora, son importantes porque influyen en el éxito (Bettinelli, 2001; Westhead y Howorth, 2006).

El órgano donde comúnmente se deciden aspectos estratégicos es el Consejo de Administración (Chrisman *et al.* 2005). Es en este consejo, donde se dirige el resultado de la empresa, se vigila la actuación de los directivos y se buscan nuevas habilidades y perspectivas empresariales. Una de las principales reflexiones de la empresa familiar

relativa a este consejo, es la apertura del mismo a personas ajenas a la familia y su repercusión en el éxito. La entrada de consejeros externos puede ofrecer distintos puntos de vista (Bettinelli, 2001; Westhead, y Howorth, 2006): según el primer punto de vista, la apertura del Consejo de Administración a personas ajenas a la familia, se toma como un aspecto positivo, en el sentido de que puede generar nuevas ideas y ofrecer diferentes visiones, enriqueciendo el *background* del Consejo de Administración con nuevos recursos, capacidades y redes; pero bajo el segundo punto de vista, la apertura a personas externas a la familia puede generar conflictos, ya que las personas ajenas pueden tener objetivos distintos a los familiares, generando conflicto de intereses.

Por tanto, nuestra siguiente hipótesis se formula de la siguiente manera:

*H8: La apertura del Consejo de Administración y su implicación en la estrategia empresarial influye positivamente en la consecución de éxito en la empresa familiar*

#### 9.- Capital inmaterial propio de la empresa familiar

Como hemos apuntado anteriormente, debe existir un tándem entre los objetivos familiares y empresariales para que la empresa pueda desarrollarse con armonía (Colli, 2012; Maure, 2011; Danes *et al.* 2008; Anderson *et al.* 2002; Sorenson, 2000; Kuratko *et al.* 1997; Gimeno y Folta 1997). La variable objeto de estudio en este epígrafe analiza las motivaciones familiares, poniendo de manifiesto que éstas, se basan no sólo en la oportunidad de obtener recompensas financieras, sino que para estas organizaciones tan importantes como las primeras, son las motivaciones personales (Dyer, 2003).

Ahora bien, contemplar su estudio conlleva una serie de problemas. Un primer problema lo encontramos cuando intentamos determinar un objetivo único que se utilice para definir el éxito de todas las empresas familiares, ya que como se ha venido comprobando, estos objetivos difieren según las empresas familiares que se estén analizando en cada momento (Sharma *et al.* 1997). Un segundo problema lo hallamos en la naturaleza subjetiva de estas variables y su consecuente susceptibilidad en su valoración, por lo que también se complica su definición. Finalmente, y no menos importante, está el hecho de que esta variable constituye un constructo que engloba diferentes dimensiones.

Anteriormente, hemos apuntado el concepto de *familiness* (Yu *et al.* 2012) y hemos afirmado que la empresa familiar debe garantizar la “salud socioemocional (SEW)” de la empresa (Sharma y Carney, 2012) o lo que Maure (2011) denomina armonía familiar. Berrone *et al.* (2012) discuten sobre las dimensiones que debe de contemplar la SEW, concretamente dichas dimensiones se podrían resumir en: control familiar e influencia, identificación de los miembros familiares con la empresa, vínculos sociales, aspectos emocionales de los miembros familiares y renovación de la familia con la sucesión. Este concepto se relaciona positivamente con el éxito, ya que dota de una ventaja competitiva única a este tipo de organizaciones, afectando a todos y cada uno de los niveles organizativos (Zellweger, 2007; Sraer y Thesmar, 2007; Corbetta y Salvato, 2004; Schulze *et al.* 2003; Poza *et al.* 1997; Ward, 1988).

En el ámbito de empresa familiar queda demostrada, por tanto, la existencia de factores propios ajenos al desempeño económico que determinan los objetivos y valores imperantes de la organización, como son: el sacrificio, la lealtad, armonía familiar y orientación al largo plazo. Estos factores son los que tendremos en cuenta para nuestro estudio, ya que permiten cubrir las motivaciones personales y familiares. Colli (2012), los denominó *capital inmaterial* de las empresas familiares y encontró que tienen su reflejo en el éxito, por lo tanto, su estudio resulta fundamental.

Craig *et al.* (2008) encuentran sinergias entre la familia y el negocio e indican que para la empresa familiar es bueno reseñar su esencia familiar, como un tributo que genera recursos intangibles sobre los que basar su ventaja competitiva. Apoyan la idea del "*familiness*" como un factor diferenciador en el comportamiento y el rendimiento de las empresas familiares.

Por lo que podemos formular una nueva hipótesis del siguiente modo:

*H9: El capital inmaterial propio de las empresas familiares influye positivamente en su éxito*

### 10.- Percepción del entorno

Las empresas familiares también se ven influenciadas por otras variables, algunas de las cuales de difícil control por parte del empresario. Nos estamos refiriendo al entorno, que hace referencia al conjunto de variables externas que influyen en la empresa familiar y que establecen el contexto dentro del cual se encuentra la empresa familiar en un momento dado.

El entorno en el que compiten la mayoría de las empresas se ha vuelto más hostil, los ciclos de vida de los productos y las tecnologías se han acortado y las compañías necesitan de una gran dosis de creatividad. La empresa familiar no es ajena a todo ello. Por tanto, el estudio del entorno es fundamental, ya que proporciona amenazas y/o oportunidades a las empresas familiares.

A esta consideración se le suma el hecho de que ni todas las organizaciones, ni familias, han de tener la misma percepción sobre una misma situación (Oreja y Yanes, 2003). Según estos autores el entorno empresarial es consecuencia y fruto de las percepciones de los individuos en su afán por identificar las principales oportunidades y amenazas para su organización. Se basan en que dichas percepciones o dicho de otro modo, representaciones mentales, dependen de varios factores como la experiencia, el puesto que desempeñen en la organización o la información exógena que posean de la red de transacciones (Oreja y Yanes, 2003). A partir de la consideración de la racionalidad limitada por parte de Simon (1957) se nos presentan unas percepciones que difieren de la compleja realidad externa y que forman parte de los mapas mentales de los decisores (Oreja y Yanes, 2003).



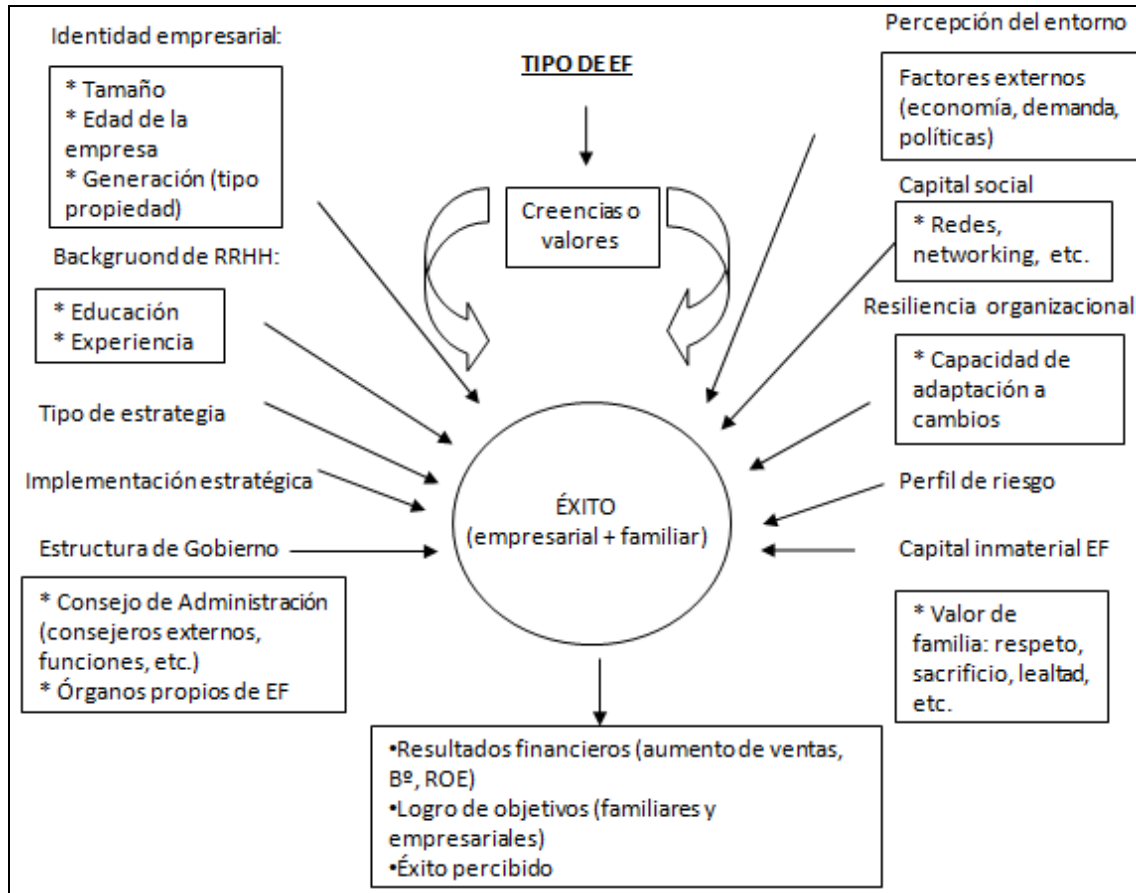
La relación esperada entre la percepción sobre el entorno y el crecimiento de la empresa está vinculada con la idea de que en las épocas de recesión o depresión, el crecimiento de las empresas se reduce o incluso llega a detenerse (Taormina y Lao, 2007). Alternativamente, cuando el entorno económico es favorable, o percibido como favorable, se estimula el crecimiento de la empresa. Por su parte, Lumpkin y Dess (2001), estudian cómo afecta la percepción del entorno y del ciclo de vida de la industria en el éxito, encontrando diferentes resultados en función de si se está hablando de un entorno hostil o dinámico. En la misma línea, Casillas y Moreno (2008) afirman que no es lo mismo un entorno hostil que uno dinámico y encuentran que la relación es más intensa cuando el entorno es dinámico.

Teniendo en consideración lo anterior, hemos formulado la siguiente hipótesis de trabajo:

*H10: La percepción del entorno influye en el éxito de la empresa familiar*

A continuación se muestra un esquema del modelo propuesto (Figura 6) y el cuadro resumen de las hipótesis en él planteadas (Cuadro 11):

Figura 6: Modelo para explicar el éxito de las empresas familiares



Cuadro 11: Resumen de hipótesis del modelo

HIPÓTESIS DEL MODELO A CONTRASTAR	
H1	La identidad empresarial tiene una influencia positiva en el éxito de la empresa familiar
H2	El <i>background</i> de los recursos humanos influye positivamente en el éxito de la empresa familiar
H3	La resiliencia organizacional influye positivamente en el éxito de la empresa familiar
H4	La aversión o propensión al riesgo de la empresa familiar influye en su éxito
H5	El capital social influye positivamente en el éxito de la empresa familiar
H6	El tipo de estrategia empresarial implantada por la empresa familiar influye en su éxito
H7	Una correcta implementación estratégica favorece la consecución del éxito en la empresa familiar
H8	La apertura del Consejo de Administración y su implicación en la estrategia empresarial influye positivamente en la consecución del éxito en la empresa familiar
H9	El capital inmaterial propio de las empresas familiares influye positivamente en su éxito
H10	La percepción del entorno influye en el éxito de la empresa familiar

***CAPÍTULO IV: RELACIÓN ENTRE  
ÉXITO Y TIPO DE EMPRESA  
FAMILIAR***



La identidad propia de la empresa familiar requiere encontrar un instrumento ajustado de medición con relación a los resultados empresariales y familiares que permita valorar el éxito de estas organizaciones. Hemos propuesto un modelo que contempla el resultado económico y financiero, pero que a su vez garantiza la “salud socioemocional”, es decir, que tiene en cuenta todos aquellos aspectos subjetivos específicos en las empresas familiares. Ahora bien, habría que reflexionar y tener en cuenta que diferentes combinaciones entre la propiedad y el control familiar, establecen distintos efectos o resultados en empresa familiar (Dekker *et al.* 2012).

Dichas combinaciones entre propiedad y control afectan a la “esencia” de la empresa familiar, favoreciendo que los objetivos a alcanzar para cada empresa sean diferentes en función de las creencias de la familia. Por ejemplo, sobre quién debe ostentar la propiedad y el control de la empresa familiar. Lo que queremos remarcar es que no todas las empresas, por ser familiares, persiguen el mismo fin. Así unas empresas familiares valorarán el resultado económico en mayor medida que el bienestar familiar, pudiendo ocurrir lo contrario en otras empresas familiares. En el fondo, lo que tratamos indicar es la importancia de reflexionar sobre si existe relación entre tipo de empresa y éxito.

#### **4.1.- RELACIÓN ENTRE TIPO DE EMPRESA FAMILIAR Y ÉXITO**

Ya hemos indicado que el término éxito es muy genérico en su definición y que posee una elevada connotación o carga subjetiva vinculada a las personas que toman las decisiones en las empresas, ya que son estas personas quienes, en último término, determinan los objetivos (Dekker *et al.* 2012; Gimeno, 2004).

Lo que planteamos es el estudio de las repercusiones que, sobre el éxito, puede tener la pertenencia a un tipo u otro de organización familiar. Los antecedentes a nuestra investigación se encuentran en el trabajo de Westhead y Howorth (2006), cuando indican como futura línea de investigación el análisis sobre la relación entre tipo de empresa y el éxito. Asimismo, Allouche *et al.* (2008) encontraron cierta relación entre el resultado y el tipo de empresa pero no profundizaron en su estudio, razón por la que instaban en su trabajo a futuras líneas de investigación al respecto. Lo mismo sucede en la investigación llevada a cabo por O'Boyle *et al.* (2010), que corroboran una relación positiva entre la involucración de la familia en la empresa y la ética empresarial; también animaban a futuros investigadores a examinar cómo el tipo de gestión o influencia familiar afecta al éxito.

Westhead y Howorth 2006; León-Guerreo *et al.* 1998; Singer y Donoho, 1992 afirman que las empresas familiares pueden estar centradas en la familia o en el negocio, llegando a la conclusión de que, a grandes rasgos, podrían darse dos patrones opuestos: la familia centrada en el negocio, donde el negocio se toma como un camino de vida; y el negocio centrado en la familia, en el que el negocio significa el sustento de la familia. Por su parte, Colli, en su estudio de 2012, indica que “la utilización o no de

determinadas prácticas de gestión y gobierno, condicionan los objetivos que se persiguen”. Teniendo en cuenta que hemos afirmado que se alcanza el éxito cuando se consiguen los objetivos propuestos (Colli, 2012) y que la pertenencia a un tipo u otro de organización, determina el planteamiento de unos objetivos u otros (Westhead y Howorth, 2006), podemos llegar a la conclusión de para cada tipo de empresa familiar el éxito es distinto.

Yu *et al.* (2012) establecen que diferentes combinaciones en la propiedad familiar generan diferencias en el control familiar, la estructura de gobierno y las decisiones tomadas, llegando a provocar diferentes efectos o resultados. En la misma línea, Zellweger *et al.* (2012) concluyen que los resultados están condicionados por cómo es la empresa familiar y Dekker *et al.* (2012) afirman que la clasificación de las empresas en función de una tipología concreta, ayuda a sintetizar resultados y posibilita la comparación entre grupos homogéneos.

Una vez que se conoce la existencia de cierta relación entre tipo de empresa familiar y éxito podríamos plantearnos lo siguiente: ¿existe una tipología válida para el análisis del éxito en empresa familiar? A pesar de que son muchos los estudios que tratan sobre tipos de empresa familiar, no existe consenso a la hora de determinar qué dimensiones deben tenerse en cuenta para establecer una tipología tipo.

Hay estudios que diferencian a las empresas familiares en función de: la dirección estratégica (Ussman *et al.* 2001); los recursos y capacidades (Habbershon y Williams, 1999); el tamaño (Perkins, 1992); la generación familiar (Gersick *et al.* 1997); la profesionalización y aportación de la familia (Gibb, 2003); el tamaño y la

diversificación de la actividad de negocio (Gallo, 2004); la propiedad y el control (Chrisman *et al.* 2005); etc. Sin embargo, las teorías más recientes se decantan por estudiar a las empresas familiares en función de tres dimensiones: la cultura de la empresa familiar, el resultado financiero/objetivos familiares o la orientación de la familia (Sharma, 2004).

Según Dyer (2003), dos de los principales “*family factors*” que dirigen el comportamiento de la organización son los objetivos y valores familiares. En su estudio, indicó que las relaciones tienen un tremendo impacto en la estructura de gobierno, las redes sociales, y la dinámica del equipo, así como en la sucesión del liderazgo, el desarrollo profesional y las estrategias de cambio. Además, reseñó que en este tipo de organizaciones estas relaciones están asociadas a fuertes sentimientos de altruismo o antipatía, pudiendo favorecer o perjudicar el resultado de la firma. Para Craig *et al.* (2008), una familia puede "incorporar los valores, los intereses y las necesidades de la familia en la misión, estrategias y operaciones de la firma, afectando a su resultado directa o indirectamente a través de su ventaja competitiva".

No hay que olvidar que estas creencias o valores son los que determinan los objetivos propuestos por la empresa y no es, sino la consecución de estos objetivos, lo que provoca la percepción de éxito en la empresa (Colli, 2012). A continuación vamos a repasar las principales tipologías de empresa familiar cuya dimensión clasificadora se centra en analizar las prioridades familiares, porque como indican Dekker *et al.* (2012): “la presencia familiar en una organización influye en el comportamiento empresarial, su actividad y sus resultados”. Sin ser exhaustivos, partiendo del estudio que realizaron Gimeno (2001) y Gallo (2004) y completándolo con nuevas investigaciones, vamos a



analizar las principales tipologías de empresas familiares, para describir de manera más precisa las características peculiares de cada empresa familiar (Gallo, 2004). Nuestra revisión será cronológica y terminaremos ofreciendo una tipología útil para medir el éxito de las distintas empresas familiares.

#### 4.1.1.- Modelo de Orientaciones Dominantes

Hay autores que definen la tipología de empresa en función de la idea que tiene la familia sobre qué empresa familiar se es o cuál se quiere llegar a ser. Así, el Modelo de Orientaciones Dominantes, desarrollado por Otálora *et al.* (1990) pretende identificar el significado principal que la empresa tiene para las personas que componen la coalición dominante e intenta buscar la dimensión que dota de sentido a la empresa a los ojos de la familia.

De esta forma proponen tres tipos de orientaciones: humana, emprendedora y financiera.

- En la humana, la empresa se entiende al servicio de las necesidades de la familia. Estas necesidades tienen que ver con los ingresos para mantener a la familia junto a otro tipo de compensaciones derivadas del trabajo (estatus, autoestima, sentido de pertenencia, etc.).

- En la emprendedora, se concibe a la empresa familiar como un proyecto familiar liderado por la familia o sus miembros más emprendedores. La rentabilidad no es un medio en sí mismo, sino un medio para el crecimiento.
- Por último, en la financiera, se entiende a la empresa familiar como un activo que debe ser optimizado.

Esta distinción está establecida en función de radiales, las empresas familiares tendrán un cierto grado de pertenencia a cada tipo, y por tanto, un cierto grado de dominancia sobre cada una. Esta “dominación” afectan a la gestión de la empresa y a la gestión de la familia empresaria y, por tanto, al resultado de la empresa.

#### 4.1.2- Modelo de tipo de relación y dedicación de sus miembros.

Gallo (1992) distingue cinco tipos de empresas familiares en función de la relación y dedicación de los miembros de la familia a la empresa familiar, si lo estudiamos bajo el punto de vista de los fines u objetivos que posee la familia para la empresa, tenemos diferentes tipos de empresa familiar:

- Empresa de trabajo familiar: se caracteriza por la voluntad de los propietarios de continuar unidos a la propiedad y por promover que muchos de los miembros de la familia trabajen en ella.
- 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.

- Empresa de gobierno familiar: los miembros de la familia solo desarrollan responsabilidades de gobierno y no de dirección, como por ejemplo las propias del consejo de administración de un holding familiar.
- Empresa familiar de inversión: se caracterizan por la unión de los miembros de la familia para tomar decisiones de inversión para controlar las inversiones ya realizadas, despreocupándose de la dirección efectiva del negocio.
- Empresa familiar coyuntural: es justamente un estado transitorio, que por razones normalmente de herencia, llevan a una familia a ser propietaria de un negocio.

#### 4.1.3.- Modelo de identidad y estructura

Gimeno y Baulenas (2003) describen cinco modelos de gestión empresarial en función de dos dimensiones: la identidad (el significado que la empresa familiar tiene para los miembros de la familia empresaria) y la estructura (forma concreta en que la familia define sus relaciones, sus prácticas de gestión, su comunicación, la sucesión, etc.).

De esta manera, conjugando la identidad que cada familia pretende y la estructura consecuente de la misma, proponen cinco modelos de empresa familiar, resumidos en el Cuadro 12:

**Cuadro 12: Modelo de empresa familiar: identidad y estructura**

MODELO	IDENTIDAD	ESTRUCTURA
<b>Emprendedor</b>	La empresa familiar está representada por una única unidad (persona). Identificación entre propiedad y gestión.	Centralización alrededor del emprendedor. Dependencia mutua entre empresa y emprendedor.
<b>Diferencias</b>	Ruptura con el criterio de “igualdad familiar”. Diferencia entre persona y rol. Capacidad de la familia para autoimponerse límites.	Fragmentación de la autoridad (existencia de órganos de gobierno). Alternancia en las relaciones. Establecimiento de reglas explícitas (protocolo).
<b>Estructurado</b>	La familia no tiene por qué gestionar la empresa. Exigencia familiar.	Alta funcionalidad de los órganos de gobierno. Alta profesionalización de las prácticas de gestión.
<b>Grupo inversión familiar</b>	La familia no es responsable de la buena gestión de la empresa. Voluntad de actividad económica conjunta sin excesiva exigencia.	Posición financiera no mayoritaria. Sofisticación contable, fiscal y jurídica. La familia no tiene capacidad para introducir desorden en las empresas operativas.
<b>Empresa no familiar</b>	La familia no cuenta para las decisiones empresariales. Los propietarios son socios.	Concentración accionarial. Presencia de socios ajenos a la familia. No existencia de un “paquete” familiar.

Fuente: Gimeno y Baulenas (2003)

Para ellos, los cinco modelos que proponen, son capaces de generar empresas familiares estables en la medida en que se apliquen a niveles de complejidad no superiores a los que cada modelo puede absorber.

#### 4.1.4.- Modelo basado en la diferencia entre el ámbito empresarial y familiar

Gallo y Amat (2003) se refieren a las familias empresarias, analizándolas bajo la óptica de la importancia que se da a la familia y/o a la empresa, así distinguen cuatro tipos de empresa familiar en función de a qué sistema se le asigne mayor importancia:

- Empresa proyección del líder: normalmente sucede en la primera generación que aunque el fundador lo hace todo por la familia, para él ni ésta, ni el desarrollo de la empresa para la siguiente generación son importantes, sino que podría decirse que lo más importante es la proyección de él mismo.
- La empresa es más importante que la familia: aquí prima la consideración de mantener a la familia al margen de la empresa, tomándose decisiones empresariales sin tener en cuenta a la familia.
- La familia es más importante que la empresa: en este tipo de empresa no se considera el desarrollo de la misma, manteniéndola en su nicho sin favorecer el espíritu emprendedor, el cambio o el traspaso generacional.
- La importancia de ambas está en equilibrio: se dan reglas muy claras para delimitar el ámbito empresarial y familiar, existe una dirección con criterio profesional y se enfatiza en la preparación de la siguiente generación.

#### 4.1.5.- Modelo propuesto

En la mayor parte de los estudios que tratan sobre tipos de empresa familiar, se destacan tres dimensiones claves para su clasificación: propiedad, dirección y objetivos propuestos (O'Boyle *et al.* 2010; Allouche *et al.* 2008; Westhead, y Howorth, 2006; Chrisman *et al.* 2005; Tsang, 2002; Westhead *et al.* 2001); sin embargo, se excluye un aspecto fundamental: el legado. Este factor, además de establecer la idea de continuidad de la empresa, permite introducir el factor tiempo en el análisis (Carlock y Ward, 2001;

Chua *et al.* 1999). Ahora bien, a pesar de que existen estudios que reflexionan sobre cómo clasificar a las empresas familiares (Allouche *et al.* 2008; Gallo y Amat, 2003; Gimeno y Baulenas, 2003; Gallo 1992; Otálora *et al.* 1990), consideramos que ninguno ha contemplado una clasificación útil para el estudio de éxito en empresa familiar. Una clasificación válida para analizar el éxito en las empresas familiares debe aglutinar las dimensiones indicadas anteriormente, es decir, deben contemplarse las creencias de los miembros de la familia sobre cómo debe ser la propiedad, la gestión o la transmisión de la empresa familiar.

La reflexión sobre qué creencias son las predominantes en este tipo de organizaciones es primordial, ya que son éstas las que determinan los objetivos que han de cumplirse y la prelación de los mismos, definiendo así el éxito en la empresa. Al igual que ocurre en la definición de empresa familiar o de su éxito, tampoco existe consenso en la comunidad científica en cuanto a las dimensiones que se deben contemplar para el establecimiento de una tipología que permita identificar a cada una de estas organizaciones.

Esta razón lleva a plantear una tipología propia que toma como base la Teoría de Sistemas y se sustenta en las creencias que imperan en la empresa familiar sobre cada uno de los tres elementos claves del sistema empresa familiar: la propiedad, la dirección y el deseo de continuidad. En nuestro modelo se distinguen claramente dos tipos de empresa familiar (Cuadro 13): empresa familiar pura (la prioridad es la familia) y empresa familiar profesionalizada (la prioridad es la empresa). Entre ambos tipos de empresas familiares, existe una amplia variedad de empresas que podemos denominar empresas familiares mixtas y que pueden ser: propietarias (la familia posee una mayoría

efectiva en la propiedad) y directivas (la familia ostenta la dirección efectiva de la empresa).

De modo sintético podría decirse que:

- Una empresa familiar pura es aquella en la cual, la creencia se basa en que la propiedad y la dirección deben estar en manos de la familia. Se veta a toda persona ajena y lo más importante es el legado, el traspaso de la empresa familiar de una generación a otra. En este tipo de empresas los intereses familiares están por delante de los empresariales, se da prioridad a la familia por encima de la empresa. Los valores de pertenencia familiar afectan tanto a la dirección, como a la propiedad o a la sucesión.
  
- En el lado opuesto, la denominada empresa familiar profesionalizada: en este tipo de empresas se da cabida a socios externos a la propiedad, ya que a la familia le basta con conservar una cartera representativa de títulos de la compañía. Su dirección está en manos del mejor capacitado para ello (miembro de la familia o ajeno a ella). La prioridad en este tipo de empresas no radica tanto en la continuidad de la empresa en manos de la familia, sino que lo realmente importante son los intereses individuales de cada miembro de la familia, por lo que si al individuo le reporta mayor beneficio la venta de las acciones de la empresa familiar a personas ajenas a la familia, venderá su parte, desvinculándose de ella sin entrar en un conflicto de intereses. Es decir, en este caso, las creencias priorizan los intereses económicos o empresariales frente a los familiares.

- Entre ambos tipos de empresas familiares, existe una amplia variedad de empresas, que podemos denominar empresas familiares mixtas. Si tenemos en consideración únicamente, en aras a la simplificación, la propiedad y la dirección como elementos distintivos o diferenciadores, encontramos dos subgrupos de empresas dentro de esta dimensión:
  - o Las empresas familiares mixtas propietarias: en ellas, la principal creencia de la familia consiste en que la mayor parte de la propiedad debe estar en manos de la familia (con esto nos referimos a que si está participada, a la familia le pertenezca el 51% de la propiedad), no importando que su dirección efectiva esté en manos de profesionales ajenos o no.
  - o Las empresas familiares mixtas directivas: para este tipo de empresa, su creencia se basa en que la dirección efectiva de la misma esté en manos de la familia, por lo que el porcentaje de propiedad en manos de la familia queda relegado a un segundo plano.

Debe tenerse en cuenta que la empresa familiar es un sistema vivo que evoluciona con el tiempo. Esto significa que los valores y creencias dominantes en un determinado momento pueden variar a lo largo de los años, lo que implicaría que podemos pasar de un tipo de empresas familiar a otro.



**Cuadro 13: Tipología de empresa familiar propuesta**

	<b>EF. pura</b>	<b>EF. mixta propietaria</b>	<b>EF. mixta directiva</b>	<b>EF. profesionalizada</b>
<b>Propiedad</b>	100% familia	Puede incluir socios externos, pero la mayoría en la junta de accionistas debe permanecer en manos de la familia	No necesariamente en manos de la familia	No importa la entrada de socios externos. Cartera significativa en manos de la familia como suma de los paquetes accionariales personales
<b>Dirección</b>	100% familia	No necesariamente en manos de la familia	Puede incluir profesionales externos, pero debe dar prioridad a los miembros de la familia en los puestos clave	El mejor (sea miembro de la familia o profesional externo)
<b>Continuidad</b>	Legado (traspaso de generación)	Traspaso de la propiedad entre generaciones. Patrimonio colectivo	Traspaso de la dirección a miembros familiares. Patrimonio colectivo	Acciones. Importan los intereses individuales
<b>Prioridad de los valores y creencias</b>	Consenso en que la familia es lo primero	Hay consenso en que la propiedad debe ser mayoritariamente familiar	Hay consenso en que la dirección debe estar en la familia	Consenso en que el negocio es lo primero

Fuente: Elaboración propia

Si se introduce el factor tiempo en la tipología propuesta y en línea con los estudios a los que acabamos de hacer referencia (Colli, 2012; Ginalski, 2010; Gersick *et al.* 1997), asumimos que de manera general, la mayoría de las empresas familiares en sus primeros años de vida son empresas familiares puras, pero que con el paso de los años, evolucionan a sistemas más complejos; ya que no sólo les afecta el cambio generacional, sino que también pueden verse afectadas por ejemplo, por cambios de ciclos empresariales. Así, pensamos que algunas de las empresas que al iniciar su andadura empresarial podrían definirse como empresas familiares puras, con el tiempo pueden derivar en empresas familiares mixtas directivas o propietarias, en función de

los valores que primen en ese momento (no perder la dirección o la propiedad). No obstante, también podría ocurrir que con el paso del tiempo una empresa familiar no sufra cambio alguno, por ejemplo, una empresa familiar pura puede seguir siendo pura, siempre y cuando (a pesar del paso de los años) los valores o las creencias de la familia fueran las mismas y se basaran en priorizar las necesidades familiares por encima de las empresariales. Incluso podría darse el caso de que la empresa cambie su naturaleza de forma extrema y se convierta en una empresa familiar profesionalizada.

Lo mismo puede ocurrirle a empresas que en un momento del tiempo se han denominado empresas mixtas. Puede suceder que, con los años, se conviertan en empresas familiares profesionalizadas, ya que en ese momento del tiempo concreto para la empresa, ya no sea tan importante el interés de la familia, sino que lo que prime ahora sea el beneficio empresarial por encima del familiar.

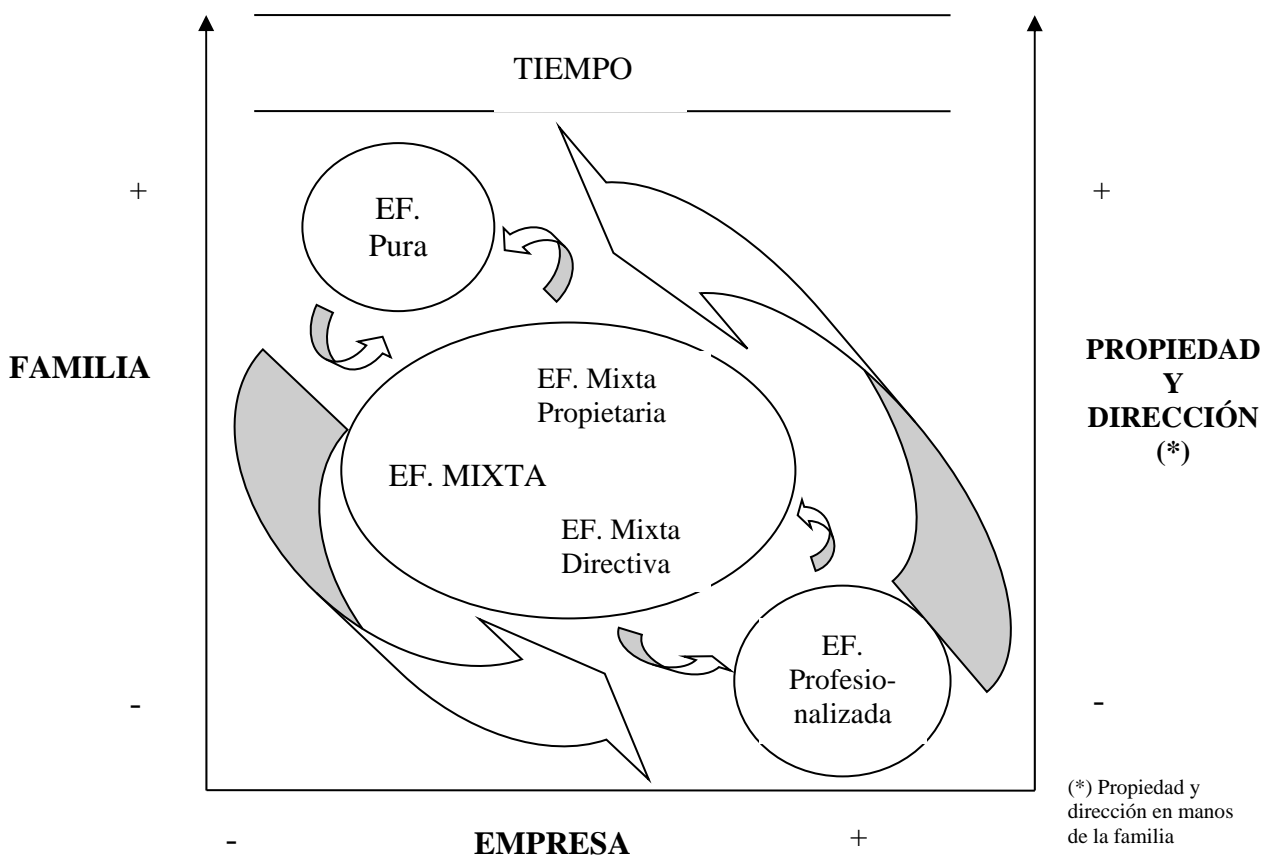
También podría darse el caso de que la familia quede desvinculada de la empresa de tal manera que la familia dejen de formar parte de la dirección y de la propiedad, dejando de tener sentido la idea de legado, por lo que esta empresa dejará de ser una empresa familiar.

Finalmente con el paso del tiempo también podría darse un camino inverso al descrito hasta el momento, es decir, que una familia concentre propiedad y dirección. Podría ocurrir que una empresa mixta o profesionalizada, formada por un consorcio de primos o una sociedad de hermanos (siguiendo el modelo de Gersick *et al.* 1997), sufra un proceso de simplificación de ramas familiares, de reestructuración y concentración de propiedad y/o dirección convirtiéndose en una empresa familiar pura o mixta,

recuperando los valores o creencias de su fundación y quedando por ejemplo, en manos de un solo hermano o de un solo primo (volviendo a hacer referencia al modelo de Gersick *et al.* 1997).

En resumen, lo que puede ocurrir con el paso del tiempo, es que como hemos visto en estos ejemplos, las creencias que determinan los objetivos propuestos y su manera de medirlos cambien, por lo que no se podría medir el éxito de la misma manera. Para describir el posible efecto del tiempo en los tipos de empresa familiar, proponemos un diagrama en el que se refleja que la empresa familiar no es algo estático, sino que va cambiando a lo largo de su vida, variando el peso de sus prioridades (Figura 7). Dicha evolución está relacionada con el paso del tiempo y con la evolución de los sistemas e intereses de que están compuestas estas organizaciones: familia y empresa.

**Figura 7: Evolución y ponderación de objetivos en la tipología de empresa familiar propuesta**



Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.- RELACIÓN ENTRE EL MODELO PROPUESTO Y EL TIPO DE EMPRESA FAMILIAR**

No hay que olvidar que el éxito es una variable multidimensional, para medirlo se debe contemplar tanto la dimensión familiar como empresarial (Lee *et al.* 2010). Por ello es importante contar con medidas objetivas y financieras, pero también con medidas subjetivas propias de este tipo de organizaciones (Dyer, 2006).

Ahora bien, nuestra aportación al estudio de éxito en empresa familiar consiste en que no podemos dejar de lado que los objetivos y motivaciones de una organización dependen, no sólo de las características de la propia organización, sino que vienen determinados en parte por la influencia de la familia en la organización (Massis *et al.* 2014; Spriggs *et al.* 2012; Sharma *et al.* 1997). Dyer (2006), apunta a que ciertas características de las organizaciones, tales como su estrategia, estructura o su sistema de recursos humanos, son el resultado de la participación de la familia en la organización e indica que se debería mejorar la teoría existente, ya que los patrones familiares pueden transformarse una vez que la familia comienza a trabajar en la empresa, de la misma forma que los patrones empresariales se ven alterados por la influencia de la familia en la empresa.

Bajo nuestro punto de vista y tal y como hemos comentado, son las creencias que la familia tenga sobre la propiedad, la dirección y el legado, lo que determina el efecto de la familia en la empresa, influyendo en los objetivos y metas de las empresas familiares, afectando de este modo, al concepto de éxito. Por tanto, la importancia de determinar el tipo de empresa familiar a la que nos enfrentamos radica en que dicha clasificación

puede ayudarnos a reflexionar o presuponer los objetivos planteados por las organizaciones o puede delimitar, entre otros, los factores subjetivos prioritarios que se tendrán presentes a la hora de poder valorar el grado de éxito alcanzado.

Entendemos que la pertenencia a un tipo de empresa familiar influye en los objetivos y metas a alcanzar por parte de la empresa, por lo tanto, afectará a la elección del tipo de estrategia que aplicará, al tamaño, al tipo de dirección y gestión que desarrollará, etc., si todas estas variables han sido descritas como factores de éxito, quiere decir que en función del tipo de empresa al que pertenezca la organización, la definición de éxito cambiará. Delmar *et al.* (2003) indicaron que cuando los objetivos propuestos difieren entre empresas, la medida de éxito, también será distinta. Por tanto, la clave está en que diferentes tipos de empresa familiar, conllevan distintos valores, lo que implica diferentes tipos de gestión y de dirección, produciendo distintos resultados.

Si tenemos en cuenta que el éxito es una variable multidimensional, la influencia del tipo de empresa en el éxito, se verá reflejada en el peso que alcanzará cada uno de los factores explicativos a la hora de determinar el resultado final. Así, según nuestra tipología (Cuadro 14) y una vez revisadas las anteriores investigaciones (Westhead y Howorth, 2006; Anderson *et al.* 2002; León-Guerreo *et al.* 1998; Tauguri y Davis, 1992), sería lógico pensar que: la empresa familiar pura otorgue mayor importancia a los factores relacionados con la dimensión familiar que a los meramente económicos y financieros; estos últimos relacionados en mayor medida con la dimensión empresarial, ya que bajo su punto de vista, lo primero es la familia (Gallo y Amat, 2003; Tauguri y Davis, 1992). Mientras que la empresa familiar profesionalizada, por su parte, tenderá a ofrecer mayor ponderación a los factores económicos y financieros ligados con la

dimensión empresarial, que a los factores más relacionados con la dimensión familiar; ya que bajo su punto de vista lo primero es el negocio (Gallo y Amat, 2003; Tauguri y Davis, 1992).

Lo que queremos reseñar, es que tal y como indica Delmar *et al.* (2003), las ponderaciones de un factor u otro cambian porque, bajo esta lógica, el éxito para una empresa familiar pura dista de lo que es éxito para una empresa familiar profesionalizada, por lo tanto, su medición también varía.

Así, lo natural sería pensar que una empresa familiar pura, tendrá éxito cuando se alcancen resultados relacionados con la posibilidad de ofrecer un trabajo a sus hijos o un alto reconocimiento social, aunque esto implique no obtener el máximo beneficio económico, ya que esto queda relegado a un segundo plano.

Sin embargo, las empresas familiares profesionalizadas, concederán mayor importancia a la componente empresarial que a la familiar, quedando los aspectos subjetivos o emocionales relegados a un segundo plano.

La importancia otorgada a cada dimensión (familiar-empresarial) no resulta tan obvia si tenemos en cuenta a las empresas familiares mixtas, dependerá, de qué objetivo perseguido cobre mayor importancia para cada empresa (el familiar o el empresarial).

Teniendo en consideración lo anterior, nuestra última hipótesis de trabajo será:

*H11: Las variables que influyen en el éxito de la empresa familiar tendrán una importancia diferente en función del tipo de empresa estudiada.*

## ***PARTE II: ESTUDIO EMPÍRICO***





## ***CAPÍTULO V: METODOLOGÍA***



### **5.1.- MUESTRA**

Como ya hemos señalado al inicio del estudio, uno de los principales problemas con que cuentan las investigaciones en empresa familiar es la falta de consenso sobre la definición de empresa familiar, motivado en gran medida por la heterogeneidad de este tipo de empresas (Sharma y Carney, 2012; Tàpies, 2011).

Derivado de esta falta de consenso, nuestro estudio empírico ha contado con una gran dificultad: la inexistencia de una base de datos propia de empresa familiar. En un primer momento se pensó en utilizar a las empresas del Instituto de Empresa Familiar (IEF) y sus Asociaciones Territoriales (AATT). Esta opción fue descartada porque suponía dejar fuera a cientos de empresas que no pueden (en algunas asociaciones territoriales y en el Instituto de Empresa Familiar existe un cupo máximo de empresas) o no desean participar en esta asociación. Para evitar los sesgos que pueden relacionarse con el hecho de estar o no asociada al IEF y sus AATT decidimos obtener una muestra aleatoria de la población de empresas familiares españolas. Como no existe ningún registro oficial de la población objeto de estudio obtuvimos este a partir de una base de datos generalista, que contiene información sobre todas las empresas españolas que depositan sus balances y cuentas de resultados en el Registro Mercantil.

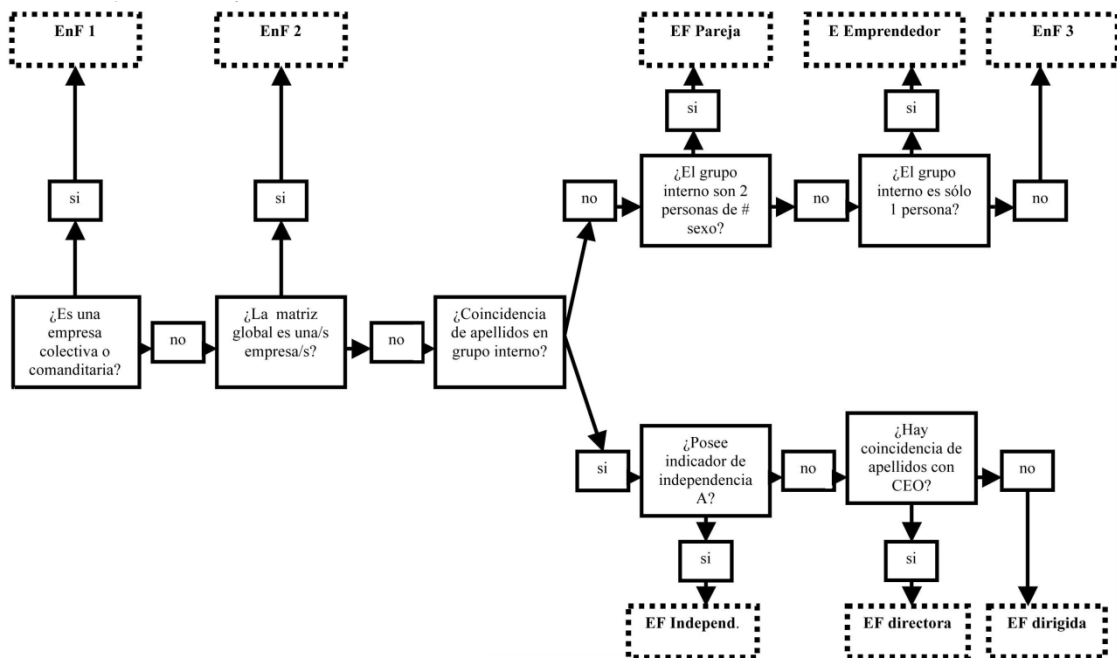
Rojo *et al.* (2011) indicaron que si a nivel internacional se emplean bases de datos como COMPUSTAT DATA o WORLDSCOPE DATABASE, en España lo más generalizado es el uso de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), como así lo referencian también otros autores (G<sup>a</sup>-Borbolla *et al.* 2007; López-Gracia y Sánchez-Andújar, 2007). Además, Rojo *et al.* (2011) advierten que a la hora de definir una base

de datos se deben contemplar previamente ciertas particularidades propias de cada país. Por ello, pensamos que para que la muestra fuera lo más representativa posible los datos deberían partir de la base de datos SABI, ya que recoge dichas peculiaridades.

Uno de los principales problemas que surgen a la hora de utilizar esta base de datos para el estudio de empresas familiares es que, la misma, no cuenta con ningún ítem que permita detectar cuáles de las empresas son empresas familiares. Por ello es fundamental trabajar la base de datos de que se dispone, ya que los resultados y conclusiones pueden ser muy diferentes en función del concepto de empresa familiar elegido (Rojo *et al.* 2011). Por tanto, es fundamental partir de un concepto adecuado de empresa familiar, de manera que permita asegurarnos que las empresas seleccionadas poseen carácter familiar (Rojo *et al.* 2011).

El criterio que hemos seguido para identificar las empresas familiares parte de la definición establecida en el apartado 2.1 de este trabajo. Por ello, las empresas con las que trabajamos cumplen con los siguientes requisitos: la familia posee un papel activo en la gestión de la empresa, controla el capital y muestra deseos de transmitir la empresa a las generaciones futuras. La utilización de SABI permitió controlar dos de los primeros aspectos que acabamos de mencionar, el último de ellos (el referente a la transmisión de la empresa), quedó excluido de esta fase del estudio por la imposibilidad de encontrar una base de datos que lo contemplara. No obstante, en el cuestionario que se les envió a las empresas, el estudio del legado queda recogido en una pregunta de control y que sirve, en su caso, para excluir de la base de datos a alguna de las empresas contactadas. Una vez aclarado el criterio de selección se establecieron varias etapas de clasificación siguiendo el estudio de Rojo *et al.* (2011) (Figura 8).

**Figura 8: Etapas de selección SABI**



Fuente: Rojo *et al.* (2011: 63).

El establecimiento de estas etapas se produce porque si estudiamos a fondo la base de datos anteriormente citada (SABI) comprobamos que, en la misma, a pesar de que nos permite seleccionar a empresas que están compuestas por un “accionista físico o familia”, esta selección no es garantía suficiente para determinar que las empresas que cumplen con este requisito son empresas familiares. Dado que sólo se tendría en cuenta a los accionistas "inmediatos", excluyendo a todos aquellos accionistas "indirectos", es decir, que se estaría dejando al margen a todas las empresas que están en manos de personas físicas o familias de forma indirecta. Por lo tanto, se deben de establecer otros parámetros alternativos para establecer qué empresas del conjunto son empresas familiares.

Se comenzó definiendo el universo de las empresas que se pretendía estudiar como aquellas empresas españolas para las que se tuvieran datos para los últimos cinco años, se encontraran activas, fueran sociedades de tipo capitalista y no fueran microempresas (por el alto número de nacimientos y decesos para este tipo de empresas). Además, se excluyeron las empresas pertenecientes a los grupos 64, 65, 66, 84, 94, 97, 98 y 99 de la CNAE 2009 (estos grupos aglutinan empresas financieras, empresas públicas, organizaciones no lucrativas, etc.), ya que este tipo de empresas necesitan de un tratamiento diferenciado y pueden enmascarar los resultados. Con los criterios exigidos, SABI incluye un total de 1.010.776 empresas. Ahora bien, de este conjunto de empresas no todas ellas eran empresas familiares, por lo que se establecieron las siguientes fases de selección que permitieron detectar cuáles de las mismas tenían carácter familiar.

En la primera etapa se filtró la base de datos por el criterio porcentaje de participación de accionista único, lo que en SABI se denomina "un accionista o más personas físicas o familia". Un total de 22.384 empresas cumplían con este requisito, pero como se ha comentado anteriormente, de esta manera se podría estar dejando fuera sociedades interpuestas, con ello tal y como explican Rojo *et al.* (2011) se estarían introduciendo sesgos.

Por ello en la segunda etapa, se cruzaron los datos de la matriz global (que indica el propietario último de la empresa) y el factor de independencia de las empresas, seleccionando aquellas empresas con un factor de independencia tipo B, C o D (empresas dependientes en la que otra empresa o persona posee más del 25% de sus acciones).

Finalmente y en una tercera etapa, se estudió la composición del consejo de administración de la propiedad de las empresas con factor de independencia A (empresas dependientes en la que otra empresa o persona posee menos del 25% de sus acciones). Para este estudio se programó en el excell una fórmula para seleccionar aquellas empresas en las que los apellidos de los accionistas principales, de los miembros del consejo de administración y del gerente o máximo dirigente coincidiesen y después se supervisó el resultado. Este estudio por apellidos ha sido utilizado en varias investigaciones, como la de Rojo *et al.* (2011); Gimeno (2004); Gómez-Mejía *et al.* (2001) o Daily y Dollinger (1993).

**Figura 9: Número de empresas según criterios establecidos**

ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA		Guardar	Imprimir	Borrar todas las etapas
<input checked="" type="checkbox"/>	1. Cos owned by at least one share.: of one of the following types: Una o más personas físicas o familias, owning en conjunto entre 50,10 y 100,00%	299.632		
<input checked="" type="checkbox"/>	2. Región/País: España	1.301.482		
<input checked="" type="checkbox"/>	3. Estados España: Activa	835.806		
<input checked="" type="checkbox"/>	4. Último número empleados: mínimo 11	157.685		
<input checked="" type="checkbox"/>	5. CNAE 2009(Sólo códigos primarios): 64 - Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones, 65 - Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto Seguridad Social obligatoria, 66 - Actividades auxiliares a los servicios financieros y a los seguros, 84 - Administración Pública y defensa; Seguridad Social obligatoria, 94 - Actividades asociativas, ...	30.614		
<input checked="" type="checkbox"/>	6. Forma jurídica España: Sociedad anónima, Sociedad Limitada	1.289.991		
<input checked="" type="checkbox"/>	7. Años con cuentas disponibles: 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, ...	1.010.776		
<input checked="" type="checkbox"/>	8. Matriz: Def. of the UO: camino min de 50.01%, accionista conocido o desconocido; GUO only	22.384		
<input checked="" type="checkbox"/>	9. Indicador Independencia BvD: B+, B, B-, C+, C, D, Add cos for which all shareh. or all shareh. with a stake greater than 25% are indiv. or empl.	470.422		
<input type="checkbox"/>	10. Indicador Independencia BvD: A+, A, A-	17.688		
Búsqueda booleana 1Y2Y3Y4YNo5Y6Y7Y(809)			Actualizar	TOTAL : 42.383
				<a href="#">Ver lista de resultados</a>

Fuente: Elaboración propia a partir de la salida del programa SABI una vez establecidas los criterios de selección

Después de aplicar los correspondientes filtros, tal y como puede observarse en la figura 9, el número de empresas que cumplían con nuestros requerimientos ascendía a 42.383. Para un nivel de confianza del 95% y un error del 5% se estimó que la muestra debía ser de 381 empresas. Conocido el bajo nivel de respuesta de las empresas en este tipo de investigaciones obtuvimos una muestra aleatoria de 762 empresas con las que contactamos telefónicamente para comprobar los datos de contacto y chequear que efectivamente se trataba de empresas familiares. Para nuestra sorpresa, algunas de las empresas seleccionadas cambiaron su forma jurídica, estaban en concurso de acreedores

o simplemente fueron absorbidas. Finalmente y tras el laborioso proceso, se obtuvo un total de 137 respuestas, de las cuales resultaron válidas 112.

A pesar de que el grado de respuesta no es crítico en este estudio, sí que debemos resaltar que se ha obtenido un porcentaje de respuesta del 14,7%, ligeramente superior al obtenido en otros estudios (Wang, 2008; Déniz-Déniz y Cabrera-Suárez, 2005; Gimeno, 2004). De esta manera, para una población de 42.383 empresas, una muestra de 137 empresas y un nivel de confianza del 95%, el error de muestreo es 8,5%.

**Cuadro 14: Tamaño muestral**

<b>Universo</b>	Sociedades mercantiles de carácter familiar
<b>Ámbito geográfico</b>	España
<b>Total de la población</b>	42.383
<b>Respuestas válidas</b>	112
<b>Nivel de confianza</b>	95%
<b>Error muestral</b>	8,5%
<b>Diseño muestral</b>	Muestreo aleatorio



## **5.2.- INSTRUMENTO**

Ya hemos indicado previamente que para el estudio de los factores de éxito de la empresa familiar, tan importante son los factores objetivos como los subjetivos (Chirico y Massimo, 2014; Massis *et al.* 2014; Dyer *et al.* 2014; Sharma y Carney, 2012). Como señalaron Rojo *et al.* (2011), la dificultad para incorporar factores no cuantitativos en los estudios de empresa familiar, ha hecho que en numerosas investigaciones se decanten por estudios sustentados en una encuesta y en la mayoría de las ocasiones, basados en un cuestionario dirigido al gerente-propietario de la empresa.

En nuestro caso, el cuestionario utilizado para la recogida de la información refleja cada una de las dimensiones objeto de estudio en nuestra investigación y ha sido elaborado exprofeso (Cuadro 15). En él se recogen aspectos relacionados con la identidad corporativa (preguntas 1 a 4 y de 25 a 27), el *background* de los recursos humanos (preguntas 6 y 7), el comportamiento estratégico (preguntas de 14 a 21), el capital inmaterial propio de la empresa familiar (pregunta 13), el capital social (pregunta 32), el perfil de riesgo (preguntas 22 y 23), la resiliencia organizacional (pregunta 24) y la percepción del entorno (pregunta 33). También hay preguntas que indagan sobre las creencias del máximo responsable de la empresa sobre la propiedad, la dirección y la transmisión de la empresa (preguntas de 8 a 12). Así mismo, se realizaron preguntas para conocer los resultados empresariales y familiares conseguidos (preguntas de 28 a 31).

El cuestionario se ha dirigido al presidente del Consejo de Administración y, en su defecto, al CEO o al Director General. Son muchos los estudios precedentes en los que

el cuestionario se dirige al CEO de la empresa o similar (Chirico y Massimo, 2014; Memili *et al.* 2013; Swoboda y Olejnik, 2013; Lussier y Halabi, 2010; Casillas y Moreno, 2008; Craig *et al.* 2008), dado que según apunta Memili *et al.* (2013) el director general o CEO se considera un informante clave y confiable que minimiza los sesgos informativos y motivacionales, como ya apuntaron también en su estudio de 1990, Glick *et al.*

Un resumen de nuestro cuestionario, que puede verse completo en el Anexo 1, y las escalas de medida utilizadas pueden observarse en el cuadro 15.

**Cuadro 15: Resumen del cuestionario**

Pregunta	Descripción	Nº ítems	Escala
1	Es empresa familiar	-	Dicotómica
2	Antigüedad	-	Nº años (especificar)
3	Generación	-	Respuesta múltiple
4	Ramas familiares	-	Respuesta múltiple
5	Distribución de la propiedad	-	Respuesta múltiple
6	Nivel de estudios	-	Respuesta múltiple
7	Años de experiencia	-	Respuesta múltiple
8	Tipo de propiedad	-	Respuesta múltiple
9	Tipo de dirección	-	Respuesta múltiple
10	Legado	-	Respuesta múltiple
11	Prioridad	-	Respuesta múltiple
12	Objetivos	14	Likert
13	Capital inmaterial	8	Likert
14	Tipo de estrategia	16	Likert
15	Implementación estratégica	3	Likert
16	Consejo de Administración	-	Dicotómica
17	Miembros del consejo (Si 16 fue +) Órganos suplente al consejo administración (Si 16 fue -)	-	Nº (especificar) Órganos especificar
18	Miembros del consejo externos a familia (Si 16 fue +)	-	Nº (especificar)
19	Funciones consejo de administración (Si 16 fue +)	-	Respuesta múltiple
20	Órgano propio de empresa familiar	-	Respuesta múltiple
21	Importancia para el éxito de lo debatido en órgano propio	1	Likert
22	Tipos de nuevos proyectos	-	Respuesta múltiple
23	Perfil riesgo	-	Respuesta múltiple
24	Resiliencia organizacional	5	Likert
25	Volumen de activos	-	Respuesta múltiple (intervalos)
26	Volumen de ventas	-	Respuesta múltiple (intervalos)
27	Nº trabajadores	-	Respuesta múltiple (intervalos)
28	Aumento de beneficios	-	Respuesta múltiple (intervalos %)
29	Aumento de ventas	-	Respuesta múltiple (intervalos %)
30	Aumento de rentabilidad	-	Respuesta múltiple (intervalos %)
31	Percepción subjetiva de éxito	1	Likert
32	Capital social	4	Likert
33	Percepción del entorno	5	Likert

Fuente. Elaboración propia

La mayor parte de las preguntas del cuestionario están basadas en estudios previos. Algunos ejemplos son:

- la resiliencia organizacional (pregunta 24 del cuestionario) es un constructo medido por un batería de ítems con escala Likert que va desde 1 (“irrelevante”) a 5 (“muy importante”) y está basado en el estudio de Cecilia (2005).
  
- el perfil de riesgo (preguntas 22 y 23 del cuestionario) es un constructo medido por un batería de ítems con escala Likert que va desde 1 (“irrelevante”) a 5 (“muy importante”) y está basado en los estudios de Zahra (2005) y Memili *et al.* (2010).
  
- el capital social (pregunta 32 del cuestionario) es un constructo medido por un batería de ítems con escala Likert que va desde 1 (“irrelevante”) a 5 (“muy importante”) y está basado en los estudios de Ripollés y Blesa (2006) y Sorenson *et al.* (2009).
  
- el tipo de estrategia (pregunta 14 del cuestionario) es un constructo medido por un batería de ítems con escala Likert que va desde 1 (“irrelevante”) a 5 (“muy importante”) y está basado en el estudio de Lumpkin y Dess (1996), que fue revisado por Wang (2008).

En cuanto a la percepción del entorno (pregunta 33 del cuestionario), utilizamos un “focus group”, compuesto por cinco empresarios familiares, para que nos ayudaran a determinar los factores del entorno que pueden influir en el éxito de sus negocios. Así, definimos 5 ítems, que recogen cada uno un factor considerado relevante por los empresarios. Cada uno de estos ítems fue medido utilizando una escala que va desde 1 (“irrelevante”) a 5 (“muy importante”)

### **5.3.- PROCEDIMIENTO**

Una vez elaborado el cuestionario realizamos un pretest con cinco empresarios familiares con los que se mantiene relación a través de la Cátedra de Empresa Familiar de nuestra universidad. Estos empresarios no son los que participaron en el focus group que nos permitió identificar los factores del entorno que influyen en el éxito de las empresas familiares. El pretest nos permitió detectar y corregir algunos errores habidos en la formulación de los ítems y posibles dobles interpretaciones.

De las posibles formas para realizar el cuestionario a las empresas seleccionadas (telefónicamente, por correo postal, entrevistas personales, etc.), consideramos que la mejor opción era desarrollar un cuestionario *on-line*. Consideramos que esta opción era la más efectiva para nuestro estudio, ya que cuenta con una serie de ventajas: es económica, rápida, no dispone de limitaciones geográficas y facilita respuestas digitalizadas. Además, hoy en día el uso de Internet por parte de las empresas está plenamente integrado en su día a día.

Con objeto de incrementar el número de respuestas, antes del envío del cuestionario, nos pusimos en contacto telefónico con todas las empresas de la muestra aleatoria generada. El objeto de la llamada fue, en primer lugar, corroborar sus datos y en segundo lugar, explicarles el propósito de la investigación, pedirles su ayuda y proporcionarles información adicional sobre la encuesta si precisaban de ella y la forma de acceder a la misma.

El correo se dirigió al director general o al CEO de la empresa. Se remitió al máximo dirigente de la organización siempre que este fuera miembro de la familia, garantizando de este modo el conocimiento más elevado de los valores y objetivos de la empresa, así como la evolución de los mismos a lo largo del tiempo. El cuestionario se remitió en el último trimestre de 2014 y se utilizó la herramienta *google drive*. En el correo enviado a los encuestados, además de explicarles el objetivo de nuestro estudio y solicitar su colaboración, se les acompañaba del enlace que les daría acceso al formulario *on-line*. Al ser un formulario *on-line* pudimos disminuir el sesgo procedente de las "no respuestas", ya que no se les permitía pasar de una pregunta a otra si la anterior no estaba contestada.

El cuestionario *on-line* está disponible en la siguiente dirección web:  
[https://docs.google.com/forms/d/1phiuHxsG1KtvTo3bD0QvGotrkFdpIrknY1YW2ee7hvc/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/1phiuHxsG1KtvTo3bD0QvGotrkFdpIrknY1YW2ee7hvc/viewform?usp=send_form).

Como en una primera oleada, la respuesta no fue muy alta, se realizó una segunda ronda de contactos y se volvió a mandar un mail recordatorio en 2 ocasiones. Logramos la colaboración de 137 empresarios familiares de máximo nivel.

#### **5.4.- PRUEBAS ESTADÍSTICAS**

Con objeto de dar respuesta a los interrogantes planteados en nuestra investigación y comprobar si se cumplen las hipótesis propuestas, hemos realizado varios estudios estadísticos: análisis descriptivo de la muestra, análisis factorial de componentes principales, análisis de la dimensionalidad y fiabilidad de las escalas de medida, análisis de varianza (ANOVA y MANOVA), análisis clúster, análisis discriminante y análisis de ecuaciones estructurales.

En primer lugar, realizamos una descripción de la muestra objeto de estudio, lo que permitió identificar las principales características que la definen.

Seguidamente, con objeto de comprobar la unidimensionalidad o multidimensionalidad de algunos de los constructos usados y reducir el número de variables a utilizar en los análisis, realizamos un análisis factorial de componentes principales.

A continuación, con objeto de comprobar la relación que existe entre las variables independientes y las dependientes de nuestro modelo de análisis realizamos varios análisis ANOVA de un factor.

Como hemos señalado en el marco teórico de esta investigación, nuestra taxonomía de empresas familiares se basa en las creencias sobre cómo debe ser la propiedad, la dirección y la transmisión de la empresa familiar. Tomando como base estas tres variables, las respuestas de los encuestados a las preguntas 8, 9 y 10 del cuestionario, realizamos un análisis clúster de individuos. Este nos permitió identificar grupos homogéneos de empresas familiares que podríamos utilizar más tarde en el análisis de ecuaciones estructurales. Para poder describir con mayor profundidad las características

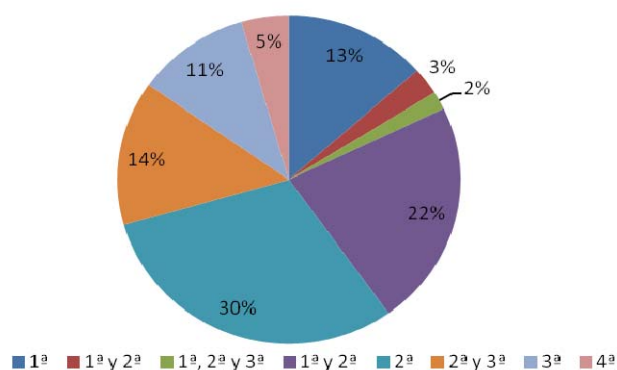
de estos grupos realizamos un análisis discriminante utilizando como variables dependientes las variables sociodemográficas.

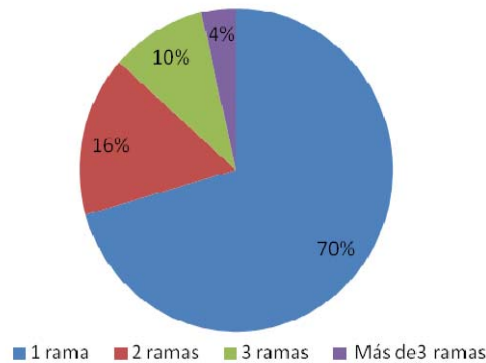
Por último, evaluamos el modelo teórico planteado en la Figura 6 utilizando el análisis de Ecuaciones Estructurales basado en la varianza o en componentes, Partial Least Squares (PLS) (Chin, 1998).

#### 5.4.1. Análisis descriptivo de la muestra

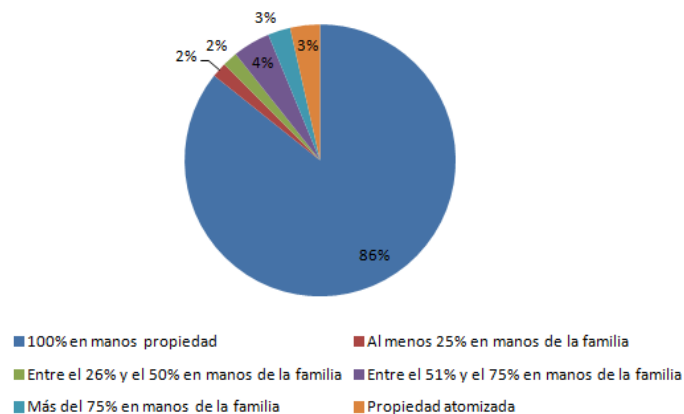
Nuestra muestra se caracteriza fundamentalmente por empresas que se hallan en segunda generación (Gráfico 1). Concretamente, el 30% de las empresas de la muestra se encuentran en segunda generación, el 25% se hallan entre la primera y segunda generación y el 14% entre la segunda y la tercera. Tan sólo el 13% de las empresas se encuentran en primera generación y el 15% de la muestra se encuentra en tercera o posteriores generaciones. Además, destaca el hecho de que en el 70% de las empresas de la muestra exista sólo una rama familiar y en el 86% de los casos posean como máximo 2 ramas familiares (Gráfico 2).

**Gráfico 1: Generación**



**Gráfico 2: Número de ramas familiares**

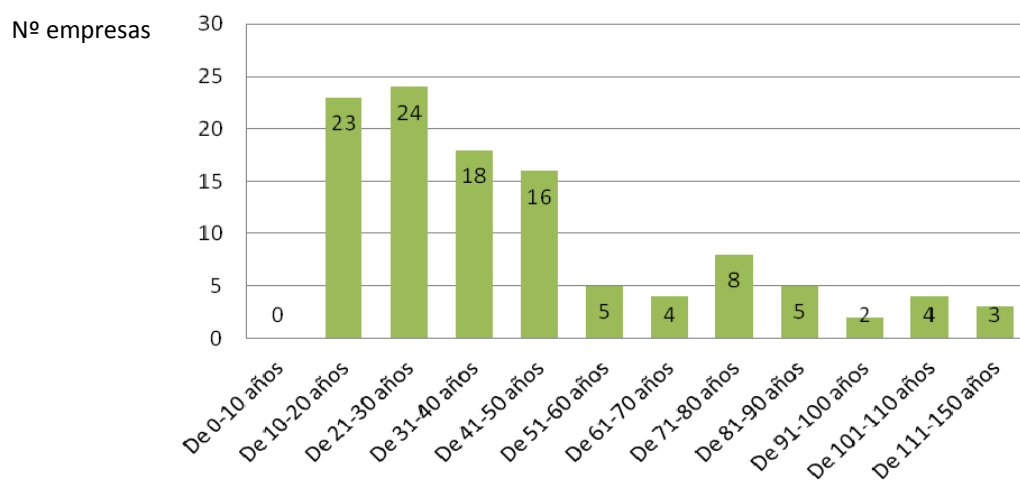
Por otra parte, el 86% de las empresas encuestadas ha indicado que la propiedad de su empresa está concentrada en un 100% en manos de la familia, y tan sólo un 3% ha indicado que la propiedad se encuentra atomizada (Gráfico 3).

**Gráfico 3: Propiedad en manos de la familia**

En relación a la antigüedad de las empresas encuestadas, la empresa más antigua posee 147 años y la más joven 10 años. La media de edad de las empresas de nuestra muestra es de 44 años. Destaca que más de la mitad de la muestra (un 51,8%) tiene 35 años o menos y que el mayor porcentaje de empresas tiene entre 21 y 30 años de antigüedad (Gráfico 4 y Anexo 2).



**Gráfico 4: Antigüedad empresarial**



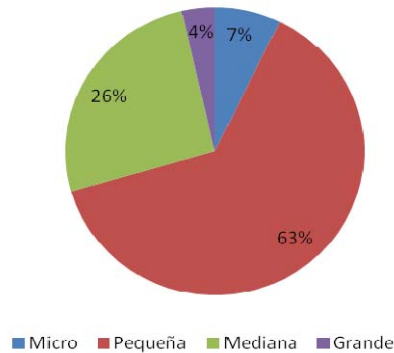
Si clasificamos a las empresas según su tamaño, siguiendo los criterios de la Unión Europea (Cuadro 16) como puede observarse en el Gráfico 5, más de la mitad de las empresas de la muestra son pequeñas (63% del total). Le siguen en importancia las empresas medianas con el 26% de las empresas. En conjunto, ambas alcanzan el 89% de la muestra. Puede comprobarse que tan sólo el 7% de las empresas encuestadas son microempresas. Uno de los criterios para confeccionar la muestra fue seleccionar a empresas con más de 10 trabajadores, para dejar al margen este tipo de organizaciones por su débil estructura y alta mortalidad. Se trata por tanto, de empresas con más de 10 trabajadores pero que no cumplen los requisitos en cuanto al número de activos y/o cifras de ventas para poder ser clasificadas como pequeñas.

**Cuadro 16: Tamaño según los límites adoptados por la Unión Europea**

Variables	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
<b>Activos*</b>	$X < 2.000$	$[2.000 \leq X \leq 10.000]$	$[10.000 < X \leq 43.000]$	$X > 43.000$
<b>Ventas*</b>	$X < 2.000$	$[2.000 \leq X \leq 10.000]$	$[10.000 < X \leq 50.000]$	$X > 50.000$
<b>Empleados</b>	$[X \leq 9]$	$[10 \leq X \leq 49]$	$[50 \leq X \leq 249]$	$X \geq 250$

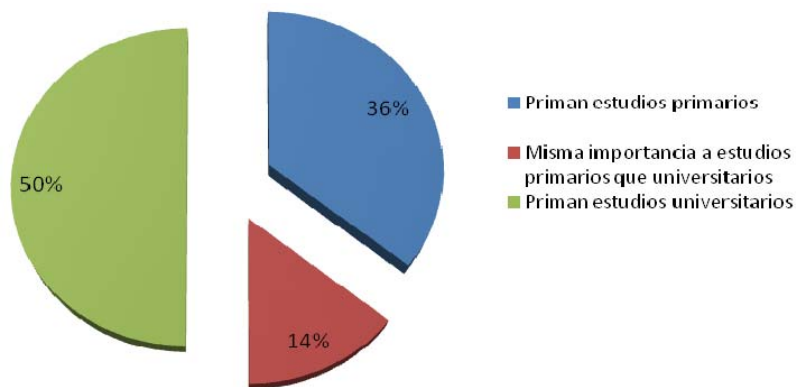
Datos en miles de euros

**Gráfico 5: Tamaño empresarial**

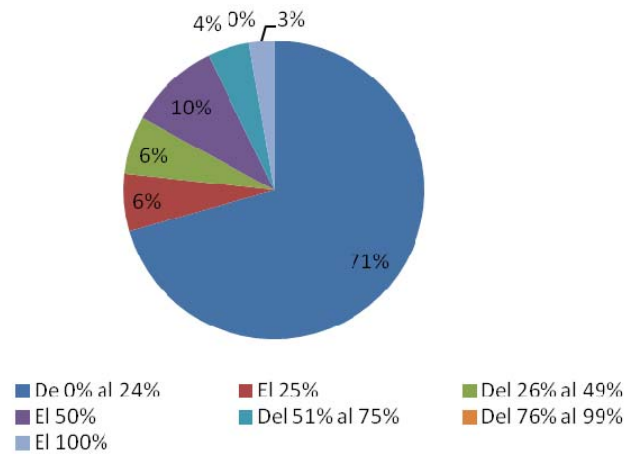


Con respecto al nivel de estudios del equipo directivo, destaca que más de la mitad de la alta dirección de las empresas familiares no posee un postgrado universitario. Si atendemos a las cifras relacionadas con los estudios universitarios, las cifras mejoran, ya que el 17% de las empresas reconocen que al menos el 50% de su cúpula directiva posee una licenciatura y un 14% de las empresas indican que el 100% de sus directivos posee una carrera universitaria (Anexo 2 y Gráfico 6, 7 y 8).

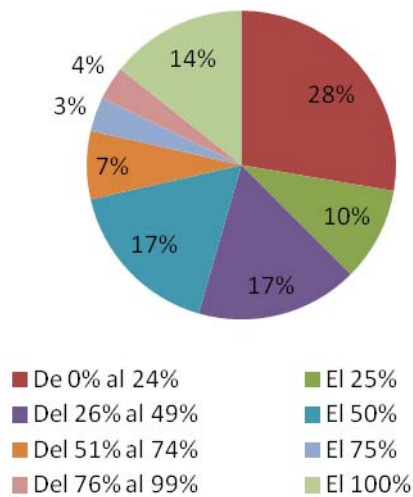
**Gráfico 6: Importancia del nivel de estudios del equipo directivo**



**Gráfico 7: Nivel de estudios postgraduados**

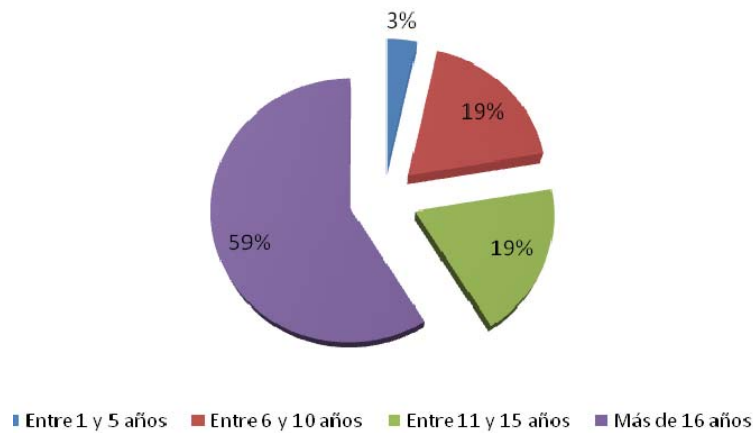


**Gráfico 8: Nivel de estudios universitarios**



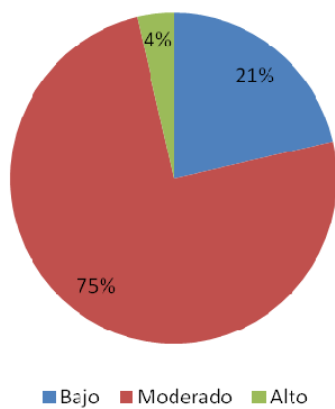
Continuando con el equipo directivo, en relación a su experiencia (Gráfico 9), podemos indicar que el 59% de las empresas encuestadas poseen equipos directivos con más de quince años de experiencia.

**Gráfico 9: Experiencia del equipo directivo**

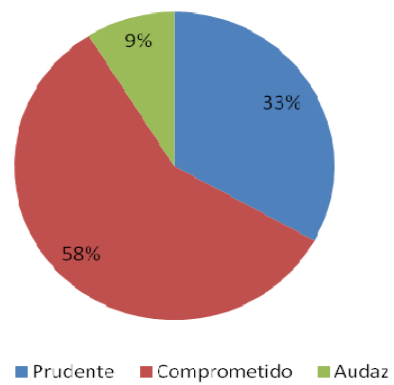


En cuanto al perfil de riesgo de las empresas, el 75% reconoce asumir proyectos de riesgo moderado (Gráfico 10) y tan sólo el 4% afirma asumir proyectos de alto riesgo, por lo que podría decirse que las empresas de la muestra poseen un perfil de riesgo moderado. Este hecho se confirma cuando se pregunta a las empresas por cómo se comporta a la hora de asumir nuevos retos: más de la mitad indica que es comprometida y un 33% indica que es prudente. Tan sólo un 9% de la muestra indica que posee una actitud audaz ante nuevos retos (Gráfico 11).

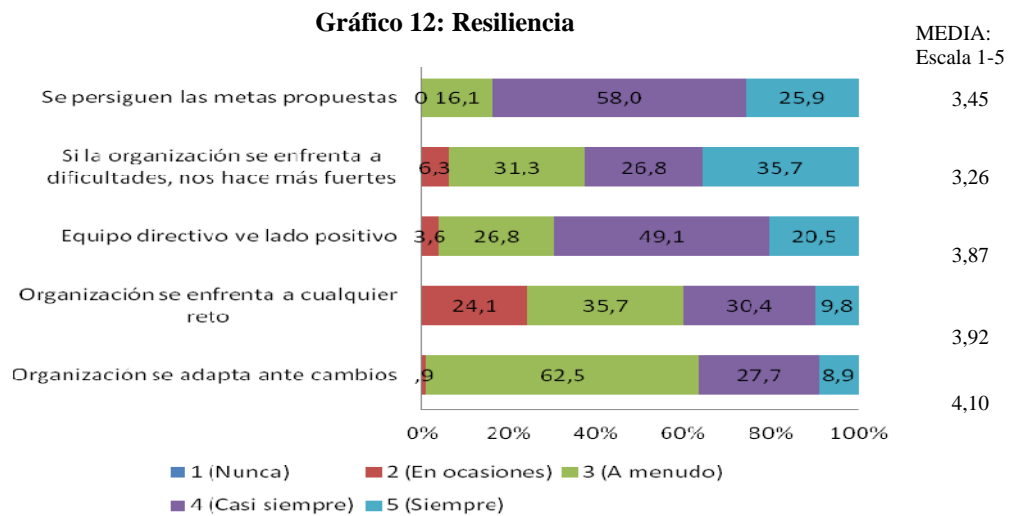
**Gráfico 10: Riesgo asumido en nuevos proyectos**



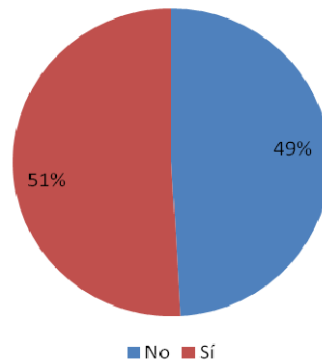
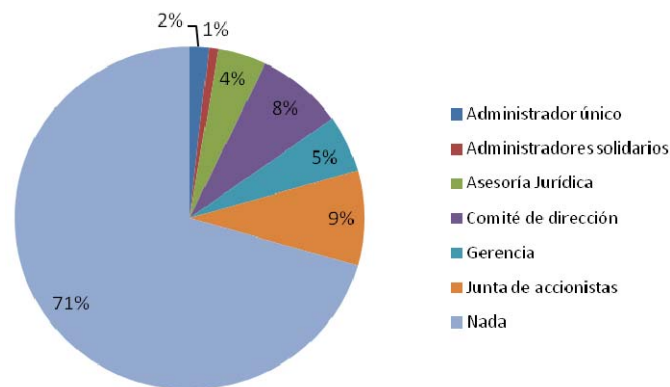
**Gráfico 11: Actitud ante nuevos retos**



En relación a los ítems que miden la resiliencia organizacional, podemos comprobar en el Gráfico 12 que las empresas encuestadas casi siempre tienen en mente las metas propuestas y son positivas e intentan ver el lado positivo ante las adversidades. En relación a los cambios, suelen adaptarse a ellos a menudo. Hay que tener en cuenta no obstante que suelen asumir grandes retos sólo en ocasiones.



Con respecto a la estructura de gobierno, el 51% de las empresas afirma poseer consejo de administración (Gráfico 13). Las principales funciones que se le atribuyen al mismo son: decidir diferentes aspectos estratégicos, dirigir el resultado de la empresa, buscar nuevas perspectivas empresariales y vigilar la actuación de los directivos. Casi tres cuartas partes de las empresas que no poseen Consejo de Administración (un 71%), admiten que dichas funciones son asumidas por el comité de dirección. El resto, afirman que se suplen por la junta de accionistas, comité de dirección o por una asesoría externa (Gráfico 14).

**Gráfico 13: Posesión Consejo Administración****Gráfico 14: Órgano suplente del Consejo Administración**

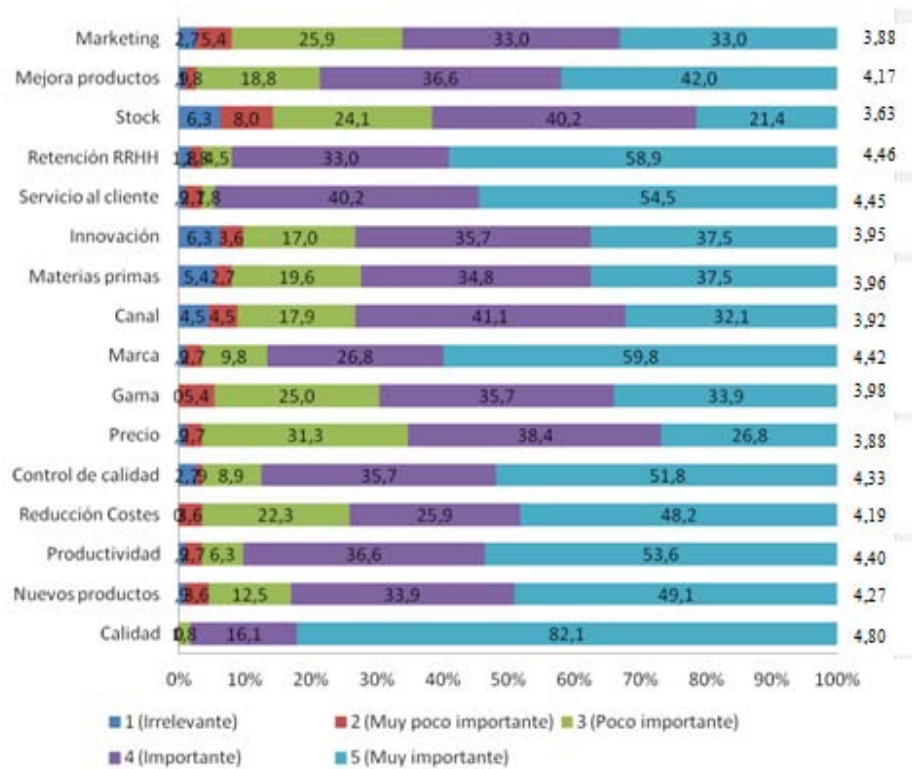
En relación a los órganos propios, tan sólo el 13% de las empresas indica que posee órganos propios de empresa familiar (Gráfico 15). Todas las organizaciones encuestadas que indicaron que tenían órganos propios de gobierno familiar señalaron que poseían un consejo de familia (dejando al margen otros órganos como la asamblea familiar, family offices, etc).

**Gráfico 15: Órganos propios de la empresa familiar**

Con respecto al tipo de estrategia seleccionada por cada empresa, puede decirse que a la luz de los resultados reflejados en el Gráfico 16, las empresas familiares encuestadas eligen estrategias de diferenciación. Destaca la importancia que se le otorga a la calidad, el servicio al cliente, la retención de recursos humanos, la importancia de la marca, el control de la calidad, todo ello sin descuidar aspectos como la productividad o la reducción de costes. Por otro lado, indican que no es tan importante la negociación con el canal, la innovación, el mantenimiento de altos niveles de inventario, las innovaciones en marketing o el precio. Esto hace suponer que las empresas encuestadas destacan por la calidad de sus productos y su cuidada imagen, dejando en un segundo plano el precio. No obstante, esto no quiere decir que las empresas descuiden la productividad o la mejora continua en sus procesos (ya que indican también que reducción de costes les preocupa).

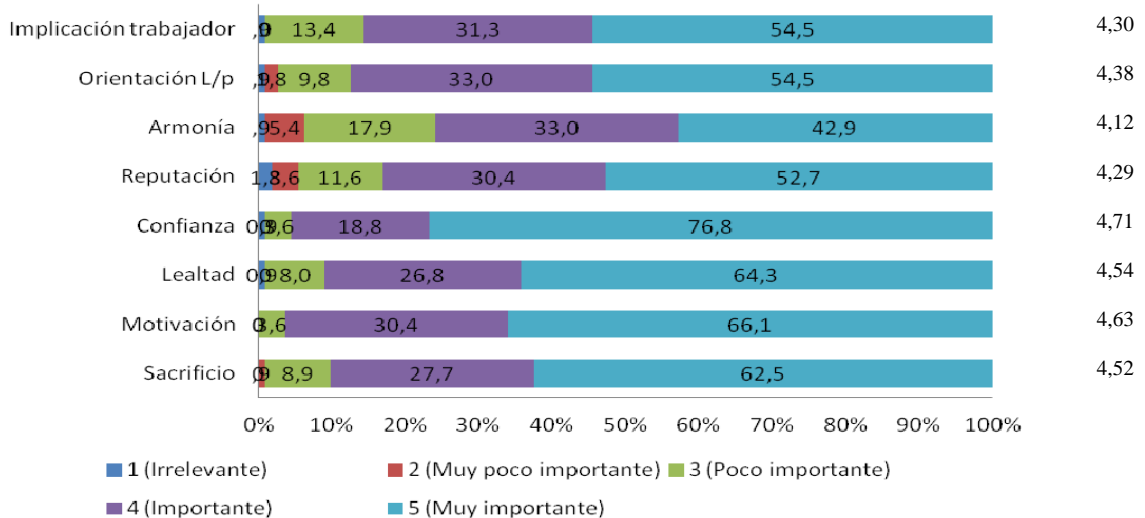
**Gráfico 16: Importancia otorgada atributos de estrategia**

MEDIA:  
Escala 1-5



En relación al capital inmaterial de la empresa familiar, podemos comprobar según el Gráfico 17 que los aspectos más valorados son: la confianza, la lealtad, la motivación y el sacrificio.

**Gráfico 17: Capital inmaterial**





En resumen, nuestra muestra se caracteriza por aglutinar a PYMES familiares, en las que la práctica totalidad de las mismas se encuentran entre la segunda o tercera generación, con propiedad concentrada en manos de la familia y con pocas ramas familiares. Además, la mayor parte de los equipos directivos cuentan con más de 15 años de experiencia y en su mayoría han realizado estudios universitarios o secundarios. Son empresas con un bajo o moderado perfil de riesgo. Tan sólo la mitad cuenta con un consejo de administración, supliendo dichas funciones el consejo directivo en su mayoría. En relación al perfil estratégico, la mayor parte se define como empresas que cuidan la calidad y la atención al consumidor, apostando por la diferenciación y quedando el precio relegado a un segundo plano.

#### 5.4.2. Análisis de la dimensionalidad y fiabilidad de las escalas de medida

Como ha quedado recogido en el apartado 5.2, el cuestionario cuenta con distintos constructos latentes (logro de objetivos, capital inmaterial propio de la empresa familiar, tipo de estrategia, etc.) que se han medido con escalas multi-ítem.

Con objeto de analizar si los constructos latentes son unidimensionales o multidimensionales hemos realizado un análisis factoriales de componentes principales con rotación *Varimax*. Como paso previo hemos comprobado si la matriz de datos originales cumple con los requisitos mínimos para poder realizar dicho análisis. En concreto hemos utilizado el valor del determinante de la matriz de correlaciones (valores próximos a cero indican que las variables están linealmente correlacionadas y por tanto es oportuno el análisis), el test KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que indica qué

porcentaje de la varianza de los indicadores es común a la muestra, mostrando por tanto, la existencia de factores subyacentes. También utilizamos la prueba de esfericidad de Barlett, que toma valores entre 0 y 1 y que tiene como objetivo rechazar la hipótesis nula según la cual la matriz de correlaciones sería una matriz identidad. Valores elevados para esta prueba aconsejan la reducción de datos. A continuación se muestran los principales resultados obtenidos en los análisis, teniendo en cuenta que se han conservado los factores con autovalores mayores a 1.

### 1.-Variable: Logro de objetivos

El constructo logro de objetivos fue medido utilizando 14 ítems (p.e. “dar trabajo a los hijos”).

El índice KMO, test de esfericidad de Barlett y el determinante de la matriz muestran (Cuadro 17) que la matriz original cumple los requisitos para realizar un análisis de componentes principales.

**Cuadro 17: Determinante de la matriz, Prueba de KMO y Bartlett de la variable logro objetivos**

Determinante		0,0010
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,710
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	481,298
	Gl	91
	Sig.	,000

En un primer análisis, el ítem “internacionalización” presentó una comunalidad de 0,440 por lo que decidimos, siguiendo el criterio de Cea (2002) no incluirlo en el análisis. Como puede observarse en el Cuadro 18, la varianza total explicada por los 4 factores conservados es del 65,71%.

**Cuadro 18: Varianza total explicada de la variable logro objetivos**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de	%	Total	% de	% acumulado	Total	% de	%
		varianza	acumulado		varianza			acumulado	varianza
1	3,524	27,105	27,105	3,524	27,105	27,105	2,293	17,638	17,638
2	2,158	16,597	43,702	2,158	16,597	43,702	2,273	17,483	35,121
3	1,675	12,887	56,589	1,675	12,887	56,589	2,158	16,601	51,722
4	1,186	9,120	65,709	1,186	9,120	65,709	1,818	13,987	65,709

Método de extracción: análisis de componentes principales.

En el Cuadro 19 puede observarse la matriz de componentes rotados, como se agrupan los ítems con mayor afinidad entre ellos, así como la denominación que hemos dado a cada factor y la fiabilidad de la escala medida mediante el Alfa de Cronbach:

**Cuadro 19: Matriz de componente rotado<sup>a</sup> de la variable logro objetivos**

	Componente				Constructo o factor	Alfa de Cronbach
	1	2	3	4		
Posición_mercado	,819				<b>Factor 1 (Resultados empresariales):</b> explica el 27,11% de la varianza total.	<b>0,741</b>
Aumento_ventas	,764					
Aumento_Beneficio	,686					
Satisfacción_clientes	,663					
Relación_proveedores		,809			<b>Factor 2 (Imagen):</b> explica el 16,60% de la varianza total.	<b>0,749</b>
Imagen		,761				
Riqueza_empleados		,754				
Trabajo_familiares			,788		<b>Factor 3 (Trabajo para la familia):</b> explica el 12,89% de la varianza total.	<b>0,708</b>
Trabajo_hijos			,785			
Legado			,687			
Reconocimiento_social				,791	<b>Factor 4 (Reputación):</b> explica el 9,12% de la varianza total.	<b>0,702</b>
Cohesión				,667		
Seguridad_económica				,622		

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

- El Factor 1, que explica el 27,11% de la varianza total del constructo, está compuesto por los ítems referentes a la posición en el mercado, el aumento de las ventas y el beneficio y la satisfacción con los clientes, aspectos ligados a los resultados empresariales. Por todo ello, hemos denominado a este factor **resultados empresariales**.

- El Factor 2, que explica el 16,60% de la varianza total del constructo, está compuesto por los ítems referentes a la relación con los proveedores, la proyección de la empresa en la sociedad y el cuidado de la riqueza de los empleados. Son ítems que se refieren a la imagen proyectada de la empresa hacia la sociedad, los proveedores y los trabajadores. Por este motivo hemos denominado a este factor **imagen**.

- El Factor 3 explica el 12,89% de la varianza total del constructo y está compuesto por los ítems referidos al legado y a la posibilidad de ofrecer trabajo a los hijos y al resto de familiares, por ello lo hemos denominado **trabajo para la familia**.

- El último de los factores conservados, el Factor 4, explica el 9,12% de la varianza total del constructo. Está compuesto por los ítems referidos al mantenimiento de la cohesión familiar, el reconocimiento social y la seguridad económica de la familia. Este factor va a ser etiquetado como **reputación**.

Para comprobar la importancia dada por los empresarios a cada una de las dimensiones, comparamos los valores medios de cada escala con el valor medio alcanzado por la escala en la nuestra (Cuadro 20).

**Cuadro 20: Promedios de las respuestas de las dimensiones de los factores de la variable logro objetivos**

Factores	Media de la escala	Media de la muestra
Factor 1 (resultados empresariales)	4 ítem * 3 (valor medio)= 12	17,1339
Factor 2 (networking)	3 ítem * 3 (valor medio)= 9	12,0268
Factor 3 (trabajo a familiares)	3 ítem * 3 (valor medio)= 9	10,4018
Factor 4 (imagen)	3 ítem * 3 (valor medio)= 9	9,8839

Los valores medios alcanzados en la muestra por los factores del constructo objetivos están por encima del valor medio de sus escalas correspondientes, lo que implica que todos los factores son tomados en cuenta a la hora de establecer el fin último de la empresa familiar y que los valores seleccionados por los individuos de nuestra muestra son altos (en conjunto superior a la media). Puede comprobarse que los factores más valorados por nuestros encuestados son los resultados empresariales y el trabajo a familiares.

### 2.-Variable: Capital inmaterial

El constructo capital inmaterial fue medido utilizando 8 ítems (p.e. "importancia de la motivación en la consecución de los objetivos familiares"). El KMO, test de esfericidad de Barlett y el determinante de la matriz muestran (Cuadro 21) que la matriz original cumple los requisitos para realizar un análisis de componentes principales.

**Cuadro 21: Determinante de la matriz, Prueba de KMO y Bartlett de la variable capital inmaterial**

Determinante		0,0044
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,732
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	334,812
	Gl	28
	Sig.	,000

En el Cuadro 22, que muestra los resultados del análisis de componentes principales con rotación *Varimax*, puede comprobarse que los 2 factores con autovalor mayor a 1 conservados explican el 59,96% de la variabilidad total.

**Cuadro 22: Varianza total explicada de la variable capital inmaterial**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
	1	3,601	45,016	45,016	3,601	45,016	45,016	2,496	31,199
2	1,195	14,940	59,956	1,195	14,940	59,956	2,301	28,757	59,956

Método de extracción: análisis de componentes principales.

En el Cuadro 23 puede observarse la matriz de componentes rotados, como se agrupan los ítems con mayor afinidad entre ellos, así como la denominación que hemos dado a cada factor y la fiabilidad de la escala medida mediante el Alfa de Cronbach.

**Cuadro 23: Matriz de componentes rotados de la variable capital inmaterial**

	Componente		Constructo o factor	Alfa de Cronbach
	1	2		
Implicación_trabajador	,769		<b>Factor 1 (compromiso a largo plazo):</b> explica el 45,02% de la varianza total del capital inmaterial.	<b>0,755</b>
Armonía	,739			
Orientación_largo plazo	,730			
Reputación	,593			
Lealtad		,804	<b>Factor 2 (Valores de la familia):</b> explica el 14,94% de la varianza total del capital inmaterial.	<b>0,730</b>
Sacrificio		,749		
Confianza		,641		
Motivación		,540		

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

- El Factor 1 explica el 45,02% de la varianza total del constructo, está compuesto por los ítems referentes a la ausencia de conflictos, a la orientación hacia el largo plazo y al mantenimiento de una alta reputación, lo supone un compromiso por parte de todos los miembros de la empresa familiar con el mantenimiento de la actividad empresarial en el largo plazo. Hemos denominado a este factor **compromiso a largo plazo**.

- El Factor 2 explica el 14,94% de la varianza total del constructo y está compuesto por los ítems referentes a valores imperantes en la empresa familiar: Hemos denominado a este factor **valores de la familia**.

Para comprobar la importancia dada por los empresarios a cada una de las dimensiones, de este constructo comparamos los valores medios de cada escala con el valor medio alcanzado por la escala en la nuestra (Cuadro 24).

**Cuadro 24: Promedios de las respuestas de las dimensiones de los factores de la variable capital inmaterial**

Factores	Media de la escala	Media de la muestra
Factor 1 (compromiso hacia el l/p)	4 ítem * 3 (valor medio)= 12	17,1786
Factor 2 (valores de la familia)	4 ítem * 3 (valor medio)= 12	18,3839

Para los individuos de nuestra muestra, el factor que parece tener mayor importancia (su desviación respecto al valor medio es mayor) es el de valores de la familia.

3.-Variable: Tipo de estrategia

El constructo tipo de estrategia fue medido por 16 ítems (p.e. "importancia de la calidad del producto en su estrategia empresarial"). El KMO, test de esfericidad de Barlett y el determinante de la matriz, tal como puede observarse en el Cuadro 25 muestran que la matriz original cumple los requisitos para realizar un análisis de componentes principales.

**Cuadro 25: Determinante de la matriz, Prueba de KMO y Bartlett de la variable tipo de estrategia**

Determinante		0,000
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,882
Prueba de esfericidad de	Aprox. Chi-cuadrado	950,756
Bartlett	GI	120
	Sig.	,000

A continuación mostramos los resultados del análisis de componentes principales con rotación *Varimax* para el constructo "tipo de estrategia". En un primer análisis el ítem "nuevos productos" presentó una comunalidad de 0,371 por lo que decidimos no incluirlo en el análisis. Tras la eliminación de este ítem, la varianza total explicada por los 3 factores conservados fue del 63,48% (Cuadro 26).

**Cuadro 26: Varianza total explicada de la variable tipo de estrategia**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	7,027	46,844	46,844	7,027	46,844	46,844	3,432	22,883	22,883
2	1,435	9,564	56,409	1,435	9,564	56,409	3,340	22,267	45,149
3	1,060	7,069	63,478	1,060	7,069	63,478	2,749	18,328	63,478

Método de extracción: análisis de componentes principales.



En el Cuadro 27 puede observarse la matriz de componentes rotados, como se agrupan los ítems con mayor afinidad entre ellos, así como la denominación que hemos dado a cada factor y la fiabilidad de la escala medida mediante el Alfa de Cronbach.

**Cuadro 27: Matriz de componentes rotados de la variable tipo de estrategia**

	Componente			Construc <sup>to</sup> o factor	Alfa de Cronbach
	1	2	3		
Innovación	,729			<b>Factor 1 (Producto diferenciado):</b> explica el 46,85% de la varianza total de la variable estrategia.	<b>0,829</b>
Calidad	,718				
Materias_primas	,706				
Productividad	,622				
Reducc_ctes	,612				
Mejora_productos	,589				
Retención_RRHH		,772		<b>Factor 2 (Servicio de valor añadido):</b> explica el 9,57% de la varianza total de la variable estrategia.	<b>0,868</b>
Servicio_cliente		,760			
Marketing		,700			
Stock		,618			
Control_calidad		,602			
Gama			,742	<b>Factor 3 (Gama y precio):</b> explica el 7,07% de la varianza total de la variable estrategia.	<b>0,763</b>
Negociación_canal			,711		
Precio			,613		
Marca			,587		

Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser

- El Factor 1 explica el 46,851% de la varianza total del constructo y está compuesto por los ítems referentes a la innovación, la calidad, la selección de materias primas, la productividad, la reducción de costes y la mejora en los productos, aspectos estratégicos relacionados con la obtención de un producto diferenciado competitivo. Por este motivo se ha denominado al factor **producto diferenciado**.

- El Factor 2 explica el 9,57% de la varianza total del constructo. Los ítems que cargan en él se refieren a la retención de los recursos humanos, el servicio al cliente, el mantenimiento de stock, el marketing y el control de calidad, aspectos estratégicos relacionados con el servicio ofrecido al cliente y con las mejoras del proceso productivo. Hemos denominado a este factor **servicio de valor añadido**.

- El Factor 3 explica el 7,07% de la varianza total del constructo, está compuesto por los ítems referidos a la gama, la capacidad de negociación con el canal, la marca y los precios, aspectos estratégicos relacionados con la gama y el precio. Hemos denominado a este factor **gama y precio**.

Para comprobar la importancia dada por los empresarios a cada una de las dimensiones, de este constructo comparamos los valores medios de cada escala con el valor medio alcanzado por la escala en la muestra (Cuadro 28).

**Cuadro 28: Promedios de las respuestas de las dimensiones de los factores de la variable tipo estrategia**

Factores	Media de la escala	Media de la muestra
Factor 1 (producto diferenciado)	6 ítem * 3 (valor medio)= 18	25,4643
Factor 2 (servicios)	5 ítem * 3 (valor medio)= 15	20,7411
Factor 3 (gama y precio)	4 ítem * 3 (valor medio)= 12	16,1964

Las medias de las muestras son superiores a las medias en la escala, lo que implica que todos los factores son tomados en cuenta a la hora de establecer el fin último de la empresa familiar. Los datos muestran también que el factor que mayor valor medio alcanza, producto diferenciado, es también el que explica un mayor porcentaje de varianza.

El resto de las variables objeto de estudio son constructos para los que en su medición hemos utilizado 5 ítems o menos. Esto facilita su comprensión y no parece oportuno realizar análisis factoriales exploratorios para comprobar si la escala de medida es o no unidimensional. Sin embargo, sí nos pareció oportuno realizar análisis de la fiabilidad de las escalas de medida con el fin de detectar si éstas podría mejorar suprimiendo alguno de los ítems utilizados para medir el constructo.

#### 4.-Variable: Resiliencia organizacional

El análisis de la fiabilidad de la escala ha mostrado que ésta no mejora si se suprime alguno de sus elementos. Como puede observarse en el Cuadro 29, esta escala presenta una fiabilidad alta.

**Cuadro 29: Estadísticas de fiabilidad de la variable resiliencia organizacional**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,934	5

#### 5.-Variable: Capital social de la empresa familiar

La fiabilidad de la escala, conservando los 4 elementos originales es de 0,677. Sin embargo como puede observarse en el Cuadro 30, si se suprime el ítem relativo a la “red de apoyo familiar” el valor del Alfa de Cronbach aumenta hasta 0,720, por lo que se decidió no incluir este ítem como medida de la escala.

**Cuadro 30: Estadísticas de total de elemento de la variable capital social**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Clima_interno	11,6875	5,262	,381	,660
Cliente_leal	11,2143	4,710	,612	,515
Networking	11,4375	4,681	,585	,529
Red_apoyo_familiar	12,1071	5,286	,303	,720

6.-Variable: Percepción del entorno

La fiabilidad de la escala, conservando los 5 elementos originales es de 0,677. Sin embargo, como puede observarse en el Cuadro 31, si se suprime el ítem relativo al “clima social” el valor del Alfa de Cronbach aumenta hasta 0,715. Siguiendo el criterio de Lèvy *et al.* (2005), se decidió excluir este ítem del análisis.

**Cuadro 31: Estadísticas de total de elemento de la variable percepción del entorno**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Clima_Social	15,2143	9,305	,257	,715
Economía_Global	14,4643	8,575	,642	,546
Demanda	14,3839	9,428	,602	,582
Politica_Gubernamental	14,8482	9,049	,330	,676
Financiacion	14,9464	8,195	,478	,604

7.-Variable: Implementación estratégica

La fiabilidad de la escala, conservando los 3 elementos originales es de 0,772 (Anexo 3)

### 5.4.3. Relación entre las variables del modelo

Las tablas mostradas en el Anexo 4 recogen las correlaciones de Spearman entre las variables del modelo. Algunas de las ventajas de utilizar el coeficiente de Spearman es que al ser una técnica no paramétrica no necesita una distribución probabilística y los supuestos que han de establecerse en un primer momento son menos estrictos, entre otros, destaca que este coeficiente de correlación permite ciertos desvíos del patrón de la normal (Restrepo y González, 2007).

El Cuadro 32 presenta un resumen de las principales correlaciones entre las variables sociodemográficas:

**Cuadro 32: Resumen de principales correlaciones entre variables sociodemográficas**

Variable	Variables correlacionadas
Antigüedad	Generación, concentración de propiedad, tamaño, estructura de gobierno y factor trabajo a familiares
Generación	Antigüedad, concentración de propiedad y beneficio
Concentración propiedad	Generación y antigüedad
Nivel de estudios	Experiencia
Tamaño	Riesgo, antigüedad, nivel de estudios y estructura de gobierno. También con variables resultado (beneficio, ventas y rentabilidad)

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la tabla de correlaciones muestra además que las variables resultado (ventas, beneficio y rentabilidad) están entre sí correlacionadas y también lo están con el tamaño y el capital social; pero si las analizamos detenidamente, se comprueba que:

- Las **ventas** poseen una relación estadísticamente significativa con las variables que definen el capital inmaterial, el tipo de estrategia, el perfil de riesgo y el nivel de estudios. También muestra una fuerte relación de las ventas con el resto de variables que miden el éxito (beneficio y rentabilidad), el tamaño y el capital social.

- Si se analiza de la misma manera el **beneficio**, se encuentra una importante relación de esta variable con el resto de variables que definen el éxito y el tamaño. También se encuentran otras relaciones (aunque su relación es más débil) con el perfil de riesgo, el capital social y el logro de objetivos.
  
- Finalmente, si se analiza la **rentabilidad**, se encuentra una importante relación entre la misma y el resto de variables que definen en éxito y con el tamaño. También pueden encontrarse relaciones estadísticamente significativas entre la rentabilidad y el nivel de estudios, el tipo de estrategia, el perfil de riesgo, el capital inmaterial y el capital social.

Con objeto de profundizar en la relación que existe entre las variables independientes y las dependientes realizamos varios análisis ANOVA de un factor. Utilizaremos el análisis de la varianza de un factor para contrastar la hipótesis nula de que las muestras proceden de K subpoblaciones independientes en las que la media de X, denominada variable dependiente, es la misma.

Para poder realizar los ANOVAS se debe garantizar la independencia de las variables y la normalidad de la muestra. No obstante, si los tamaños de los grupos son grandes, el *estadístico F* se comporta razonablemente bien incluso con distribuciones poblacionales sensiblemente alejadas de la normalidad (Díaz de Rada, 2002). Además de la normalidad, la muestra debe ser homocedástica (para contrastarlo, se ha utilizado es test de *Leven*). Con respecto a las pruebas post-hoc se ha seleccionado el test de *Scheffé*, ya que el número de las observaciones no es igual para todos los grupos. Algunos autores destacan la prueba de *Scheffé* como conservadora siendo una de las pruebas más utilizadas (Lizasoain y Joaristi, 2003).

Recogemos a continuación únicamente aquellos ANOVAS en los que hemos encontrado relaciones estadísticamente significativas.

*5.4.3.1 Tamaño, experiencia y estructura de gobierno: su relación con las ventas*

Como puede observarse en los Cuadros 33 y 34, los resultados muestran que el crecimiento medio de las ventas es estadísticamente diferente en función del tamaño de las empresas encuestadas. Puede comprobarse cómo a mayor tamaño, mayor crecimiento en ventas (Cuadro 35 y 36).

**Cuadro 33: Prueba de homogeneidad de varianzas Ventas- Tamaño**

	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Ventas	1,014	3	108	,389

**Cuadro 34: ANOVA Ventas- Tamaño**

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Ventas Entre grupos	67,139	3	22,380	8,910	,000
Dentro de grupos	271,281	108	2,512		
Total	338,420	111			

**Cuadro 35: Descriptivos Ventas-Tamaño**

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Micro	8	2,1250	1,72689	,61055	,6813	3,5687	1,00	6,00
Pequeña	71	2,3944	1,43904	,17078	2,0538	2,7350	1,00	8,00
Mediana	29	3,8621	1,80721	,33559	3,1746	4,5495	2,00	8,00
Grande	4	5,0000	2,16025	1,08012	1,5626	8,4374	3,00	8,00
Total	112	2,8482	1,74609	,16499	2,5213	3,1752	1,00	8,00

**Cuadro 36: Post-Hoc Scheffé Ventas- Tamaño**

Variable dependiente	(I) Tamaño	(J) Tamaño	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
						Límite inferior	Límite superior
Ventas	Micro	Pequeña	-,269	,591	,976	-1,95	1,41
		Mediana	-1,737	,633	,063	-3,53	,06
		Grande	-2,875*	,971	,037	-5,63	-,12
	Pequeña	Micro	,269	,591	,976	-1,41	1,95
		Mediana	-1,468*	,349	,001	-2,46	-,48
		Grande	-2,606*	,814	,020	-4,92	-,29
	Mediana	Micro	1,737	,633	,063	-,06	3,53
		Pequeña	1,468*	,349	,001	,48	2,46
		Grande	-1,138	,845	,614	-3,54	1,26
	Grande	Micro	2,875*	,971	,037	,12	5,63
		Pequeña	2,606*	,814	,020	,29	4,92
		Mediana	1,138	,845	,614	-1,26	3,54

\* La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

En relación a la **experiencia**, esta variable también está relacionada con el crecimiento de las ventas. Nuestros resultados permiten afirmar que, por término medio, el crecimiento de las empresas de entre 10-15 años difiere significativamente del que muestran las empresas de más de 15 años. Más concretamente, las empresas de 15 años crecen menos (Cuadros 37, 38, 39 y 40).

**Cuadro 37: Prueba de homogeneidad de varianzas Ventas-Experiencia**

	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Ventas	1,918	3	108	,131

**Cuadro 38: ANOVA Ventas-Experiencia**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Ventas	Entre grupos	26,873	3	8,958	3,105	,030
	Dentro de grupos	311,547	108	2,885		
	Total	338,420	111			



**Cuadro 39: Descriptivos Ventas-Experiencia**

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
					1-5 años	4		
6-10 años	21	3,8571	2,19740	,47951	2,8569	4,8574	1,00	8,00
11-15 años	21	2,6190	1,49921	,32715	1,9366	3,3015	1,00	6,00
Más 15 años	66	2,6364	1,59457	,19628	2,2444	3,0284	1,00	8,00
Total	112	2,8482	1,74609	,16499	2,5213	3,1752	1,00	8,00

**Cuadro 40: Post-Hoc Scheffé Ventas-Experiencia**

Variable dependiente	(I) Experiencia	(J) Experiencia	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
						Límite inferior	Límite superior
Ventas	1-5 años	6-10 años	-1,607	,927	,395	-4,24	1,02
		11-15 años	-,369	,927	,984	-3,00	2,26
		Más de 15	-,386	,875	,978	-2,87	2,10
	6-10 años	1-5 años	1,607	,927	,395	-1,02	4,24
		11-15 años	1,238	,524	,141	-,25	2,73
		Más de 15	-1,221*	,426	,047	,01	2,43
	11-15 años	1-5 años	,369	,927	,984	-2,26	3,00
		6-10 años	-1,238	,524	,141	-2,73	,25
		Más de 15	-,017	,426	1,000	-1,23	1,19
Más de 15 años	1-5 años	,386	,875	,978	-2,10	2,87	
	6-10 años	1,221*	,426	,047	-2,43	-,01	
	11-15 años	,017	,426	1,000	-1,19	1,23	

\* La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

Nuestros resultados también permiten afirmar que el crecimiento en la cifra de ventas, por término medio, es significativamente diferente en función de la estructura de gobierno que posee la empresa (Cuadros de 41, 42, 43 y 44). Así, puede comprobarse cómo cuanto más desarrollado esté el consejo de administración, más ventas obtendrá la empresa.

**Cuadro 41: Prueba de homogeneidad de varianzas Ventas-Estructura de Gobierno**

	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Ventas	1,818	2	109	,167

**Cuadro 42: ANOVA Ventas-Estructura de Gobierno**

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Ventas Entre grupos	41,025	2	20,512	7,518	,001
Dentro de grupos	297,395	109	2,728		
Total	338,420	111			

**Cuadro 43: Descriptivos Ventas-Estructura de Gobierno**

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Estructura informal	58	2,8276	1,80776	,23737	2,3523	3,3029	1,00	8,00
Estructura medio formal	42	2,4048	1,30775	,20179	1,9972	2,8123	1,00	6,00
Estructura formal	12	4,5000	1,93061	,55732	3,2733	5,7267	2,00	8,00
Total	112	2,8482	1,74609	,16499	2,5213	3,1752	1,00	8,00

**Cuadro 44: Post-Hoc Scheffé Estructura-Estructura de Gobierno**

Variable dependiente	(I) Estructura de Gobierno	(J) Estructura de Gobierno	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
						Límite inferior	Límite superior
Ventas	Estructura informal	Estructura medio formal	,42282	,33467	,453	-,4077	1,2534
		Estructura formal	-1,67241*	,52384	,008	-2,9725	-,3724
	Estructura medio formal	Estructura informal	-,42282	,33467	,453	-1,2534	,4077
		Estructura formal	-2,09524*	,54067	,001	-3,4371	-,7534
Estructura formal	Estructura informal	1,67241*	,52384	,008	,3724	2,9725	
	Estructura medio formal	2,09524*	,54067	,001	,7534	3,4371	

\*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

#### 5.4.3.2 Nivel de estudios y perfil de riesgo: su relación con la rentabilidad

Nuestros resultados muestran que el valor medio del aumento de la rentabilidad es significativamente diferente en función del nivel de estudios del equipo directivo, el perfil de riesgo y los objetivos de la empresa.

En cuanto al el **nivel de estudios**, los datos muestran que existen diferencias de medias estadísticamente significativas al 10% entre la rentabilidad y el nivel de estudios de su equipo directivo (Cuadros 45, 46, 47 y 48). Más concretamente parece que los equipos directivos con mayor nivel de estudios son los que hacen crecer más la rentabilidad media del negocio.

La interpretación de estos resultados debe ser tomada con cautela ya que como puede observarse en el Cuadro 48, la prueba no paramétrica (los valores del intervalo de confianza) apunta a la no significatividad de la relación.

**Cuadro 45: Prueba de homogeneidad de varianzas Rentabilidad-Nivel de estudios**

	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Rentabilidad	1,667	2	109	,194

**Cuadro 46: ANOVA Rentabilidad-Nivel de estudios**

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Rentabilidad Entre grupos	9,525	2	4,763	3,239	,043
Dentro de grupos	160,252	109	1,470		
Total	169,777	111			

**Cuadro 47: Descriptivos Rentabilidad-Nivel de estudios**

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
					Bajo	40		
Medio	16	2,0625	,85391	,21348	1,6075	2,5175	1,00	4,00
Alto	56	2,8214	1,40269	,18744	2,4458	3,1971	1,00	8,00
Total	112	2,5446	1,23674	,11686	2,3131	2,7762	1,00	8,00

**Cuadro 48: Post-Hoc Scheffé Rentabilidad-Nivel de estudios**

Variable dependiente	(I) Nivel estudios	(J) Nivel estudios	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
						Límite inferior	Límite superior
						Rentabilidad	Bajo
		Alto	-,471	,251	,176	-1,09	,15
	Medio	Bajo	-,288	,359	,726	-1,18	,60
		Alto	-,759	,344	,092	-1,61	,09
	Alto	Bajo	,471	,251	,176	-,15	1,09
		Medio	,759	,344	,092	-,09	1,61

\* La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.1.

También puede comprobarse que existen diferencias de medias estadísticamente significativas al 10% entre la rentabilidad y **perfil de riesgo** de la empresa (Cuadros 49 y 50). Puede comprobarse que cuanto menos aversión al riesgo, mayor es el crecimiento medio de la rentabilidad (aunque en esta ocasión sólo se encuentran diferencias entre la actitud más conservadora y la intermedia, obteniendo más aumento de la rentabilidad media cuanto menos conservadora resulta la organización) (Cuadro 51 y 52).

**Cuadro 49: Prueba de homogeneidad de varianzas Rentabilidad-Riesgo**

	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Rentabilidad	1,282	2	109	,282

**Cuadro 50: ANOVA Rentabilidad-Riesgo**

		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Rentabilidad	Entre grupos	9,537	2	4,769	3,244	,043
	Dentro de grupos	160,240	109	1,470		
	Total	169,777	111			

**Cuadro 51: Descriptivos Rentabilidad-Riesgo**

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Prudente	37	2,1351	,94757	,15578	1,8192	2,4511	1,00	5,00
Comprometido	65	2,7231	1,34057	,16628	2,3909	3,0553	1,00	8,00
Audaz	10	2,9000	1,19722	,37859	2,0436	3,7564	1,00	5,00
Total	112	2,5446	1,23674	,11686	2,3131	2,7762	1,00	8,00

**Cuadro 52: Post-Hoc Scheffé Rentabilidad-Riesgo**

Variable dependiente	(I) Riesgo	(J) Riesgo	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
						Límite inferior	Límite superior
Rentabilidad	Prudente	Comprometido	-,588	,250	,067	-1,21	,03
		Audaz	-,765	,432	,213	-1,84	,31
	Comprometido	Prudente	,588	,250	,067	-,03	1,21
		Audaz	-,177	,412	,912	-1,20	,85
	Audaz	Prudente	,765	,432	,213	-,31	1,84
		Comprometido	,177	,412	,912	-,85	1,20

\* La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.10.

Como ocurría con la variable nivel de estudios, la interpretación de estos resultados debe ser tomada con cautela ya que como puede observarse en el Cuadro 52, la prueba no paramétrica (los valores del intervalo de confianza) apunta a la no significatividad de la relación.

### 5.4.3.3 Estructura de Gobierno: su relación con el beneficio

En relación al beneficio, la única variable para la cual el análisis ANOVA ha mostrado resultados significativos ha sido **estructura de gobierno**. Concretamente, los beneficios que presenta la empresa son mayores, por término medio, cuanto más desarrollado esté el consejo de administración (Cuadro 53, 54, 55 y 56).

**Cuadro 53: Prueba de homogeneidad de varianzas B°-Estructura de Gobierno**

	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Beneficio	2,175	2	109	,118

**Cuadro 54: ANOVA B°-Estructura de Gobierno**

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Beneficio	Entre grupos	25,585	2	12,792	4,036	,020
	Dentro de grupos	345,522	109	3,170		
	Total	371,107	111			

**Cuadro 55: Descriptivos B°-Estructura Gobierno**

	N	Media	Desviación estándar	Error estándar	95% del intervalo de confianza para la media		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Estructura informal	58	2,6034	1,94611	,25554	2,0917	3,1152	1,00	10,00
Estructura medio formal	42	2,3571	1,30331	,20110	1,9510	2,7633	1,00	8,00
Estructura formal	12	4,0000	2,33550	,67420	2,5161	5,4839	1,00	10,00
Total	112	2,6607	1,82847	,17277	2,3184	3,0031	1,00	10,00

**Cuadro 56: Post-Hoc Scheffé B°- Estructura de Gobierno**

Variable dependiente	(I) Estructura de Gobierno	(J) Estructura de Gobierno	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
						Límite inferior	Límite superior
B°	Estructura informal	Estructura medio formal	,24631	,36073	,792	-,6490	1,1416
		Estructura formal	-1,39655	,56464	,051	-2,7979	,0047
	Estructura medio formal	Estructura informal	-,24631	,36073	,792	-1,1416	,6490
		Estructura formal	-1,64286*	,58278	,022	-3,0892	-,1965
	Estructura formal	Estructura informal	1,39655	,56464	,051	-,0047	2,7979
		Estructura medio formal	1,64286*	,58278	,022	,1965	3,0892

\*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

5.4.3.4 Logro de objetivos de la empresa: su relación con el éxito percibido

Los resultados muestran que existen diferencias de medias estadísticamente significativas al 10% entre el logro de objetivos y el nivel de éxito percibido por la empresa en función de uno de los objetivos perseguidos por la misma: **la reputación**.

Por término medio, la percepción de éxito es mayor cuanto mayor es la importancia que se otorga al logro de una mejor reputación (Cuadros 57, 58 y 59).

**Cuadro 57: Prueba de homogeneidad de varianzas Éxito percibido-Reputación**

	Estadístico de Levene	df1	df2	Sig.
Éxito percibido	1,728	4	107	,149

**Cuadro 58: ANOVA Éxito percibido-Reputación**

		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Éxito percibido	Entre grupos	48,207	4	12,052	3,687	,007
	Dentro grupos	349,784	107	3,269		
	Total	397,991	111			

**Cuadro 59: Post-Hoc Scheffé Éxito percibido-Reputación**

Variable dependiente	(I) Reputación	(J) Reputación	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	95% de intervalo de confianza	
						Límite inferior	Límite superior
Éxito percibido	1,00	2,00	,23810	,49907	,994	-1,3263	1,8025
		3,00	-,75862	,45401	,595	-2,1818	,6646
		4,00	-1,45000	,50680	,093	-3,0387	,1387
		5,00	-1,57143	,74860	,360	-3,9181	,7752
	2,00	1,00	-,23810	,49907	,994	-1,8025	1,3263
		3,00	-,99672	,51807	,452	-2,6207	,6273
		4,00	-1,68810	,56491	,070	-3,4589	,0827
		5,00	-1,80952	,78909	,269	-4,2831	,6640
	3,00	1,00	,75862	,45401	,595	-,6646	2,1818
		2,00	,99672	,51807	,452	-,6273	2,6207
		4,00	-,69138	,52552	,785	-2,3387	,9560
		5,00	-,81281	,76140	,887	-3,1996	1,5739
	4,00	1,00	1,45000	,50680	,093	-,1387	3,0387
		2,00	1,68810	,56491	,070	-,0827	3,4589
		3,00	,69138	,52552	,785	-,9560	2,3387
		5,00	-,12143	,79401	1,000	-2,6104	2,3675
	5,00	1,00	1,57143	,74860	,360	-,7752	3,9181
		2,00	1,80952	,78909	,269	-,6640	4,2831
		3,00	,81281	,76140	,887	-1,5739	3,1996
		4,00	,12143	,79401	1,000	-2,3675	2,6104

\* La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.10



#### 5.4.4. Perfil de las empresas familiares

Con objeto de comprobar si las empresas de la muestra pueden clasificarse en grupos diferentes en función de cuáles sean las creencias sobre la propiedad, la dirección y la transmisión, hemos realizado un análisis clúster de individuos. Como elementos o variables de agrupación pensamos, en un principio, considerar las cuatro dimensiones que, tal y como ha quedado recogido en el marco teórico, permiten establecer los diferentes tipos de empresas familiares en función de su grado de familiaridad (propiedad, dirección, continuidad y prioridad de objetivos marcados). Ahora bien, dada la alta correlación de la variable prioridad (mide si para la familia es antes el negocio o la propia familia) con las otras tres (propiedad, dirección y continuidad) hemos decidido no incluirla en el análisis como variable independiente.

Empleamos para nuestro análisis el método no jerárquico en forma aglomerativa. La medida de similitud elegida fue el Método Reasignación *K-Medias* que tiene como objetivo separar las observaciones en *K* clusters, de manera que cada dato pertenezca a un grupo y sólo a uno. Es aconsejable su uso cuando se quiere clasificar un número de individuos similar al nuestro (contamos con 112 empresas). Con objeto de determinar el número de clusters óptimo a considerar, y maximizar la homogeneidad dentro de los grupos, se ha probado un rango de soluciones comprendido entre 2 y 6 clusters mediante el método partitivo de *K-Medias*.

A fin de validar la solución final, se han realizado filtros sucesivos de los resultados de los respectivos Análisis Discriminante y ANOVAS. Para la toma de decisión también se valoró si hay muchos clusters con pocas observaciones, o si difieren mucho en tamaño. Los resultados pueden observarse en el Cuadro 60.

**Cuadro 60: Resumen de las soluciones conforme al número de conglomerados.**

Nº grupos	ANOVAS Estadísticamente significativos	Tamaño grupos	Función discriminante		
			Funciones discriminantes significativas	Capacidad explicativa	Capacidad predictiva
2	1	44,68	1 de 1	100%	96,4%
3	3	11,43,58	2 de 2	100%	100%
4	3	30,43,33,6	3 de 3	100%	99,1%
5	1	3,42,58,5,4	3 de 4	100%	99,1%
6	0	5,33,50,18,2,4	3 de 5	100%	90,1%

A la vista de los resultados creemos que la solución óptima de clusters es tres, teniendo en consideración el número de funciones discriminantes significativas y su alta capacidad explicativa y predictiva. Hemos considerado que la solución con cuatro clusters no era la más idónea, porque había un clúster residual que contaba únicamente con 6 empresas.

Al utilizar el método de *K-Medias* y a fin de validar la solución final se deben comprobar mediante un análisis ANOVA, que las medias de cada clúster son diferentes. Así, si los grupos se han establecido de forma correcta, la variabilidad dentro del grupo será pequeña y entre los grupos será grande. Por tanto, si observamos el Cuadro 61, puede comprobarse que las medias de cada grupo son diferentes.

**Cuadro 61: Variabilidad de las pruebas F de los 3 atributos entre los cuatro clúster (obtenidos a través del método *K-Medias*)**

	Clúster		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	Gl	Media cuadrática	Gl		
PROPIEDAD	9,471	2	,230	109	41,201	,000
DIRECCION	34,304	2	,169	109	203,410	,000
CONTINUIDAD	2,595	2	,146	109	17,822	,000

El Cuadro 62 muestra el número de individuos por clúster, así como la media y la desviación típica de cada variable en el clúster.

**Cuadro 62: Número de individuos, media y desviación típica por clúster**

	Clúster 1 (11 individuos)		Clúster 2 (43 individuos)		Clúster 3 (58 individuos)	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
<b>Propiedad</b>	1,27	,467	2,72	,454	2,57	,500
<b>Dirección</b>	1,45	,688	3,00	0,000	1,38	,489
<b>Continuidad</b>	1,82	,751	1,19	,394	1,07	,256

El siguiente objetivo es analizar la relación de dependencia entre las tres variables clasificatorias (propiedad, dirección y continuidad) en los tres clusters formados anteriormente. Para ello vamos a realizar un análisis MANOVA (Anexo 5) que permita establecer la diferencia de media entre los distintos clusters según los resultados de las pruebas *post-hoc* (Cuadro 63).

Esta técnica de dependencia permite estudiar la relación de variables en diferentes grupos o subpoblaciones. Se comprueba que el clúster 2 y 3 tienen una mayor concentración de la propiedad que el clúster 1. En cuanto a la variable dirección y continuidad, se observa que la dirección está más concentrada en manos de la familia para el clúster 2 y 3 que para el 1 y que para el clúster que menos prima la idea de continuidad es para el clúster 1.

**Cuadro 63: Comparaciones múltiples**

Variable dependiente	(I) Cluster_3	(J) Cluster_3	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo confianza 95%	
						Límite inferior	Límite superior
PROPIEDAD	1	2	-1,45*	,162	,000	-1,85	-1,05
		3	-1,30*	,158	,000	-1,69	-,90
	2	1	1,45*	,162	,000	1,05	1,85
		3	,15	,096	,293	-,09	,39
	3	1	1,30*	,158	,000	,90	1,69
		2	-,15	,096	,293	-,39	,09
DIRECCIÓN	1	2	-1,55*	,139	,000	-1,89	-1,20
		3	,08	,135	,856	-,26	,41
	2	1	1,55*	,139	,000	1,20	1,89
		3	1,62*	,083	,000	1,42	1,83
	3	1	-,08	,135	,856	-,41	,26
		2	-1,62*	,083	,000	-1,83	-1,42
CONTINUIDAD	1	2	,63*	,129	,000	,31	,95
		3	,75*	,125	,000	,44	1,06
	2	1	-,63*	,129	,000	-,95	-,31
		3	,12	,077	,317	-,07	,31
	3	1	-,75*	,125	,000	-1,06	-,44
		2	-,12	,077	,317	-,31	,07

Con objeto de hacer más fácil la identificación de los grupos obtenidos con el análisis clúster, hemos traducido el valor numérico de los centros de cada variable en los 3 grupos, en el concepto que representan (Cuadro 64). Para ello debemos tener en consideración que para la variable propiedad 1 significa “ha de incluir socios externos”, 2 significa “puede incluir socios externos” y 3 significa “ha de mantenerse dentro de la familia”. Por su parte, para la variable dirección 1 significa “ha de estar en manos de los mejores profesionales posibles para mi tipo de negocio aunque no sean miembros de la familia”, 2 significa “ha de incluir a profesionales externos pero debe dar prioridad a los miembros de la familia, sobretodo en los puestos clave” y 3 significa “ha de seleccionarse entre los miembros de la familia y sólo recurrir a profesionales externos

en caso de no encontrar candidatos dentro de la familia”. Para la variable continuidad o transmisión 1 significa “se da importancia al traspaso de la propiedad del negocio familiar de una generación a otra, siempre y cuando la generación futura esté preparada para ello”, 2 significa “prima el legado familiar, el traspaso del negocio de una generación a otra sin importar la formación de la generación futura” y 3 significa “no importa el legado familiar, lo que priman son los intereses individuales”.

**Cuadro 64: Cuadro resumen de las características de cada clúster. Centroides**

	Clúster		
	1 (Profesionalizada)	2 (Pura)	3 (Mixta)
PROPIEDAD	Ha de incluir socios externos	Ha de mantenerse dentro de la familia	Ha de mantenerse dentro de la familia
DIRECCIÓN	Ha de estar en manos de los mejores profesionales posibles para mi tipo de negocio aunque no sean miembros de la familia	Ha de seleccionarse entre los miembros de la familia y sólo recurrir a profesionales externos en caso de no encontrar candidatos dentro de la familia	Ha de estar en manos de los mejores profesionales posibles para mi tipo de negocio aunque no sean miembros de la familia
CONTINUIDAD	Se da importancia al traspaso de la propiedad del negocio familiar de una generación a otra, siempre y cuando la generación futura esté preparada para ello	Prima el legado familiar, el traspaso del negocio de una generación a otra sin importar la formación de la generación futura	Se da importancia al traspaso de la propiedad del negocio familiar de una generación a otra, siempre y cuando la generación futura esté preparada para ello

Si analizamos el clúster 1 puede comprobarse que está formado por 11 empresas en las que se permite la inclusión de socios externos en la propiedad y cuya dirección debe estar en manos de los mejores profesionales, sean o no miembros de la familia. La idea de traspaso de una generación a otra sólo se haría efectiva siempre y cuando la siguiente generación estuviera preparada para ello. Siguiendo la tipología propuesta en el marco teórico (epígrafe 4.1.5), las empresas de este clúster pueden definirse como **empresas familiares profesionalizadas**.

El clúster 2 está formado por 43 empresas. Observamos que se concentran en el mismo las empresas que prefieren mantener la propiedad en manos de la familia, al igual que en la dirección (sólo se permite la entrada de personas ajenas a la familia en caso de no encontrar candidatos dentro de la familia). Con respecto al legado, prima el traspaso de una generación a otra. Estas empresas, teniendo en consideración el marco teórico, podrían identificarse como **empresas familiares puras**.

Por su parte, el clúster 3 es el más numeroso de todos ocupando más de la mitad de la muestra con un total de 58 empresas familiares. Examinando el clúster 3, se comprueba que la mayoría de las empresas que lo forman indican que la dirección debe estar en manos del mejor preparado para ello, pero que la propiedad sí que debe estar en manos de la familia. Con respecto a la continuidad, tiene sentido siempre y cuando la futura generación esté preparada. Si tenemos en cuenta la tipología propuesta en el marco teórico podríamos identificarlo como **empresas familiares mixtas**.

#### Descripción de los clusters

El análisis clúster ha permitido identificar dentro de la muestra tres grupos diferentes de empresas: empresas familiares puras, empresas familiares mixtas y empresas familiares profesionalizadas. Con el propósito de profundizar en las características de estos grupos vamos a realizar un análisis discriminante en el que las variables independientes serán antigüedad y tamaño de la empresa, generación en la que se encuentra, concentración de la propiedad, nivel de estudios y experiencia del equipo directivo y estructura de gobierno. Utilizamos el método de Lambda de Wilks y la inclusión por pasos. Los resultados del análisis pueden observarse en el Cuadro 65:

**Cuadro 65: Variables introducidas**

Paso	Introducidas	Lambda de Wilks							
		Estadístico	gl1	gl2	gl3	F exacta			
						Estadístico	gl1	gl2	Sig.
1	Tipo de propiedad	,643	1	2	63,000	17,493	2	63,000	,000

La única variable que resultó significativa para discriminar entre los grupos es el tipo de propiedad. El valor medio y la desviación típica de la variable en cada uno de los grupos puede verse en el Cuadro 66.

**Cuadro 66: Estadísticos descriptivos para los clusters**

Número de caso de clúster		Media	Desviación estándar	N válido (por lista)	
				No ponderados	Ponderados
1	Tipo_propiedad	4,00	2,828	2	2,000
2	Tipo_propiedad	3,00	1,826	4	4,000
3	Tipo_propiedad	2,19	,789	57	57,000
Total	Tipo_propiedad	2,30	,994	63	63,000

De las dos posibles funciones discriminantes, como puede observarse en el Cuadro 67 y 68, sólo una de ellas resultó significativa. La correlación canónica, es decir, la relación entre la función discriminante y los grupos (0,798) y el autovalor (0,655) muestran la eficacia de la función discriminante para clasificar a los sujetos.

**Cuadro 67: Autovalores**

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	,655	100,0	100,0	,798

**Cuadro 68: Lambda de Wilks**

Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	Gl	Sig.
1	,643	27,826	2	,000

Los contrastes *post-hoc* (Cuadro 69) permiten comprobar que existen diferencias estadísticamente significativas respecto al tipo de propiedad entre los clúster 1 y el 2 y el 1 el 3. Los resultados muestran que por término medio, la concentración de la propiedad es mayor en las empresas familiares puras respecto a las mixtas o profesionalizadas (sabiendo que los valores de la variable "tipo de propiedad" van desde 1 "100% de la propiedad en manos de la familia" hasta 6 "propiedad atomizada").

Cuadro 69: Comparaciones múltiples

Variable dependiente	(I) Clúster	(J) Clúster	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Tipo de propiedad	1	2	1,1036*	,37857	,017	,1639	2,0432
		3	1,3700*	,36898	,002	,4542	2,2859
	2	1	-1,1036*	,37857	,017	-2,0432	-,1639
		3	,2664	,22631	,502	-,2953	,8282
3	1	-1,3700*	,36898	,002	-2,2859	-,4542	
	2	-,2664	,22631	,502	-,8282	,2953	

Podemos concluir, por tanto, que lo que diferencia a las empresas familiares puras de las mixtas y profesionalizadas, además de las creencias sobre cómo debe ser la propiedad, la gestión y la continuidad (transmisión) es que en las primeras, por término medio, existe una mayor concentración de la propiedad en manos de la familia.

#### 5.4.5. Valoración del modelo teórico propuesto

El modelo hipotético descrito en la figura 6 fue testado utilizando el análisis de Ecuaciones Estructurales basado en la varianza o en componentes, Partial Least Squares (PLS) (Chin, 1998). El uso de PLS está justificado por las siguientes razones:



- este estudio está orientado a la predicción de las variables dependientes (Chin, 2010).
- es adecuado para pequeñas muestras, cuando el número de observaciones es inferior a 250 (Reinartz *et al.* 2009).
- el modelo hipotético es complejo: incluye constructos de primer y segundo orden (Schumacker y Lomax, 2004).

Todos los constructos fueron concebidos como multidimensionales (Roberts y Thatcher, 2009). Para operacionalizar los constructos multidimensionales seguimos el método denominado de dos pasos (Chin, 2010). En el primer paso, los ítems observados de cada dimensión de primer orden fueron pesados y combinados para crear los pesos de la variable latente de segundo orden. En el segundo paso, esta puntuación fue el indicador observado del constructo de segundo orden.

Para la evaluación del modelo usamos el software SMARTPLS versión 3.00. La estabilidad de las estimaciones fue testada mediante la técnica no paramétrica de remuestreo denominada Bootstrap (5000 submuestras).

Aunque PLS estima los parámetros de medida y estructurales a la vez, un modelo PLS debe ser analizado e interpretado en dos etapas (Barclay *et al.* 1995):

- En la primera etapa se analiza la validez y fiabilidad del modelo de medida. Para ello se realiza el análisis de la fiabilidad individual de los ítems, el análisis de la fiabilidad compuesta o fiabilidad de constructo y el análisis de la validez convergente y discriminante.

- En la segunda etapa se evalúa el modelo estructural, se juzga la magnitud y significación de los coeficientes "*path*" (considerando el signo algebraico de las relaciones entre las distintas variables) o pesos de la regresión estandarizados ( $\beta$ ) y el valor del ajuste del modelo o  $R^2$ .

Con esta secuencia se asegura que tengamos medidas válidas y fiables antes de intentar extraer conclusiones referentes a las relaciones existentes entre los constructos.

#### 5.4.5.1. Análisis del modelo de medida

La fiabilidad individual del ítem es valorada examinando las cargas ( $\lambda$ ), o correlaciones simples de las medidas o indicadores con su respectivo constructo. En general, para aceptar un indicador como integrante de un constructo, aquel ha de poseer una carga igual o superior a 0,70 (Carmines y Zeller, 1979). Sin embargo, valores de ( $\lambda$ ) entre 0,5 y 0,6 pueden ser aceptables en fases iniciales del desarrollo de la escala (Chin, 1998) o cuando las escalas se aplican en diferentes contextos (Barclay *et al.* 1995). Los indicadores deben estar altamente correlacionados, debido a que todos son un reflejo del mismo constructo subyacente (Roldán y Sánchez-Franco, 2012), por ello la eliminación de un indicador no altera el significado del constructo.

En nuestro caso se eliminaron, en el primer paso, por presentar cargas factoriales inferiores a 0,5, los siguientes ítems:

- Del constructo entorno: economía global, demanda fuerte y financiación.
- Del constructo capital social: imagen

- Del constructo identidad empresarial: antigüedad, concentración de la propiedad y generación.
  
- Del constructo de implementación estratégica: decisiones del día a día.

Obtenidas las cargas latentes de cada uno de los constructos de primer orden, fueron introducidas como indicadores de las variables latentes de segundo orden. Al igual que hicimos en el primer paso, en este segundo, los indicadores con una carga factorial inferior a 0,5 también fueron eliminados. Las cargas factoriales de cada uno de los indicadores de medida con relación a la variable latente se presentan en el Cuadro 70. También pueden observarse en él la fiabilidad compuesta y la varianza extraída media de cada constructo.

Todos los ítems presentan una fiabilidad individual superior a 0,7, la fiabilidad compuesta de los constructos toma en todos los casos valores por encima de 0,7 y la varianza extraída media es superior a 0,5, su valor recomendado, lo que indica que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores. Estos resultados muestran que el modelo de medida es fiable y tiene validez convergente.

**Cuadro 70: Modelo de medida: fiabilidad individual, fiabilidad compuesta y validez convergente**

	<b>Cargas estandarizadas (parámetros estandarizados &gt; 0,5 y t-valor &gt; 1,95)</b>	<b>Fiabilidad compuesta (&gt; 0,7)</b>	<b>Varianza media extraída (AVE &gt; 0,5)</b>
<b>Capital inmaterial</b>		<b>0,855</b>	<b>0,768</b>
Compromiso l/p	0,790		
Valores familia	0,892		
<b>Capital social</b>		<b>0,892</b>	<b>0,807</b>
Cliente leal	0,861		
Clima interno	0,932		
<b>Percepción entorno</b>		<b>1,000</b>	<b>1,000</b>
Política gubernamental	1,000		
<b>Tipo de estrategia</b>		<b>0,877</b>	<b>0,725</b>
Gama	0,706		
Producto diferenciado	0,872		
Servicio	0,803		
<b>Identidad empresarial</b>		<b>1,000</b>	<b>1,000</b>
Tamaño	1,000		
<b>Background RRHH</b>		<b>0,726</b>	<b>0,581</b>
Estudios	0,775		
Experiencia	0,766		
<b>Perfil de riesgo</b>		<b>0,881</b>	<b>0,787</b>
Asunción nuevos retos	0,911		
Riegos proyecto	0,863		
<b>Resiliencia organizacional</b>		<b>0,948</b>	<b>0,786</b>
Adaptación cambios	0,793		
Afronta retos	0,934		
Dificultades fortaleza	0,926		
Directivos actitud positiva	0,944		
Persecución metas	0,825		
<b>Implementación estratégica</b>		<b>0,822</b>	<b>0,705</b>
Conseguir objetivo	0,670		
Decisiones futuro	0,980		
<b>Estructura de gobierno</b>		<b>1,000</b>	<b>1,000</b>
Estructura de gobierno	1,000		
<b>Éxito</b>		<b>0,733</b>	<b>0,539</b>
Logro de objetivos	0,701		
Percepción subjetiva	0,805		
Resultado financiero	0,760		

**Cuadro 71: Validez discriminante**

	Background RRHH	Capital inmater.	Capit.social	Percep. entorno	Tipo estrategia	Estructura gobierno	Identidad	Impleme estrateg	Perfil riesgo	Resiliencia organiz.	Éxito
Background RRHH	<b>0,694</b>										
Capital inmaterial	-0,030	<b>0,893</b>									
Capital social	-0,276	0,347	<b>0,901</b>								
Percepción entorno	-0,032	0,183	0,097	<b>1,000</b>							
Tipo estrategia	-0,041	0,675	0,438	0,316	<b>0,867</b>						
Estructura gobierno	-0,191	0,009	0,150	0,032	-0,071	<b>1,000</b>					
Identidad	-0,245	0,010	0,281	-0,197	-0,027	0,376	<b>1,000</b>				
Implemen estratég.	-0,024	0,466	0,424	0,104	0,622	0,001	0,062	<b>0,840</b>			
Perfil riesgo	-0,020	0,169	0,248	0,040	0,143	0,119	0,282	0,238	<b>0,887</b>		
Resiliencia organiz.	0,068	0,118	0,049	0,041	0,238	-0,055	-0,043	0,195	0,014	<b>0,887</b>	
Éxito	-0,223	0,319	0,584	-0,333	0,301	0,158	0,517	0,350	0,287	0,095	<b>0,735</b>

La validez discriminante indica en qué medida un constructo dado es diferente de otros constructos. Para que exista validez discriminante, la varianza extraída media (AVE) debe de ser más grande que la varianza compartida entre el constructo y los otros constructos del modelo (la correlación al cuadrado entre dos constructos) (Barclay *et al.* 1995). Como muestra la diagonal de la matriz del Cuadro 71 todos los constructos satisfacen esta condición, hecho que permite confirmar la validez discriminante de los constructos latentes de nuestro modelo.

#### 5.4.5.2. Análisis del modelo estructural

El modelo estructural evalúa la magnitud y la significación de los coeficientes “*path*” estructurales, considerando el signo algebraico de las relaciones entre las distintas variables y el valor  $R^2$  (Roldán y Sánchez-Franco, 2012). Se trata de analizar la varianza explicada de las variables endógenas ( $R^2$ ), los coeficientes “*path*” o pesos de regresión estandarizados ( $\beta$ ) y sus respectivos niveles de significación.

Para evaluar la precisión de las estimaciones del PLS utilizaremos la técnica *bootstrap* (Chin, 1998). Optamos por aplicar en nuestro modelo la técnica de remuestreo “*bootstrapping*”, utilizando 5.000 submuestras, para estimar los errores estándar y los valores t, que permiten evaluar la significación estadística de los coeficientes “*path*”.

El  $R^2$  (Figura 10) para el constructo dependiente fue 0,688 con un p-valor  $<0,05$ . Por tanto, el modelo estructural puede considerarse apropiado, puesto que una parte significativa de la varianza del constructo dependiente ha sido explicada por los constructos independientes.

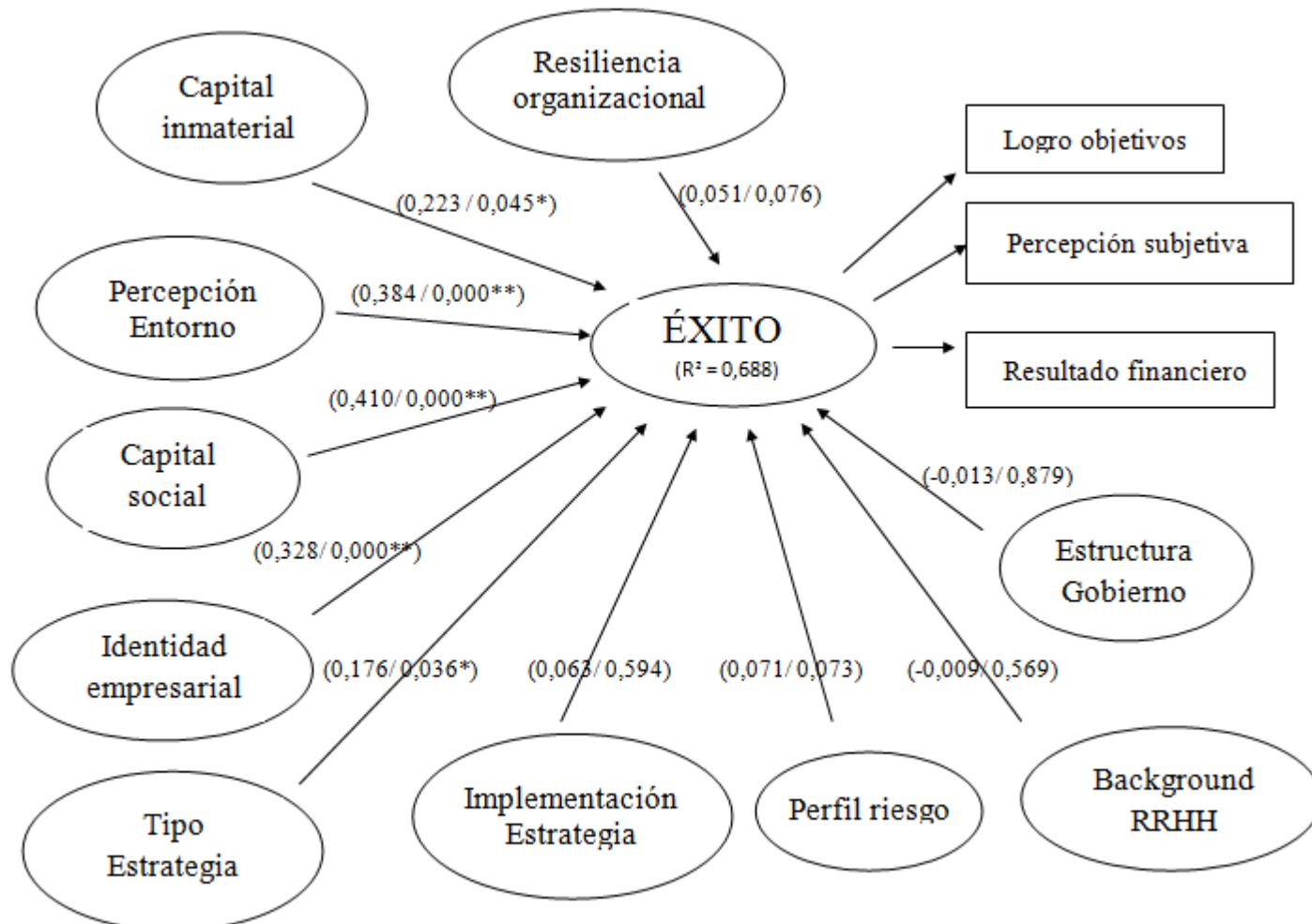
Además de observar el p-valor asociado al coeficiente  $\beta$  de cada ítem, existe una prueba no paramétrica para analizar la significación de las relaciones encontradas en el modelo planteado. Este procedimiento consiste en comprobar si el valor del coeficiente “*path*” toma el valor cero en un intervalo que resulta del análisis de los percentiles (generalmente en los percentiles 2,5 y 97,5). Este hecho confirma que las poblaciones de las cuales se extrajeron las muestras son diferentes en cuanto al parámetro estudiado y, por tanto, son adecuadas para el análisis relacional. Para ello, hemos de obtener los valores extremos del intervalo entre los que se mueve el valor del coeficiente “*path*”. Como puede observarse en el Cuadro 72, para un intervalo de confianza del 95%, para 5 de las relaciones hipotetizadas no podemos afirmar que el valor del coeficiente “*path*” no tome el valor cero.

**Cuadro 72: Modelo estructural coeficientes *path***

	<b>B</b>	<b>P Valor</b>	<b>2.5%</b>	<b>97.5%</b>
Capital inmaterial -> Éxito	0,223	0,045	0,097	0,329
Capital social -> Éxito	0,410	0,000	0,290	0,531
Percepción Entorno -> Éxito	0,384	0,000	0,256	0,504
Tipo estrategia -> Éxito	0,176	0,036	0,007	0,363
Identidad empresarial-> Éxito	0,328	0,000	0,183	0,476
Background RRHH -> Éxito	-0,009	0,569	-0,160	0,155
Estructura de gobierno -> Éxito	-0,013	0,879	-0,139	0,142
Implementación estratégica -> Éxito	0,063	0,594	-0,095	0,220
Perfil riesgo -> Éxito	0,071	0,337	-0,084	0,206
Resiliencia -> Éxito	0,051	0,474	-0,105	0,185

Los datos muestran que los factores que resultan significativos en la explicación del éxito son: capital inmaterial, capital social, percepción del entorno, tipo de estrategia e identidad empresarial. Sin embargo, no han podido establecerse relaciones significativas entre el éxito de la empresa y el *background* de los recursos humanos de la organización, estructura de gobierno, implementación estratégica, el perfil de riesgo y la resiliencia organizacional.

Figura 10: Resultados del Modelo Estructural



NOTA: (β, p-valor) \* La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.



Para los CEO encuestados la variable que más influye en el éxito es el capital social, seguido del entorno y la identidad empresarial. Le siguen las variables correspondientes al capital inmaterial propio de la empresa familiar y el tipo de estrategia.

Nuestros resultados apoyan los alcanzados por otros estudios previos [Yu *et al.* (2012); Colli (2012); Sharma y Carner (2012); Berrone *et al.* (2012); Hayter (2011); Maure (2011); Basco y Rodríguez (2009); Zellweger, (2007); Sraer y Thesmar, (2007); Westhead y Howorth (2006); Corbetta y Salvato, (2004); Sirmon y Hit (2003); Schulze *et al.* (2003); Poza *et al.* (1997); Ward (1988)] que han mostrado la importancia de lo que ha dado en denominarse "*familiness*" para el éxito de la empresa. Estas "*familiness*" nacen de la interacción de los sistemas empresa-familia y dotan a las empresas familiares de unos recursos únicos y difícilmente imitables, por lo que conforman una importante ventaja competitiva frente al resto de competidores. Nuestros hallazgos apoyan la existencia de una relación positiva entre este tipo de factores y el éxito de la empresa familiar, al igual que indicaron Andersson *et al.* (2002); Kuratko *et al.* (1997); Kuratko y Hodgetts (1995) y Tagiuri y Davis (1992).

Nuestros resultados, muestran la importancia que tiene para la consecución del éxito una importante red de contactos (el capital social). Estos resultados se encuentran en sintonía con los alcanzados en las investigaciones de Dyer *et al.* (2014), Spriggs *et al.* (2012) y Rodríguez y Román del Río (2005) quienes ponen de manifiesto la importancia de este recurso como una importante ventaja competitiva frente al resto de competidores.

Por otra parte, nuestros resultados apoyan los alcanzados en los estudios de Lindow *et al.* (2010) y Gupta y Govindarajan (1984), quienes argumentaron que el resultado mejora cuando la búsqueda del resultado está alineada con la estrategia. Otros autores (Wang, 2008; Lumpkin y Dess, 2001 y Casillas y Moreno, 2008) afirmaron que el éxito depende del tipo de estrategia elegida.

En línea con los resultados de Oreja y Yanes (2003), quienes afirmaron que no todas las organizaciones cuentan con la misma percepción del entorno ante una misma situación, nuestros hallazgos han mostrado una influencia positiva de la percepción del entorno sobre el éxito de la empresa. Estos resultados son similares a los obtenidos por Casillas y Moreno (2008), Taormina y Lao (2007) y Lumpkin y Dess (2001), quienes encontraron una relación positiva entre el éxito y la percepción del entorno.

Por lo que respecta a la identidad empresarial, que en nuestro análisis ha sido identificada con el tamaño de la empresa, nuestros resultados apoyan los obtenidos en estudios previos (O'Boyle *et al.*, 2010; Casillas y Moreno, 2008; Ayala y Manzano, 2010; Lee y Tsang, 2001): el tamaño es una variable que influye significativamente en el éxito de la empresa.

Contrariamente a lo esperado, de acuerdo con los hallazgos mostrados por estudios precedentes (Stoltz, 2000), nuestros resultados no han mostrado una relación significativa entre la resiliencia organizacional y el éxito de la empresa familiar. Tampoco hemos hallado una influencia directa y positiva de la implementación estratégica sobre el éxito de las empresas familiares. Este resultado no apoya los hallados en estudios previos (Lindow, *et al.* 2010; Gupta y Govindarajan 1984).

Debemos tener en consideración, sin embargo, que existe una alta correlación entre la implementación estratégica y el entorno, la resiliencia organizacional y el tipo de estrategia. Este resultado nos lleva a pensar si la variable implementación estratégica se relaciona directamente con el éxito o si lo hace de manera indirecta a través de otras variables, tal y como proponen Rodríguez y Salas (2011) y Westhead y Howorth (2006) quienes afirman que podría ser una variable moderadora del resultado.

Nuestros resultados tampoco han confirmado los hallados en investigaciones previas en relación a la influencia en el éxito de la empresa de la estructura de gobierno (Betinelli, 2011), el *background* de los recursos humanos (Spriggs *et al.*, 2012; Wagner y Sternberg, 2005) o el perfil de riesgo de la empresa (Memili *et al.*, 2010; Zahra, 2005).

La divergencia entre los resultados hallados en nuestra investigación y los obtenidos en estudios previos puede deberse al diferente perfil de la muestra utilizada en nuestro estudio: PYMES familiares, en la segunda o tercera generación, con propiedad concentrada en manos de la familia y con pocas ramas familiares, con un bajo o moderado perfil de riesgo, que cuidan la calidad y la atención al consumidor y cuyos órganos de gobierno no están muy desarrollados. Por otra parte, este resultado también puede deberse a que en la muestra estudiada se incluyen diferentes tipos de empresas familiares que pueden tener diferentes concepciones del éxito y sus factores de influencia. Por este motivo, nuestro siguiente paso en esta investigación fue intentar averiguar si influencia sobre el éxito de cada uno de los factores analizados se mantiene en los diferentes tipos de empresas familiares que hemos descrito en el análisis clúster: familiares puras, familiares mixtas y familiares profesionalizadas.

Dado que las empresas familiares mixtas están a caballo entre las puras y las profesionalizadas, de acuerdo con las recomendaciones de Morillas y Díaz (2007) decidimos realizar el análisis únicamente con los clusters extremos: las empresas familiares puras y las empresas familiares profesionalizadas.

De la observación del Cuadro 73, en el que se muestran los parámetros de los resultados de los modelos de medida se desprende que éstos son buenos. En primer lugar, la fiabilidad individual de todos los ítems, medida por los pesos estandarizados es suficiente ( $>0,5$ ) (Chin, 1998; Barclay *et al.* 1995). En segundo, la fiabilidad compuesta de cada constructo es mayor a 0,7, lo cual indica que todas las variables cumplen el requisito mínimo exigido (Nunnally y Bernstein, 1994). Además, la validez convergente de las variables latentes, medida por la varianza extraída media (AVE) es mayor a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981).

En relación a la validez discriminante, como muestra la diagonal principal de la matriz de los Cuadros 74 (para las empresas familiares puras) y 75 (para las empresas familiares profesionalizadas), puede confirmarse la validez discriminante de los constructos latentes de nuestro modelo.

**Cuadro 73: Modelo de medida: fiabilidad individual, fiabilidad de constructo y validez convergente**

	EF. PURA			EF. PROFESIONALIZADA		
	Fiabilidad.individ	Fiabilidad comp	AVE	Fiabilidad.individ	Fiabilidad comp.	AVE
<b>Capital inmaterial</b>		<b>0,912</b>	<b>0,780</b>		<b>0,831</b>	<b>0,664</b>
Compromiso l/p	0,872			0,949		
Valores familia	0,957			0,727		
<b>Capital social</b>		<b>0,877</b>	<b>0,766</b>		<b>0,901</b>	<b>0,795</b>
Cliente leal	0,855			0,872		
Clima interno	0,911			0,937		
<b>Percepción entorno</b>		<b>1,000</b>	<b>1,000</b>		<b>1,000</b>	<b>1,000</b>
Política gubernament.	1,000			1,000		
<b>Tipo estrategia</b>		<b>0,950</b>	<b>0,846</b>		<b>0,782</b>	<b>0,550</b>
Gama	0,864			0,719		
Producto diferenciado	0,954			0,936		
Servicio	0,969			0,529		
<b>Identidad</b>		<b>1,000</b>	<b>1,000</b>		<b>1,000</b>	<b>1,000</b>
Tamaño	1,000			1,000		
<b>Éxito</b>		<b>0,783</b>	<b>0,556</b>		<b>0,710</b>	<b>0,612</b>
Logro objetivos	0,594			0,603		
Percepción subjetiva	0,845			0,769		
Resultado financiero	0,766			0,633		
<b>Background RRHH</b>		<b>0,812</b>	<b>0,684</b>		<b>0,683</b>	<b>0,522</b>
Estudios	0,789			0,810		
Experiencia	0,864			0,623		
<b>Perfil de riesgo</b>		<b>0,803</b>	<b>0,675</b>		<b>0,785</b>	<b>0,652</b>
Asunción nuevo reto	0,714			0,663		
Riegos proyecto	0,916			0,930		
<b>Resiliencia organizac</b>		<b>0,831</b>	<b>0,0557</b>		<b>0,793</b>	<b>0,512</b>
Adaptación cambios	0,779			0,781		
Afronta retos	0,675			0,831		
Dificultades fortaleza	0,900			0,708		
Directivo actitud +	0,597			0,698		
Persecución metas	0,799			0,886		
<b>Implement. estratégi</b>		<b>0,824</b>	<b>0,701</b>		<b>0,708</b>	<b>0,568</b>
Conseguir objetivo	0,817			0,513		
Decisiones futuro	0,857			0,934		
<b>Estructura gobierno</b>		<b>1,000</b>	<b>1,000</b>		<b>1,000</b>	<b>1,000</b>
Estructura gobierno	1,000			1,000		
<b>Éxito</b>		<b>0,783</b>	<b>0,556</b>		<b>0,710</b>	<b>0,612</b>
Logro de objetivos	0,594			0,603		
Percepción subjetiva	0,845			0,769		
Resultado financiero	0,766			0,633		

**Cuadro 74: Validez discriminante (EF Pura)**

	Background	Capit.inmater.	Capit.social	Percep.entorno	Tipo estrategia	Estruc.Gobier.	Identidad	ImplemeEstrateg	Perfil riesgo	Resiliencia organiz	Éxito
Background RRHH	<b>0,687</b>										
Capital inmaterial	-0,030	<b>0,884</b>									
Capital social	-0,273	0,344	<b>0,892</b>								
Percepción entorno	-0,032	0,181	0,096	<b>1,000</b>							
Tipo estrategia	-0,041	0,668	0,434	0,313	<b>0,858</b>						
Estructura gobierno	-0,189	0,009	0,149	0,032	-0,070	<b>1,000</b>					
Identidad	-0,243	0,010	0,278	-0,195	-0,027	0,372	<b>1,000</b>				
Implemen estratég.	-0,024	0,461	0,420	0,103	0,616	0,001	0,061	<b>0,832</b>			
Perfil riesgo	-0,020	0,167	0,246	0,040	0,142	0,118	0,279	0,236	<b>0,878</b>		
Resiliencia organiz.	0,067	0,117	0,049	0,041	0,236	-0,054	-0,043	0,193	0,014	<b>0,878</b>	
Éxito	-0,221	0,316	0,182	-0,330	0,298	0,156	0,512	0,347	0,284	0,094	<b>0,730</b>

**Cuadro 75: Validez discriminante (EF Profesionalizada)**

	Background	Capit.inmater.	Capit.social	Percep.entorno	Tipo estrategia	Estruc.Gobier.	Identidad	ImplemeEstrateg	Perfil riesgo	Resiliencia organiz	Éxito
Background RRHH	<b>0,673</b>										
Capital inmaterial	-0,029	<b>0,866</b>									
Capital social	-0,268	0,337	<b>0,874</b>								
Percepción entorno	-0,031	0,178	0,094	<b>1,000</b>							
Tipo estrategia	-0,040	0,655	0,425	0,307	<b>0,841</b>						
Estructura gobierno	-0,185	0,009	0,146	0,031	-0,069	<b>1,000</b>					
Identidad	-0,238	0,010	0,273	-0,191	-0,026	0,365	<b>1,000</b>				
Implemen estratég.	-0,023	0,452	0,411	0,101	0,603	0,001	0,060	<b>0,815</b>			
Perfil riesgo	-0,019	0,164	0,241	0,039	0,139	0,115	0,274	0,231	<b>0,860</b>		
Resiliencia organiz.	0,066	0,114	0,048	0,040	0,231	-0,053	-0,042	0,189	0,014	<b>0,860</b>	
Éxito	-0,216	0,309	0,178	-0,323	0,292	0,153	0,501	0,340	0,278	0,092	<b>0,720</b>

La significatividad estadística de las relaciones consideradas en los modelos fue evaluada de acuerdo con dos indicadores básicos:  $R^2$  de los constructos dependientes y los coeficientes "path" estandarizados,  $\beta$ . De acuerdo con Hair *et al.* (2011), usamos bootstrapping (5000 muestras) para obtener los errores estándar y los valores t de los parámetros.

En la muestra de empresas familiares puras el  $R^2$  para el constructo dependiente toma un valor de 0,696 (p-valor <0,01), ligeramente inferior al que toma en el modelo de las empresas familiares profesionalizadas (0,721; p-valor <0,01). Por otra parte, mientras que en el modelo de las empresas familiares puras hay 4 coeficientes "path" estadísticamente significativos, en el de las empresas familiares profesionalizadas hay 5 (Cuadro 76).

**Cuadro 76: Modelo estructural coeficientes path**

	EF. PURA				EF PROFESIONALIZADA			
	$\beta$	P Valor	2.5%	97.5%	$\beta$	P Valor	2.5%	97.5%
Capital inmaterial-> Éxito	0,254	0,028	-0,367	-0,219	0,151	0,034	0,414	0,379
Capital social -> Éxito	0,411	0,005	0,121	0,077	0,496	0,000	0,704	0,630
Percepción entorno -> Éxito	0,151	0,042	-0,403	-0,661	0,526	0,000	0,115	0,002
Tipo estrategia -> Éxito	0,080	0,680	0,214	-0,119	0,212	0,024	0,582	0,441
Identidad -> Éxito	0,365	0,019	0,129	0,060	0,315	0,001	0,708	0,452
Background RRHH -> Éxito	-0,008	0,513	-0,144	0,140	-0,007	0,456	-0,128	0,124
Estructura gobierno-> Éxito	-0,012	0,791	-0,125	0,128	-0,010	0,703	-0,111	0,114
Implement estratég. -> Éxito	0,057	0,535	-0,086	0,198	0,050	0,475	-0,076	0,176
Perfil riesgo -> Éxito	0,064	0,303	-0,076	0,185	0,057	0,270	-0,067	0,165
Resiliencia organiz.-> Éxito	0,046	0,427	-0,095	0,167	0,041	0,379	-0,084	0,148

Los resultados muestran que para las empresas familiares profesionalizadas el tipo de estrategia es un factor que ayuda a explicar el éxito de la empresa mientras que para las empresas puras no. Por otra parte, en la explicación del éxito, para las empresas familiares puras el capital inmaterial es mucho más importante que para las empresas

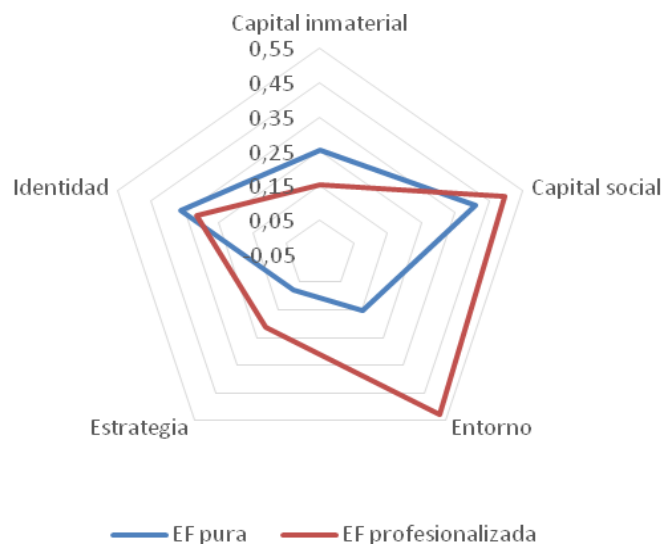


profesionalizadas ( $\beta_{EF \text{ puras}} = 0,254$ ;  $\beta_{EF \text{ profesionalizadas}} = 0,151$ ); ocurriendo lo contrario para la variable percepción del entorno, que tiene un mayor poder explicativo en el grupo de las empresas profesionalizadas ( $\beta_{EF \text{ profesionalizadas}} = 0,526$ ;  $\beta_{EF \text{ puras}} = 0,151$ ).

Para las empresas familiares puras la variable más importante en la explicación del éxito es el capital social seguido de la identidad empresarial, el capital inmaterial propio de la empresa familiar y la percepción del entorno (Gráfico 18). Para las empresas profesionalizadas, la variable con mayor peso en la explicación de su éxito es la percepción del entorno, seguido del capital social, la identidad empresarial, el tipo de estrategia y en último lugar el capital inmaterial propio de la empresa familiar.

A continuación se muestran gráficamente las principales diferencias encontradas en la importancia que tienen en la explicación del éxito los diferentes constructos que han resultado significativos (Gráfico 18).

**Gráfico 18: Modelo estructural coeficientes *path* comparando por tipos**



Estos resultados, en sintonía con los hallados por Westhead y Howorth (2006) o Tagiuri y Davis (1992), confirman la última de nuestras hipótesis planteadas, H11. Esto es, los resultados ponen en evidencia que el éxito puede ser entendido de forma diferente en función del tipo de empresa familiar analizada y que los factores que explican dicho éxito pueden también tener diferente importancia.

Para concluir este capítulo, mostramos en el Cuadro 77 las hipótesis planteadas en el estudio empírico y su confirmación o no por nuestros datos.

**Cuadro 77: Resumen de hipótesis y estudios**

HIPÓTESIS	Muestra Total	EF PURAS	EF PROFESIONZ.	Confirmada	Parcialmente Confirmada
H1: Identidad empresarial	X	X	X	X	-
H2: Background RRHH	-	-	-	-	-
H3: Resiliencia organizacional	-	-	-	-	-
H4: Perfil de riesgo	-	-	-	-	-
H5: El capital social	X	X	X	X	-
H6: El tipo de estrategia	X	-	X	-	X
H7: Implementación estratégica	-	-	-	-	-
H8: Estructura de Gobierno	-	-	-	-	-
H9: Capital inmaterial	X	X	X	X	-
H10: Percepción Entorno	X	X	X	X	-

***CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES,  
APORTACIONES, LIMITACIONES  
DEL TRABAJO Y FUTURAS LÍNEAS  
DE INVESTIGACIÓN***



En la literatura encontramos numerosos estudios sobre éxito en empresa familiar, pero todavía son pocos los estudios en los que se desarrolla un modelo general de éxito integrador de diversas dimensiones, tal cual se ha descrito en esta investigación.

Nuestro trabajo también contempla una nueva tipología útil para la medición del éxito en la empresa familiar. Dicha clasificación se basa en las creencias de las empresas en relación a la dirección, la propiedad y la idea de continuidad.

Una de las principales diferencias que se establece en nuestro trabajo en contraposición a investigaciones precedentes, radica en el hecho de que hemos tomado a las empresas familiares como un conjunto heterogéneo particulaizando los resultados en función del tipo de empresa al que pertenece.

Por todo lo anterior, creemos que nuestro trabajo puede ayudar a los empresarios familiares a controlar sus esfuerzos, permitiendo estudiar qué medidas pueden fortalecer a las empresas familiares para que sean más rentables y exitosas. Además, nuestros resultados también pueden servirles para reflexionar sobre en qué momento se encuentra la empresa, hacia qué punto dirigirse y cómo hacerlo de manera exitosa.

Este capítulo 6 está dividido en cuatro partes. En la primera mostramos las principales conclusiones de nuestro trabajo, en la segunda señalamos las principales aportaciones, en la tercera se citan las limitaciones encontradas y en la cuarta se exponen las futuras líneas de investigación a desarrollar.

## **6.1- CONCLUSIONES**

Las principales conclusiones de esta investigación son:

*1.- No existe unanimidad en la definición de éxito de la empresa familiar.*

La revisión en profundidad de los trabajos y estudios previos sobre el éxito en la empresa familiar permite extraer una conclusión clara: no existe una única y consensuada definición de éxito.

La empresa familiar puede definirse como un sistema que surge de la interacción de dos sistemas que se influyen entre sí: la empresa y la familia. Desde este punto de vista, y considerando que el grado de éxito logrado por la empresa está relacionado con la medida en que ha alcanzado los objetivos propuestos, puede decirse que el éxito es un constructo multidimensional que ha de reflejar tanto el logro de los objetivos empresariales como el de los familiares.

Dependiendo del grado de solapamiento entre los sistemas (empresa y familia) y el nivel de interdependencia entre ambos, en la definición del éxito tendrán más importancia los objetivos empresariales o los familiares. En cualquier caso, la medición del éxito de una empresa familiar ha de contemplar tanto los resultados cuantitativos, como los económico-financieros, y otros resultados de carácter más cualitativo, como la ausencia de conflictos o la creación de trabajo para los hijos y familiares.

*2.- El grado de familiaridad de las empresas familiares puede ayudarnos a entender el nivel de éxito alcanzado.*

La aceptación por los miembros de la familia sobre quién debe ostentar la propiedad, quién debe dirigir la empresa o cómo ha de producirse la transmisión de la misma nos permite identificar tres grandes grupos de empresas familiares: las puras, las profesionalizadas y las mixtas. Esta clasificación puede ayudarnos a entender con claridad cuáles son las prioridades de la organización, así como las claves para definir el éxito de los diferentes tipos de empresa familiar y el impacto que los diferentes factores pueden tener en su explicación.

Para lograr el éxito de la empresa familiar debe de haber un alineamiento correcto entre los porqués (las creencias, las claves estratégicas), el cómo hacerlo (claves tácticas) y qué hacer (claves operativas). En cada tipo de empresa (pura, profesionalizada o mixta) este alineamiento será distinto, lo que se traduce en que para cada clase de empresa el éxito se logra de forma diferente.

*3.- Los factores que influyen en el éxito de la empresa familiar deben ser estudiados desde una perspectiva integradora.*

Aunque han sido muchos los autores que se han preocupado por definir y medir el éxito de las empresas familiares, pocos han propuesto modelos que lo analicen desde una perspectiva integradora.

El éxito de la empresa familiar está influenciado sobre todo por su identidad, las características de su capital social e inmaterial y su tipo de estrategia. Tampoco podemos olvidar la composición y estructura de sus órganos de gobierno, su perfil de riesgo, la resiliencia organizacional, la percepción del entorno o las características con las que cuentan sus recursos humanos que le son propios. Estos factores son interdependientes y para entender cómo contribuyen a explicar el éxito de la empresa familiar deben tenerse en consideración de forma conjunta.

Por otra parte, la mayor o menor influencia de cada uno de estos factores en el éxito va a depender del tipo de empresa familiar considerado. Las creencias del grupo familiar dominante sobre la propiedad, la dirección y la transmisión van a hacer que unos factores se vuelvan más o menos relevantes que otros.

*4.- La concentración de la propiedad es un signo distintivo de las empresas familiares puras.*

La identificación de las empresas familiares puras, profesionalizadas o mixtas se ha basado en las creencias del líder de la empresa familiar sobre cómo debe ser la propiedad, la dirección y la transmisión. De entre las variables que conforman lo que hemos denominado la identidad empresarial, la única que ha mostrado un comportamiento diferenciado en función del tipo de empresa familiar analizado es el grado de concentración de la propiedad.



Nuestros resultados han mostrado una relación positiva entre el grado de familiaridad de la empresa y el grado de concentración de la propiedad, que suele estar muy relacionado con la generación. Este hallazgo apoya la idea de que cuanto más concentrada está la propiedad, lo que suele ocurrir en las primeras generaciones, mayor es la creencia de que dicha propiedad debe mantenerse en manos de la familia, de que la empresa debe ser gobernada por miembros de la familia, o de que la empresa debe transmitirse como un legado más que como un conjunto de acciones o participaciones.

*5.- Los recursos intangibles influyen positivamente en la explicación del éxito de la empresa familiar.*

El capital social es una de las variables más importantes en la explicación del éxito tanto el caso de las empresas familiares puras como en el de las profesionalizadas. Por otra parte, la variable capital inmaterial también posee poder explicativo del éxito de las empresas familiares, aunque es mayor para el caso de las empresas familiares puras.

Este hallazgo apoya la proposición de la Teoría de Recursos y Capacidades según la cual la ventaja competitiva de la empresa, y por tanto su éxito, debe de basarse en recursos intangibles por su dificultad de copia o imitación. Pone en evidencia, además, que este tipo de recursos cobran especial relevancia en las empresas familiares puras. Para ellas es fundamental tener en consideración, entre otros, los valores asociados a la salud socioemocional, la confianza, la orientación a largo plazo o el orgullo de pertenencia, aspectos relacionados básicamente con su vertiente familiar y personal.

*6.- La percepción del entorno influye positivamente en el éxito de las empresas familiares.*

El entorno económico tiene una influencia positiva en la explicación del éxito con independencia de la muestra de empresas familiares que tomemos. Sin embargo, es en el caso de las empresas familiares profesionalizadas cuando el factor muestra un mayor poder explicativo.

Este hallazgo apoya la idea de que las empresas familiares puras, por una parte, muestran una mayor orientación a largo plazo, y por otra, dan más importancia a los resultados relacionados con el sistema familia, lo que les permite no estar tan preocupadas por los vaivenes del ciclo económico y las circunstancias que lo rodean.

Esto es, la percepción sobre el entorno económico favorable o desfavorable puede llevar a las empresas familiares profesionalizadas a contraer o expandir sus resultados económico-financieros pero tiene menos influencia en la visión a largo plazo o en los resultados relacionados con el sistema familia, más importantes en las empresas familiares puras.

*7.- El tipo de estrategia influye positivamente en el éxito de la empresa familiar.*

Nuestros resultados han mostrado que cuando tomamos la muestra de empresas familiares puras la estrategia no tiene influencia en la explicación del éxito. Sin embargo, esta variable sí que muestra poder explicativo del éxito en la muestra de empresas familiares profesionalizadas.

Este hallazgo que puede resultar sorprendente podría no serlo tanto. Los estudios previos han confirmado que en las empresas familiares, la definición de la estrategia a seguir y su evaluación y seguimiento, está claramente influenciada por los valores y los objetivos de la familia. Debemos tener en consideración, sin embargo, que estamos hablando de estrategias empresariales cuya correcta implantación dará lugar a la obtención de resultados económico-financieros positivos. Si cuanto mayor es el grado de familiaridad de la empresa mayor importancia alcanzan los resultados relacionados con el sistema familia, podría resultar lógico pensar que, en la explicación del éxito, el tipo de estrategia tiene que ser más importante a medida que disminuye el grado de familiaridad.

*8.- Los factores que influyen en el éxito de la empresa familiar tienen más o menos importancia en función del tipo de empresa familiar analizado.*

Como propusimos en el marco teórico, la taxonomía de las empresas familiares puede resultar vital para entender cuáles son los factores y su grado de importancia en la explicación del éxito de la empresa familiar. Nuestros resultados han demostrado que el capital inmaterial, el capital social, el tipo de estrategia, la percepción del entorno y la identidad empresarial son factores que ayudan a explicar el éxito en las empresas familiares. Sin embargo, la potencia explicativa de cada uno de estos factores varía en función de que el colectivo estudiado sean las empresas familiares puras o las profesionalizadas.

Si no tenemos en consideración la identidad empresarial (el tamaño), en el caso de las empresas familiares puras los factores con mayor poder explicativo son el capital social ( $\beta = 0,411$ ) y el capital inmaterial ( $\beta = 0,254$ ). En el caso de las empresas familiares profesionalizadas los factores con mayor poder explicativo son la percepción del entorno económico ( $\beta = 0,526$ ), el capital social ( $\beta = 0,496$ ) y el tipo de estrategia ( $\beta = 0,212$ ).

En las empresas familiares profesionalizadas los factores más importantes tienen relación con el mercado y la empresa, mientras que en las familiares puras lo más significativo son los recursos intangibles.

## **6.2.- APORTACIONES**

En el desarrollo de la tesis hemos avanzado a nivel teórico y empírico en el conocimiento de dos aspectos clave en temas relacionados con las empresas familiares: el primero de ellos se refiere a la clasificación de las empresas familiares; mientras que el segundo se refiere a los factores que influyen en su éxito y a la importancia que tiene cada uno de ellos en función del tipo de empresa familiar analizado.

Nuestro trabajo no es el primero que propone una taxonomía de empresas familiares basada en los tres elementos clave y consensuados que aparecen en la definición de empresa familiar: propiedad, dirección y transmisión. Sin embargo, de la mano del Dr. Ayala, somos de los primeros en clasificar las empresas familiares basándonos en las creencias del grupo familiar (los porqués) sobre cómo debe de ser cada uno de esos elementos clave. Los trabajos previos han descrito el tipo de empresas familiares basándose en datos sobre el porcentaje de propiedad y/o del número de personas de la familia que ocupan puestos de dirección. Nuestra clasificación da un paso más allá y tiene en consideración cuáles son las prioridades del grupo familiar expresadas a través de sus creencias, prioridades que sirven para definir qué es éxito para la empresa y cuáles serán los caminos para lograrlo.

En la literatura previa hemos encontrado modelos que analizan de una manera integral los factores que pueden influir en el desarrollo y supervivencia de la empresa. Sin embargo, son pocos los que han definido y empleado modelos integradores aplicados al estudio del éxito de las empresas familiares. En este sentido, nuestro modelo de análisis es un intento por considerar conjuntamente los factores más importantes que pueden

influir en el éxito de las empresas familiares, medido éste integrando tanto la perspectiva empresarial como la familiar.

Teniendo en consideración lo anterior, la principal aportación de este trabajo al estudio de las empresas familiares es la evidencia empírica de que puede resultar erróneo hablar de empresas familiares en general. Para poder estudiarlas y comprender cuáles son los factores que explican su éxito se hace necesario clasificarlas correctamente en función de sus objetivos prioritarios, que pueden variar dependiendo de cuáles sean las creencias del grupo familiar dominante.

### **6.3.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

A pesar de que nuestro trabajo es riguroso, como todo trabajo de investigación posee algunas limitaciones que pasamos a detallar a continuación.

Respecto a la selección de la muestra y en relación a la base de datos, hay que indicar que tan sólo se ha utilizado la base de datos SABI para empresas españolas, por lo que los resultados pueden quedar sesgados por las características propias del país.

También debe tenerse en cuenta que con objeto de obtener un mayor número de respuestas, y no desmotivar a los encuestados, tuvimos que elegir las variables a medir. Esta elección supuso dejar al margen de nuestro estudio algunas variables que podrían influir en el éxito de la empresa familiar, como por ejemplo la experiencia pasiva de su equipo directivo.

Otra limitación a tener en cuenta es que el estudio empírico es de corte cross-seccional. Aunque el análisis de ecuaciones estructurales nos permite analizar relaciones causa-efecto, un análisis longitudinal resultaría más completo y podría ayudarnos a comprender las interrelaciones entre los factores estudiados. Por otro lado, una análisis longitudinal podría permitirnos comprobar si los objetivos de las empresas familiares cambian en el tiempo y si estos cambios suponen o no una reclasificación de las empresas en los diferentes grupos (mixtas, puras o profesionalizadas).

#### **6.4.- FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

En nuestro estudio empírico no hemos profundizado en el análisis de las empresas familiares mixtas y las diferencias entre ellas. Sería interesante comprobar si tal y como describimos en el marco teórico, las empresas familiares mixtas pueden clasificarse empíricamente en mixtas directivas y mixtas propietarias. Nos gustaría, además, comparar la importancia otorgada a cada factor de éxito para este tipo de empresas y cotejarla con el resto.

Algunas de las hipótesis planeadas en nuestra investigación no han sido soportadas por nuestros datos. Dado que investigaciones precedentes han mostrado la importancia de estas variables (p.e. la resiliencia organizacional o el perfil de riesgo) en la explicación del éxito nos preguntamos si al introducirlas en un modelo más complejo, que incluye muchas variables, dejan de tener un efecto directo para pasar a jugar un papel moderador o afectar al éxito de forma indirecta. Sería interesante comprobar esto con otras muestras tanto nacionales como internacionales.

Una tercera línea de investigación podría profundizar en la idea de que para las empresas familiares puras, dada su mayor orientación a largo plazo, la percepción del entorno tiene mucha menos importancia que para las empresas familiares profesionalizadas, y si dicha diferencia se mantiene una vez que el ciclo económico haya cambiado a un escenario de crecimiento o expansión económica. Por ello proponemos la realización de un análisis longitudinal y no transversal como el actual. Esto permitiría incluir en estudio la variable tiempo y haría posible comprobar, entre otras cosas, si los objetivos de las empresas familiares cambian en el tiempo y si estos cambios suponen o no una reclasificación de las empresas en los diferentes grupos (mixtas, puras o profesionalizadas).



# ***BIBLIOGRAFÍA***



- ALLOUCHE, J.; AMANN, B.; JAUSSAUD, J. y KURASHINA (2008): “The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation”, *Business Review*, 21(4), pp. 315-329.
- AMAT, J.M. (2000): “La sucesión y la continuidad de la empresa familiar”, *Gestión de la empresa familiar*, 2(12), pp. 29-39.
- ANDERSON, J.; CARLSEN, J. y GETZ, D. (2002): “Family business goals in the tourism and hospitality sector: Case studies and cross-case analysis from Australia, Canada and Sweden”, *Family Business Review*, 15(2), pp. 89-106.
- ANDERSON, R.C. y REEB, D. M. (2003): “Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500”, *Journal of Finance*, 58(3), pp. 1301-1328.
- ASTRACHAN, J. (1988): “Family firm and community culture”, *Family Business Review*, 1(2). pp. 165-189.
- AYALA, J.C. y MANZANO, G. (2010): “Established business owner’s success: Influence factors”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(3), pp. 263-286.
- AYALA, J.C.; RODRÍGUEZ, J.E. y SANTOS, E. (2011): Factores de éxito en la empresa familiar riojana. *Actas del XXV, Congreso Anual de AEDEM*, Valencia, Universidad de Valencia.
- BARCLAY, D.; HIGGINS, C. y THOMPSON, R. (1995): “The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: personal computer adoption and use as an illustration”, *Technology Studies*, 2(2), pp. 285-309.

- BARON, R.A. y MARKMAN, G.D. (2000): "Beyond social capital: the role of social competence in entrepreneur's success", *Academy of Management Executive*, 14(1), pp. 106-116.
- BARONTINI, R. y CAPRIO, L. (2006): "The effect of family control on firm value and performance: evidence from continental Europe", *European Financial Management*, 12(5), pp. 689-723.
- BARTH, E.; GULBRANDSEN, T. y SCHONE, P. (2005): "Family ownership and productivity: the role of owner-management", *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), pp. 107-127.
- BASCO, R. y RODRÍGUEZ, M. J. P. (2009): "Studying the family enterprise holistically: Evidence for integrated family and business systems", *Family Business Review*, 22(1), pp. 82-95.
- BENAVIDES, C.A; GÚZMAN, V.F. y QUINTANA, C. (2011): "Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), pp. 78-90.
- BENZING, C.; CHU, H. M. y KARA, O. (2009): "Entrepreneurs in Turkey: A factor analysis of motivations, success factors, and problems", *Journal of Small Business Management*, 47(1), pp. 58-91.
- BETTINELLI, C. (2011): "Boards of Directors in Family Firms: An Exploratory Study of Structure and Group Process", *Family Business Review*, 24(2), pp. 151-169.
- BERCOVITZ, J. y FELDMAN, M. (2008): "Academic entrepreneurs: Organizational change and the individual level", *Organization Science*, 19(1), pp. 69-89.
- BERRONE, P.; CRUZ, C. y GÓMEZ-MEJIA, L. R. (2012): "Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research", *Family Business Review*, 25, pp. 280-297.

- BIRD, B. (1988): "Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention", *The Academy of Management Review*, 13(3), pp.442–453.
- BIRD, B.; WELSCH, H.; ASTRACHAN, J. H. y PISTRUI, D. (2002): "Family Business Research: The Evolution of an Academic Field", *Family Business Review*, 15(4), pp. 337-350.
- BIRLEY, S. y WESTHEAD, P. (1994): "A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size", *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 7–31.
- BLONDELL, C.; CARLOCK, R. y VAN DER HEYDEN, L. (2000): Fair process: Seeking justice in family firms. *Actas del Academy Research forum, Family Business Network*. Ed: Pannikos Poutzioris.
- BONACHE, J. (1996): "El papel de las políticas de recursos humanos en la internacionalización de la empresa. Una aplicación al caso español", *Economía Industrial*, 307, pp. 37-48.
- BURCH, J.G. (1986): *Entrepreneurship*, Ed. John Wiley and Sons, Nueva York.
- CABRERA-SUÁREZ K. y GARCÍA-FALCÓN J. (1999): "La empresa familiar: Dimensiones Conceptuales y Perspectiva Teórica", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1), pp. 7-29.
- CABRERA-SUÁREZ, K.; DE SAÁ-PÉREZ, P. y GARCÍA-ALMEIDA, D. (2001): "The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm", *Family Business Review*, 14(1), pp. 37-47.
- CADIEUX, L; LORRAIN, J. y HUGRON, P. (2002): "Succession in woman-owned family businesses: A case study", *Family Business Review*, 15(1), pp. 17-30.
- CARLOCK, R. y WARD, J. (2001): *Strategic Planning for the Family Business*. Ed. Palgrave, Nueva York.

- CARMINES, E. G. y ZELLER, R. A. (1979): Reliability and validity assessment. *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences*, 7(17). Newbury Park: Sage.
- CASILLAS, J. y ACEDO, F. (2007): "Evolution of the intellectual structure of family business literature: A bibliometric study of FBR", *Family Business Review*, 20(2), pp. 141–162.
- CASILLAS, J.C. y MORENO, A.M. (2008): "Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), pp. 507–528.
- CASILLAS, J.C.; MORENO, A.M. y BARBERO, J.L. (2010): "A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms", *Family Business Review*, 23(1), pp. 27–44.
- CASSAR, G. (2007): "Money, money, money: A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth", *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(1), pp 89-107.
- CEA, M. A. (2002): *Análisis Multivariable: teoría y práctica en la investigación social*, Ed. Síntesis, Madrid.
- CECILIA, E. (2005): "Psicología positiva y emociones positivas", *American Psychology*, 33(4) pp. 1-30.
- CHIN, W.W. (1998): "The partial least squares approach for structural equation modelling", En Marcoulides, G.A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research*. Hillsdale, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates.
- CHIN, W. W. (2010): "How to write up and report PLS analyses", en *Handbook of partial least squares* (pp. 655-690). Springer Berlin Heidelberg.

- CHIRICO, F. y MASSIMO, B. (2014): "Is the family an asset or liability for firm performance? The moderating role of environmental dynamism", *Journal of Small Business Management*, 52(2), pp. 201-225.
- CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. y ZAHRA, S. A. (2003): "Creating wealth in family Firms through managing resources: Comments and extensions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), pp. 359-365.
- CHRISMAN, J.J.; CHUA, J. y SHARMA, P. (2005): "Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm", *Entrepreneurship: Theory and practice*, 9(5), pp. 555-576.
- CHRISMAN, J.J.; KELLERMANNNS, F.W.; CHAN, K.C. y LIANO, K. (2010): "Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles", *Family Business Review*, 23(1), pp. 9-26.
- CHUA, J.; CRISMAN, J y SHARMA, P. (1999): "Defining family business by behavior", *Entrepreneurship: Theory and practice*, 23(4), pp. 19-39.
- CLAVER, E.; RIENDA, L. y QUER, R. (2006): "El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo", *Cuadernos de Gestión*, 6(2), pp. 11-25.
- COLLI, A. (2012): "Contextualizing performances of family firms: the perspective of business history", *Family Business Review*, 25(3), pp. 243-257.
- CORBETTA, G. y SALVATO, C. (2004): "Self-Serving or Self-Actualizing? Models of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), pp. 355-362.

- CRAIG, J.B.; DIBRELL, C. y DAVIS, P.S (2008): “Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses”, *Journal of Small Business Management*, 46(3), pp. 351-371.
- CRUZ, C. y NORDQVIST, M. (2012): "Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective", *Small Business Economics*, 38(1), pp. 33-49.
- DAILY, C. M. y DOLLINGUER, M. J. (1993): “Alternative methodologies for identifying family- versus nonfamily-managed businesses”, *Journal of Small Business Management*, 31(2), pp.79-81.
- DAILY, C. y THOMPSON, S. (1994): “Ownership structure, strategic posture and firm Growth: An empirical Examination”, *Family Business Review*, 7(3), pp. 237-249.
- DANES S.M.; LOY, J.T.C. y STAFFORD, K.B. (2008): “Business planning practices of family-owned firms within a quality framework”, *Journal of Small Business Management*, 46(3), pp. 395-421.
- DEBICKI, B.J., MATHERNE, C.F., KELLERMANNNS, F.W., y CHRISMAN, J.J. (2009): “Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what and the why”, *Family Business Review*, 22 (2), pp. 151-166.
- DEKKER, J.C.; LYBAERT, N.; STEIJVERS, T.; DEPAIRE B. y MERCKEN, R.: (2012): “Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research”, *Family Business Review*, 26(1), pp. 81 –99.
- DELMAR, F.; DAVIDSSON, P. y GARTNER, W.B. (2003): “Arriving at the high-growth firm”, *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 189-216.



- DÉNIZ-DÉNIZ, D. y CABRERA-SUÁREZ, M. K. (2005): "Corporate social responsibility and family business in Spain", *Journal of Business Ethics*, 56, pp. 59-71.
- DÍAZ DE LA RADA, V. (2002): *Técnicas de análisis multivariante para investigación social y comercial*, Ed. Ra-Ma, (Madrid).
- DONCKELS, R. y FRÖNHLICH, E. (1991): "Are family business really different? European experiences from STRATOS", *Family Business Review*, 4(2), pp. 149-160.
- DUMAS, C. (1989): "Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned business", *Family Business Review*, 2(1), pp. 31-46.
- DYER, G.; NENQUE, E. y HILL, E. J. (2014): "Toward theory of family capital and entrepreneurship: antecedents and outcomes", *Journal of Small Business Management*, 52(2), pp. 266-285.
- DYER, G. y SÁNCHEZ, M. (1998): "Current state of family business theory and practice as reflected in family business review 1988-1997", *Family Business Review*, 11(4), pp. 287-295.
- DYER, G. (2003): "The Family: The Missing Variable in Organizational Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), pp. 401-416.
- DYER, G. (2006): "Examining the "family effect" on firm performance", *Family Business Review*, 19(4), pp. 253-273.
- EDELMAN, L.F; BRUSH, C.G; MANOLOVA, T.S. y GREENE, P.G. (2010): "Start-up Motivations and Growth Intentions of Minority Nascent Entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, 48(2), pp. 174-196.

- FERNÁNDEZ y NIETO (2001): “Estrategias y estructuras de las PYME. ¿Puede ser el (pequeño) tamaño una ventaja competitiva?”, *Papeles de Economía Española*, 89(90), pp. 256-271.
- FILBECK, G. y LEE, S. (2000): “Financial management techniques in family business” *Family Business Review*, 13(3), pp. 201-216.
- FORNELL, C. y LARCKER, D.F. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.
- FRIEDMAN, S. D. (1991): “Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms”, *Family Business Review*, 4(1), pp. 3-20.
- GALLO, M. A. (1992): “Cultura en empresa familiar”, *IESE, Nota técnica*, DGN-457, pp. 6-8.
- GALLO, M. A. (2004): "Tipologías de las empresas familiares", *Revista Empresa y Humanismo*, 7(2), pp. 241-258.
- GALLO, M.A y AMAT, J. (2003): *Los secretos de las empresas familiares centenarias*, Ed. Deusto, Barcelona.
- GARCÍA-ÁLVAREZ, E. y LÓPEZ-SINTAS, J. (2001): “A taxonomy of founders based on values: the root of family business heterogeneity”, *Family Business Review*, 14(3), pp. 209-230.
- G<sup>a</sup>-BORBOLLA, A.; HERRERA, J.; SÁNCHEZ, G. y SUÁREZ, A. (2000): “Estudio empírico: factores de éxito de la empresa familiar”, *Gestión: revista de economía*, 63, pp. 55-56.

- G<sup>a</sup>-BORBOLLA, A.; HERRERA, J.; LARRÁN, M.; SÁNCHEZ, G. y SUÁREZ, A. (2007): "Análisis Empírico de las Diferencias de Eficiencia entre las Empresas Familiares y las no Familiares", *Investigaciones Europeas en Dirección y Economía de la Empresa*, 13(1), pp.103-116.
- GARCÍA, G. M. y CALVO, J. C. A. (2002): "Sucesión en la empresa familiar: Algunas claves del éxito", *Boletín de Estudios Económicos*, 57(177), pp. 433.
- GARCÍA-TENORIO J. y PÉREZ-RODRÍGUEZ M.J. (1999): "El éxito empresarial: sus niveles de Análisis y Formas Alternativas para su Evaluación", *Dirección y Organización*, 21, pp. 188-197.
- GARCÍA, T. y MULERO, E. (2007): "Medida de los factores claves del éxito de la I+D: el constructo y sus dimensiones", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 32(septiembre), pp. 15-48.
- GERSICK, K; DAVIS, J.; MC COLLOM HAMPTON, M.; y LANSBERG I. (1997): *Empresas familiares. Generación a generación*, Ed. McGraw Hill, México.
- GIBB, Jr.W. (2003): *Toward a theory of family performance: A typology of family firms based on Agency Theory and the Resource- Based View of the Firm*, Ed. Marriot School of Management, Brigham.
- GIL, F; RICO, R. y SÁNCHEZ-MANZANARES, M. (2008): "Eficacia de equipos de trabajo", *Papeles del Psicólogo*, 29(1), pp. 25-31.
- GIMENO, A. (2001): "Reflexión sobre la bibliografía de la empresa familiar", *Actas del I Congreso Nacional Investigación sobre la Empresa Familiar*, OPVI, Valencia, pp. 77-93.
- GIMENO, A. (2004): *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas*, (Tesis doctoral inédita). ESADE, Barcelona.

- GIMENO, A. y BAULENAS, G. (2003): “Modelos de Empresa Familiar: Identidad y Estructura”, *Iniciativa Emprendedora*, 40, pp. 95-109.
- GIMENO, J. y FOLTA, T. (1997): “Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital”, *Administrative Science Quarterly*, 42(4), pp. 750-784.
- GINALSKI, S. (2010): "*Business elites and family networks: The case of the Swiss metallurgy industry during the 20th century*". Paper presentado en el European Business History Association Conference, Glasgow, Inglaterra.
- GLICK, W. H.; HUBER, G. P.; MILLER, C. C.; DOTY, D. H. y SUTCLIFFE, K. M. (1990): “Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments”, *Organization Science*, 1(3), pp.293-312.
- GÓMEZ-BETANCOURT, G. (2004): "Typologies of family business: A conceptual framework based on trust and strategic management", *Family Business Casebook Annual*, 1, pp. 27-52.
- GÓMEZ- MEJÍA, L.R.; HAYNES, K.T.; NÚÑEZ-NICKEL, M.; JACOBSON K.J.L. y MOYANO-FUENTES, H. (2007): “Socioemotional wealth and business risk in family controlled firms: Evidence from spanish olive mills”, *Administrative Science Quarterly*, 52(1), pp. 106-137.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; NÚÑEZ-NICKEL, M. y GUTIÉRREZ, I. (2001): “The role of family ties in agency contracts”, *The Academy of Management Journal*, 44 (1), pp. 81-95.
- GONZÁLEZ, A. L.; CORREA, A. y ACOSTA, M. (2002): “Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las pymes”, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 112, pp. 395-429.

GREENBERGER, D. B. y SEXTON, D. L (1988): “An Interactive Model of New Venture Initiation”, *Journal of Small Business Management*, 26(3), pp. 1-7.

GUNDRY, L. y WELSCH, H. (2001): "The ambitious entrepreneur: Growth strategies of women-owned enterprises", *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 453–470.

GUPTA, A.K. y GOVINDARAJAN, V. (1984): “Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness ant strategy implementation”, *Academy of Management Journal*, 27(1), pp. 25-41.

HABBERSHON T y PISTRUI D. (2002): “Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth”, *Family Business Review*, 15(3), pp. 223-237.

HABBERSHON, T. y WILLIAMS, M.L. (1999): “A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms”, *Family Business Review*, 12(1), pp. 1-21.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M. y SARSTEDT, M. (2011): "PLS-SEM: Indeed a silver bullet”, *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2),pp. 139-152.

HALL, A.; MELIN, L. y NORDQVIST, M. (2001): “Entrepreneurship as a radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns”, *Family Business Review*, 14(3), pp. 193-208.

HANDLER, W. (1989): “Methodological issues and considerations in studying family businesses”, *Family Business Review*, 2(3), pp. 257-276.

HARRIS, R.; MARTÍNEZ, J. y WARD, J. (1994): “Is strategy different for the family-owned business”, *Family Business Review*, 7(2), pp. 159-174.

HAYTER C.S: (2011): “In search of the profit-maximizing actor: motivations and definitions of success from nascent academic entrepreneurs”, *Journal of Technology Transfer*, 36(3), pp. 340-652.

- HERRON, L. y SAPIENZA, H.J. (1992): “The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(1), pp. 49-55.
- HODGKINSON, G. P. (2001). “The Psychology of Strategic Management: Diversity and Cognition Revisited”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, pp. 65–119.
- HOFFMAN J.; HOELSCHER M. y SORENSON R. (2006): “Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory”, *Family Business Review*, 19(2), pp. 135-145.
- HOING, B. (2001): “Human capital and structural upheaval: a study of manufacturing firms in the West Bank”, *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 575-594.
- IBRAHIM, A. y ELLIS, W. (1994): *Family business management. Concepts and practice*, Ed. Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque.
- KATZ J. y GARTNER, W.B. (1988): “Properties of emerging organizations”, *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 429-441.
- KAYE, K. (1991): “Penetrating the cycle of sustained conflict”, *Family Business Review*, 4(1), pp. 21-44.
- KELLERMANN, F.W. y EDDLESTON, K. (2006): "Corporate venturing in family firms: Does the family matter?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), pp. 837–854.
- KETS DE VRIES, M. (1993): “The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news”, *Organizational Dynamics*, 21(3), pp. 59-62.
- KLEIN, S. (2000): “Family business in Germany: Significance and structure” *Family Business Review*, 13(3), pp. 157-181.

- KOLVEREID, L. (1996): "Prediction of employment status choice intentions, entrepreneurship status choice intentions", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21, pp. 47-57.
- KURATKO, D. F. y HODGETTS, T. M. (1995): *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*, The Dryden Press (3ª edición), TX: Fort Worth.
- KURATKO D.F; HORNSBY, J.S. y NAFFZIGER, D.W. (1997): "An examination of owner's goals un sustaining entrepreneurship", *Journal of Small Business Management*, 35(1), pp. 24-33.
- LANSBERG, I. (1983): "Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap", *Organizational Dynamics*, 12(1), pp. 39-46.
- LEE, D.Y. y TSANG, E.W. (2001): "The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth", *Journal of Management Studies*, 38(4), pp. 583-602.
- LEE, M.S. y ROGOFF, E.G. (1996): "Research Note: Comparison of Small Businesses with Family Participation versus Small Businesses Without Family Participation: An Investigation of Differences in Goals, Attitudes, and Family/Business Conflict", *Family Business Review*, 9 (4), pp. 423-437.
- LEE, Y.L.; JASPER, C. R. y FITZGERALD, M. A. (2010): "Gender Differences in Perceived Business Success and Profit Growth Among Family Business Managers", *Journal of Family and Economic Issues*, 31, pp. 458-474.
- LEÓN-GUERREO, A.; MCCANN, J.E. y HALEY, J.D. (1998): "A study of practice utilization in family businesses", *Family Business Review*, 11(2), pp. 107-120.
- LEVINSON, H. (1971): "Conflicts that plague family businesses", *Harvard Business Review*, (marzo-abril), pp.134-135.

- LÈVY M., JEAN P. y VARELA, J. (2005): *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales*. Ed. Pearson-Prentice Hall, España.
- LINDOW, C.M; STUBNER, S. y WULF, T. (2010): “Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance”; *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), pp. 107-120.
- LITTUNEN, H. y HYRSKY, K. (2000): “The early entrepreneurial stage in finish family and non-family firms”; *Family Business Review* 13(1), pp. 41-54.
- LITZ, R. (1995): “The family business: Toward definitional clarity”, *Family Business Review*, 8(2), pp. 71-81.
- LIZASOAIN, L. y JOARISTI, L. (2003): *Gestión y análisis de datos con SPSS*, Ed. Thomson, Madrid.
- LOCKE, E. (2000): *The prime movers*, Ed. Amacom, Nueva York.
- LÓPEZ-GRACIA, J. y SÁNCHEZ-ANDÚJAR, S. (2007): "Financial Structure of the Family Business: Evidence from a Group of Small Spanish Firms", *Family Business Review*, 20(4), pp. 269-287.
- LUMPKIN, G.T. y DESS, G.G. (1996): “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 135–172.
- LUMPKIN, G.T. y DESS, G.G. (2001): "Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle", *Journal of Business Venturing*, 16(5), pp. 429-451.
- LUSSIER, R.N. y HALABI, C.E. (2010): “A Three-Country Comparison of the Business Success versus Failure Prediction Model”, *Journal of Small Business Management*, 48(3), pp. 360-377.



- LYMAN, A.; SALANGICOFF, M. y HOLLANDER, B. (1985): “Women in family business: An untapped resource”, *SAM Advanced Management Journal*, 50(1), pp. 46-49.
- MASSIS, A.; KOTLAR, J.; CHUA, J.H y CHRISMAN, J.J. (2014): “Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family-Oriented Particularistic Behavior: Implications for Theory and Empirical Studies”, *Journal of Small Business Management*, 52(2), pp. 344-364.
- MAURE, P.I. (2011): *Arquitectura Jurídica para el traspaso generacional exitoso de las empresas familiares. Actas del Congreso: Supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro de Argentina*. Universidad de Córdoba. Córdoba.
- McCOLLUM, M. E. (1988): “Integration in the family firm: When the family system replaces controls and culture”, *Family Business Review*, 1(4), pp. 339-417.
- McKIERNAN, M. H. y MORRIS, C. (2001): “Strategic Planning and financial performance in UK SMEs: Does formality matter”, *British Journal of Management*, 5, pp. 31-41.
- MEMILLI, E.; EDDLESTON, K.A.; KELLERMANN, F.W.; ZELLWEGER, T.M y BARNETT T. (2010): “The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image”, *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), pp. 200-209.
- MEMILI, E., ZELLWEGER, T.M. y FANG, H-C. (2013): “The determinants of family owner-managers’ affective organizational commitment”, *Family Relations*, 62(3), pp.443 – 456.
- MILES, R. y SNOW, C. (1978): *Organizational strategy, structure, and processes*. Ed. McGraw Hill, Nueva York.

- MORILLAS, A. y DÍAZ, B. (2007): *El problema de los outliers multivariantes en el análisis de sectores clave y cluster industrial*. Ed. Universidad de Málaga, Andalucía.
- MORRIS, M., MIYASAKI, N., WATTERS, C., y COOMBES, S. (2006): "The dilemma of growth: Understanding venture size choices of women entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, 44(2), pp. 221–244.
- MOSKOWITZ, T., y VISSING-JORGENSEN, A. (2002): "The returns to entrepreneurial investment: A private equity premium puzzle", *American Economic Review*, 92(4), pp. 745–778.
- MURPHY, G. B.; TRAILER, J. W. y HILL, R. C. (1996): "Measuring performance in entrepreneurship research", *Journal of Business Research*, 36(1), pp. 15–23.
- NAVAS, J.E. y ORTIZ, M. (2002): "El Capital Intelectual en la empresa. Análisis de criterios y clasificación multidimensional", *Economía Industrial*, 346, pp. 163-171.
- NEUBAUER, F. y LANK, A.G. (1999): *La empresa familiar: Cómo dirigirla para que perdure*, Ed. Deusto, Bilbao.
- NUNNALLY, J. (1978): *Psychometric Theory*, (2ª ed.) Ed. McGraw-Hill, Nueva York.
- NUNNALLY, J. C. y BERNSTEIN, I. H. (1994): "The assessment of reliability", *Psychometric Theory*, 3, pp. 248-292.
- O'BOYLE, E.H; RUTHERFORD, M.W y POLLACK, J.M. (2010): "Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: an exploratory study", *Family Business Review*, 23(4), pp. 310-326.
- OLSON, P.D. y BOKOR, D.W. (1995): "Strategy process-content interaction: Effects on growth performance in small, start up firms", *Journal of Small Business Management*, 33(1), pp. 34-44.

- OLSON, P.D.; ZUIKER, V.S.; DANES, S.M. STAFFORD, K.; HECK, R.K.Z. y DUNCAN, K.A. (2003): "The impact of the family and the business on family business sustainability", *Journal of business venturing*, 18(5), pp. 639-666.
- OREJA, J.M. y YANES, V. (2003): "El entorno empresarial en función de la incertidumbre percibida. Aplicación de un modelo cognoscitivo", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(3), pp. 247-275.
- OTÁLORA, G.; VILANOVA, A. y GIMENO, A. (1990): Los modelos de capital dominante, *Trabajo no publicado*.
- PEÑA, I (2004): "Business incubation centres and new firm growth in the Basque Country". *Small Business Economics*, 22, pp. 223-236.
- PEREIRA, B. (2006): *Empresas familiares vs. empresas no familiares: un análisis estático y dinámico de sus diferencias, a partir de características y elementos del proceso estratégico. El caso de las empresas de carpintería y mobiliario de Galicia* (Tesis Doctoral inédita). Universidad de Vigo. Vigo.
- PÉREZ-GONZÁLEZ, F. (2006): "Inherited control and firm performance"; *American Economic Review*, 96(5), pp. 1559-1588.
- PERKINS, G (1992): *Razones de permanencia del personal no familiar, miembro del equipo directivo en las empresas familiares*. (Tesis doctoral inédita). IESE, Barcelona.
- PORTER, M.E. (1991): "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 95-117.
- POZA, E. (2007): *Family business* (2ª ed.). Ed. Mason, Thomson Southwestern.
- POZA, E.J.; ALFRED, T. y MAHESHWARI, A. (1997): "Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms - A Preliminary Report", *Family Business Review*, 10(2), pp. 135-155.

- REINARTZ, W., HAENLEIN, M. y HENSELER, J. (2009): "An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM", *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), pp. 332-344.
- RESTREPO, L.F. y GONZÁLEZ J. (2007): "De Pearson a Spearman", *Revista colombiana de ciencias pecuarias*, 20, pp. 183-192.
- REYNOLDS, P., CAMP, S., BYGRAVE, W., AUTIO, E., y HA, M. (2001): *Global Entrepreneurship Monitor 2001 Summary Report*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership at the Ewing Marion Kauffman Foundation, (Kansas City).
- RIORDAN D. y RIORDAN M. (1993): "Field Theory: An Alternative to Systems Theories in Understanding the Small Family Business", *Journal of Small Business Management*, 31(2), pp.66-78.
- RIPOLLÉS, M. y BLESA, A. (2006): "Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 26, pp. 73-94.
- ROBERTS, N. y THATCHER, J. (2009): "Conceptualizing and testing formative constructs: tutorial and annotated example", *ACM SIGMIS Database*, 40(3), pp. 9-39.
- RODRÍGUEZ, J.E. y SALAS, A. (2011): *Análisis del éxito de las iniciativas emprendedoras en La Rioja: evidencia empírica (2004-2010)*, Ed. Universidad de La Rioja, La Rioja.
- RODRÍGUEZ, P. y ROMÁN DEL RÍO, C. (2005): "El capital social como factor de competitividad y desarrollo empresarial", *Ekonomiaz*, 59(2º Cuatrimestre), pp. 214-231.

- ROJO, A.A; DIÉGUEZ, J. y LÓPEZ, P. (2011): “Importancia del concepto de empresa familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación”, *Revista de empresa familiar*, 1(1), pp. 53-67.
- ROLDÁN, J.L. y LEAL, A. (2003): “A validation test of an adaptation of DeLone and McLean’s model in the Spanish EIS field”. En Cano, J.J. (Ed.). *Critical Reflections on Information Systems. A Systemic Approach* (pp. 66-84). Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- ROLDÁN, J. L. y SÁNCHEZ-FRANCO, M. J. (2012): Variance-based structural equation modeling: guidelines for using partial least squares in information systems research. En M. Mora, M. Mora *et al.* (Eds.): *Research methodologies, innovations and philosophies in softwaresystems engineering and information systems* (pp. 193–221). Hershey, PA: IGI Global.
- ROMERO, A. (2001): “Los procesos de cambio organizativo: una aproximación teórica desde la perspectiva del equilibrio interrumpido”, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 11, pp. 271-289.
- ROPER, S. (1998): "Entrepreneurial Characteristics, Strategic Choice and Small Business Performance", *Small Business Economics*, 11(1), pp 11-24 .
- SACRISTÁN-NAVARRO, M. (2002): “La dirección estratégica de empresas familiares como proyecto de investigación”, *Boletín de Estudios Económicos*, 57(177), diciembre, pp. 517-542.
- SALVATO, C. (2002): “Towards a stewardship theory of the family firm”, *Actas del 13 congreso del Family Business Network*, (Helsinki).
- SCHULZE, W., LUBATKIN, M.H. y DINO, R. N. (2003): "Toward a theory of agency and altruism in family firms", *The Journal of Business Venturing*, 18(4), pp. 473-490.

- SCHUMACKER, R. E. y LOMAX, R. G. (2004): *A beginner's guide to structural equation modeling*, Ed. Psychology Press, New Jersey.
- SHANKER, M. y ASTRACHAN, J. (1996): "Myths and realities: Family business contribution to the U.S. economy: A framework for assessing family business statistics", *Family Business Review*, 9(2), 107-124.
- SHARMA, P. (2004): "An overview of the field of family business studies: Current status and direction for the future", *Family Business Review*, 12(1), pp. 1-36.
- SHARMA, P. y CARNEY, M. (2012): "Value creation and performance in private family firms: measurement and methodological issues", *Family Business Review*, 25(3), pp. 233-242.
- SHARMA, P.; CHRISMAN J. y CHUA, J. (1997): "Strategic management of the family business: Past research and future challenges", *Family Business Review*, 10(1), pp. 1-35.
- SHARMA, P.; CHRISTMAN, J.; PABLO, A. y CHUA, J. (2001): "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3), pp. 17-36.
- SHARMA, P. y NORDQVIST, M. (2008): A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance. En J. Tàpies y J. Ward (Eds.), *Family values and value creation: The fostering of enduring values within family-owned businesses* (pp. 71-101). Ed. Palgrave Macmillan, Hampshire, Inglaterra.
- SIMON, H. (1957): *Administrative behavior*, Ed. The free press, Nueva York.
- SINGER, J. y DONOHO, C. (1992): "Strategic management planning for successful family business", *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), pp. 39-51.

- SIRMON D. y HITT M. (2003): "Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 339-364.
- SMITH, B. F., y AMOAKO-ADU, B. (1999): "Management succession and financial performance of family controlled firms", *Journal of Corporate Finance*, 5(4), pp. 341-368.
- SMYRNIOS, K.; ROMANO, C.; TANEWSKY, G.; KAROFISKY, P.; MILLEN, R.; y YILMAZ, M. (2003): "Work-family conflict: A study of American and Australian family business", *Family Business Review* 16(1), pp. 35-51.
- SOLDEVILLA, E. (1995): "Metodología de investigación de la Economía de la Empresa", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1(1), pp. 13-63.
- SORENSEN, R. (2000): "The Contribution of Leadership Style and Practice to Family and Business Success", *Family Business Review*, 13(3), pp. 183-200.
- SORENSEN, R. L.; GOODPASTER, K. E.; HEDBERG, P. R. y YU. A. (2009): "The Family Point of View, Family Social Capital, and Firm Performance An Exploratory Test", *Family Business Review*, 22(3), pp. 239-253.
- SPRIGGS, M; YU, A.; DEEDS, D. y SORENSON R.L (2012): "Too Many Cooks in the Kitchen : Innovative Capacity, Collaborative Network Orientation, and Performance in Small Family Businesses", *Family Business Review*, 26 (1), pp. 32-50.
- SRAER, D. y THESMAR, D.: (2007): "Performance and behavior of family firms: Evidence from the French stock market", *Journal of the European Economic Association*, 5(4), pp. 709-751.

- STAFFORD K., DUNCAN K., DANE S., y WINTER M. (1999): "A Research Model of Sustainable Family Businesses", *Family Business Review*, 12(3), pp. 197-208.
- STOLTZ, P.G. (2000): "Adversity quotient at work", Ed. HaperCollins Publishers, Nueva York.
- STUART, T., y DING, W. (2006): "The social structural determinants of academic entrepreneurship: An analysis of University Scientists' participation in commercial Ventures", *American Journal of Sociology*, 112(1), pp. 97-144.
- SWOBODA. B. y OLEJNIK, E. (2013): "A taxonomy of small- and medium-sized international family firms", *Journal of International Entrepreneurship*, 11(2), pp 130-157.
- TADEO, R. (2005): *Comportamientos en la Dirección y gobierno de la empresa familiar: análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad*, (Tesis doctoral inédita) Universidad Complutense, Madrid.
- TAGIURI, R. y DAVIS, J.A. (1992): "Bivalent attributes of the family firm", *Family Business Review*, 9(2), pp.199-208.
- TAN, W. y FOCK, T. (2001): "Doping with growth transitions: The case of Chinese family business in Singapore", *Family Business Review*, 14(2), pp. 123-140.
- TAORMINA, R.J. y LAO, S.K.M. (2007): "Measuring Chinese entrepreneurial motivation", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13(4), pp. 200-221.
- TÀPIES, J. (2011): "Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar", *Universia Business Review*, 32(4), pp. 12-25.
- TSANG, E. (2002): "Learning from overseas venturing experience. The case of Chinese family business", *Journal of Business Venturing*, 17(1), pp. 21-40.



- UHLANER, L.; WRIGHT, M. y HUSE, M. (2007): “Private firms and corporate governance: An integrated economic and management perspective”, *Small Business Economics*, 29, pp. 225-241.
- USSMAN, A.M; JIMÉNEZ MORENO, J.J. y GARCÍA VILLAVERDE, P.M. (2001): “Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar: propuesta de un modelo”, *Actas del I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, OPVI, Valencia, pp. 347-372.
- VALLEJO, M. (2005): “Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), pp.151-171.
- VAN KNIPPENBERG, D. y SCHIPPERS, M. (2007): “Work Group Diversity”, *Annual Review of Psychology*, 58, pp. 515-541.
- VILLALONGA, B. y AMIT, R. (2006): “How do family ownership, control and management affect firm value”, *Journal of financial Economics*, 80(2), pp. 385-417.
- WAGNER, J. y STERNBERG, R. (2005): “Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu. Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data”, *The Annals of Regional Science*, 38, pp.219-240.
- WANG, C. L. (2008): “Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), pp. 635-656.
- WARD, J.L. (1987): *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- WARD, J. L. (1988): “The special role of strategic planning for family businesses”, *Family Business Review*, 1(2), pp.105-117.

- WARD, J.L. (1991): *Creating effective boards for private enterprises: Meeting challenges of continuity and competition*. Ed. Jossey Bass, San Francisco.
- WARD, J. (1997): “Growing the family business: Special challenges and best practices”, *Family Business Review*, 10(4), pp. 323-338.
- WERTS, C.E., LINN, R.L. y JÖRESKOG, K.G. (1974): “Interclass reliability estimates: testing structural assumptions”, *Educational and Psychological Measurement*, 34, pp. 25-33.
- WESTHEAD, P. (1997): “Ambitions “external” environment and strategic factor differences between family and non-family companies”, *Entrepreneurship and Regional Development*, 9(2), pp. 127-157.
- WESTHEAD, P. y HOWORTH, C. (2006): “Ownership and Management Issues Associated With Family Firm Performance and Company Objective”, *Family Business Review*, 19(4), pp. 301-316.
- WESTHEAD, P.; COWLING, M. y HOWORTH, C. (2001): “The development of family companies: Management and ownership imperatives”, *Family Business Review*, 14(4), pp. 369-385.
- WUTCHY, S., JONES, B. F. y UZZI, B. (2007): “The increasing dominance of teams in production of knowledge”, *Science*, 316, pp.1036-1039.
- YONG-HUI, L.; JING-WEN, H. y MING-TIEN, T. (2009): “Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process”; *Industrial Marketing Management*, 38(4), pp. 440–449.
- YU, A.; LUMPKIN, G.T; SORENSON, R.L. y BRIGHAM, K.H. (2012): “The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables”, *Family Business Review*, 25(1), pp. 33-57.

- ZAHRA, S.A. (2005): “Entrepreneurial risk taking in family firms”, *Family Business Review*, 13(1), pp. 23-40.
- ZAHRA, S.A.; HAYTON, J.C. y SALVATO C. (2004): “Entrepreneurship in family vs. Non-family firms: A resources-based analysis of the effect of organizational culture”, *Entrepreneurship: Theory and practice*, 28(4), pp. 363-381.
- ZAHRA, S.A. y SHARMA, S. (2004): “Family business research: A strategic reflection”, *Family Business Review*, 17(4), pp. 331-346.
- ZELLWEGER, T.M. (2007): “Time horizon, costs of equity capital and generic investment strategies of firms”, *Family Business Review*, 20(1), pp.1-15.
- ZELLWEGER, T.M; NASON, R.S. y NORDQVIST, M. (2012): “From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families introducing family entrepreneurial orientation”, *Family Business Review*, 25(2), pp.136-155.
- ZÚÑIGA-VICENTE, J.A. y SACRISTÁN-NAVARRO, M. (2009): “Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar”, *Universia Business Review*, 22, pp. 74-87.



***ANEXOS***



**ANEXO 1: CUESTIONARIO**

*En la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de La Rioja estamos realizando un trabajo de investigación para conocer los factores que afectan al éxito de la empresa familiar en España. Su colaboración es imprescindible para el desarrollo de nuestra la investigación. Gracias por ayudarnos y por dedicar 10 minutos de su valioso tiempo a completar el cuestionario.*

*Todos los datos que nos proporcione serán tratados de forma anónima y confidencial (tal y como indica la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal); siendo el fin del análisis exclusivamente académico, por lo que se presentarán de manera agregada.*

**CUESTIONARIO**

1.- ¿Considera que su organización es una empresa familiar?

- Sí
- No

2.- Indique el número de años que lleva en funcionamiento su empresa desde su fundación: \_\_\_\_\_ años

3.- Marque cuáles son las generaciones que conviven actualmente en su empresa.

- Fundador (1ª generación )
- Hijos (2ª generación )
- Nietos y posteriores descendientes (3ª generación y siguientes)
- Fundador (1ª generación ) e hijos
- Fundador (1ª generación ), hijos y nietos o posteriores
- Hijos (2ª generación ) y nietos o posteriores (3ª generación y siguientes)
- Varias generaciones de nietos y posteriores

4.- La propiedad de la empresa está en manos de:

- 1 rama familiar
- 2 ramas familiares
- 3 ramas familiares
- Más de 3 ramas familiares

(\*) Entendiendo por rama familiar al conjunto de familiares directos —de la misma sangre— de cada uno de los fundadores de la familia empresaria

5.- Señale el tipo de distribución de la propiedad en manos de la familia

- La propiedad está muy atomizada, aunque la familia tiene poder de decisión
- La familia posee menos del 25% de la propiedad
- La familia posee entre el 26% y el 50% de la propiedad
- La familia posee entre el 51% y el 75% de la propiedad
- La familia posee más del 75% de la propiedad
- La propiedad está en manos de la familia (100%)

6.- Por favor, indique el porcentaje de los directivos de su empresa que poseen los siguientes estudios:

- Primarios \_\_\_\_\_%
- Secundarios \_\_\_\_\_%
- Universitarios \_\_\_\_\_%
- Postgrado (máster, doctorado) \_\_\_\_\_%

7.- ¿Cuántos años de experiencia media en gestión de empresa poseen los miembros de su equipo directivo?

- Entre 1 año y 5 años
- Entre 5 años y 10 años
- Entre 10 años y 15 años
- Más de 15 años

8.- Indique cuál de las siguientes afirmaciones recoge mejor los valores y creencias de su familia sobre la **propiedad** entre los miembros de la familia de su empresa que predomina en su empresa (marque sólo una respuesta):

- Ha de incluir a socios externos a la familia para desarrollar adecuadamente el negocio de la empresa
- Puede incluir socios externos pero la mayoría de la junta de accionistas debe permanecer en manos de la familia
- Ha de mantenerse dentro de la familia

9.- Señale cuál de las siguientes afirmaciones recoge mejor los valores y creencias de su familia sobre la **dirección** que predomina entre los miembros de la familia de su empresa (marque sólo una respuesta):

- Ha de estar en manos de los mejores profesionales posibles para mi tipo de negocio aunque no sean miembros de la familia
- Ha de incluir a profesionales externos pero debe dar prioridad a los miembros de la familia, sobretodo en los puestos clave
- Ha de seleccionarse entre los miembros de la familia y sólo recurrir a profesionales externos en caso de no encontrar candidatos dentro de la familia

10.- Indique cuál de las siguientes afirmaciones recoge mejor los valores y creencias de su familia sobre la **continuidad** de la familia en el negocio que predomina entre los miembros de la familia de su empresa (marque sólo una respuesta):

- Prima el legado familiar, el traspaso del negocio de una generación a otra sin importar la formación de la generación futura.
- Se da importancia al traspaso de la propiedad del negocio familiar de una generación a otra, siempre y cuando la generación futura esté preparada para ello.



- No importa el legado familiar, lo que priman son los intereses individuales

11.- Marque cuál de las siguientes afirmaciones recoge mejor los valores y creencias de su familia sobre la **prioridad** que impera en el negocio familiar:

- Debe priorizar los deseos y derechos de los individuos de la familia
- Debe gestionarse como un patrimonio colectivo que se gestione según los deseos de la mayoría de la familia
- Debe considerarse como un legado para futuras generaciones de la familia, los miembros de la familia disfrutan el usufructo pero no pueden desprenderse del patrimonio común

12.- Valore del 1 a 5 en qué medida en su empresa se han conseguido en los últimos cinco años los siguiente objetivos:

- 1.- Nunca
- 2.- En ocasiones
- 3.- A menudo
- 4.- Casi siempre
- 5.- Siempre

- Dar trabajo a los hijos	1	2	3	4	5
- Dar trabajo al resto de familiares y conocidos	1	2	3	4	5
- Alcanzar una elevada reputación y reconocimiento (que el apellido familiar aporte un valor añadido)	1	2	3	4	5
- Proporcionar seguridad económica a la familia	1	2	3	4	5
- Generar un legado familiar	1	2	3	4	5
- Conseguir armonía familiar	1	2	3	4	5
- Generar riqueza y bienestar para los empleados	1	2	3	4	5
- Mantener una buena relación con los proveedores	1	2	3	4	5
- Mejorar la imagen de organización en la sociedad	1	2	3	4	5
- Internacionalizar la empresa.	1	2	3	4	5
- Conseguir que el beneficio de la organización crezca	1	2	3	4	5
- Aumentar las ventas	1	2	3	4	5
- Ocupar una posición importante en el mercado	1	2	3	4	5
- Satisfacer las necesidades del cliente	1	2	3	4	5

13.- Asigne del 1 al 5 la importancia que ha tenido para la consecución de los objetivos familiares los siguientes valores.

- 1.- Irrelevante
- 2.- Muy poco importante
- 3.- Poco importante
- 4.- Importante
- 5.- Muy importante

- Sacrificio	1	2	3	4	5
- Motivación	1	2	3	4	5
- Lealtad	1	2	3	4	5
- Confianza	1	2	3	4	5
- Reputación	1	2	3	4	5
- Cohesión- armonía familiar	1	2	3	4	5
- Orientación a largo plazo	1	2	3	4	5
- Implicación de los trabajadores	1	2	3	4	5

14.- Valore del 1 al 5 la importancia de los siguientes ítems en su **estrategia**:

- 1.- Irrelevante
- 2.- Muy poco importante
- 3.- Poco importante
- 4.- Importante
- 5.- Muy importante

- Calidad del producto	1	2	3	4	5
- Desarrollo de nuevos productos	1	2	3	4	5
- Productividad de los recursos	1	2	3	4	5
- Esfuerzo continuo de reducción del coste	1	2	3	4	5
- Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de la calidad del producto	1	2	3	4	5
- Precio	1	2	3	4	5
- Gama amplia de productos	1	2	3	4	5
- Esfuerzo por lograr una marca identificable	1	2	3	4	5
- Poder de negociación con los canales de distribución	1	2	3	4	5
- Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas	1	2	3	4	5
- Innovación en el proceso de fabricación	1	2	3	4	5
- Capacidades amplias de servicio al cliente	1	2	3	4	5
- Retener un equipo humano adiestrado y experimentado	1	2	3	4	5
- Mantenimiento de niveles de inventario	1	2	3	4	5
- Mejora de los productos existentes	1	2	3	4	5
- Innovación en técnicas y métodos de marketing	1	2	3	4	5

15.- Evalúe del 1 al 5 la importancia de las siguientes afirmaciones:

- 1.- Irrelevante
- 2.- Muy poco importante
- 3.- Poco importante
- 4.- Importante
- 5.- Muy importante

- Tengo en cuenta las estrategias marcadas en el plan estratégico para tomar las decisiones del día a día	1	2	3	4	5
- Tengo en cuenta las estrategias marcadas en el plan estratégico cuando se tienen que tomar decisiones relevantes para el futuro	1	2	3	4	5
- La reflexión sobre las estrategias marcadas en el plan estratégico me han ayudado a conseguir los objetivos propuestos	1	2	3	4	5

16.- ¿Posee su organización Consejo de Administración?

- Sí  
 No

\* Si la respuesta fue positiva:

17.- ¿Cuántos miembros hay en su Consejo de Administración? (\*) \_\_\_\_\_?

18.- De los miembros del Consejo de Administración, ¿Cuántos son externos a la familia? \_\_\_\_\_

19.- Marque con una X cuáles son las funciones principales de su Consejo de Administración (puede seleccionarse más de una respuesta):

- Dirigir el resultado de la empresa  
 Vigilar la actuación de los directivos  
 Buscar nuevas perspectivas empresariales  
 Decidir diferentes aspectos estratégicos  
 Otros \_\_\_\_\_

\* Si la respuesta fue negativa:

17.- Posee su organización algún órgano suplente. Indique cuáles: \_\_\_\_\_

20.- Indique si su empresa posee algún órgano de gobierno propio de una empresa familiar:

- No poseo ningún órgano específico de empresa familiar  
 Mi organización cuenta con un Consejo de Familia  
 Mi organización cuenta con una family office  
 Otros: \_\_\_\_\_

21.- Señale en una escala de 1 a 5, la importancia que han tenido los temas debatidos en dichos órganos de gobierno propios de la empresa familiar, los garantes del éxito en su organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22.- En general, en la empresa se asumen proyectos:

- De bajo riesgo con tasas normales de retorno  
 De riesgo moderado, con tasas intermedias de retorno  
 De alto riesgo con posibilidades de rentabilidad muy altos

23.- La forma de asumir nuevos retos o proyectos en la organización, podría definirse:

- Prudente, poco a poco, explorándolos a través de un comportamiento cauteloso (cuidadoso).  
 Comprometido, con nuevos retos que no requieran una alta cantidad de recursos.  
 Audaz, con nuevos retos que exigen una alta cantidad de recursos.

24.- Valore del 1 al 5 la certeza de las siguientes afirmaciones:

- 1.- Nunca
- 2.- En ocasiones
- 3.- A menudo
- 4.- Casi siempre
- 5.- Siempre

- La organización es capaz de adaptarse cuando ocurren cambios	1	2	3	4	5
- La organización puede enfrentarse a cualquier reto que se le presente	1	2	3	4	5
- Desde el equipo directivo se intenta ver el lado positivo cuando la organización se enfrenta a los problemas	1	2	3	4	5
- Que la organización se enfrente a las dificultades, puede hacernos más fuerte	1	2	3	4	5
- La organización puede lograr los objetivos marcados a pesar de que surjan obstáculos, se es persistente con las metas propuestas	1	2	3	4	5

25.- Indique en qué intervalo se encuentra el volumen de activos de su empresa en el último ejercicio (\*Datos en millones de euros):

- $X < 2$
- $[2 \leq X \leq 10]$
- $[10 < X \leq 43]$
- $X > 43$

26.- Marque en qué intervalo se encuentra el volumen de ventas en el último ejercicio (\*Datos en millones de euros):

- $X < 2$
- $[2 \leq X \leq 10]$
- $[10 < X \leq 50]$
- $X > 50$

27.- Indique en qué intervalo se encuentra el número de trabajadores que formaron su plantilla en el último ejercicio:

- $[X \leq 9]$
- $[10 \leq X \leq 49]$
- $[50 \leq X \leq 249]$
- $X \geq 250$

28.- ¿Cuál ha sido la tasa de crecimiento medio anual de sus **beneficios** en los últimos cinco años?

- 10% al 0%
- 0% al 5%
- 6% al 10%

- 11% al 15%
- 16% al 20%
- 21% al 25%
- 26% al 30%
- 31% al 35%
- 36% al 40%
- Más del 40%

29.- ¿Cuál ha sido el porcentaje medio de crecimiento anual en sus **ventas** en los cinco últimos años?

- 10% al 0%
- 0% al 5%
- 6% al 10%
- 11% al 15%
- 16% al 20%
- 21% al 25%
- 26% al 30%
- Más del 30%

30.- ¿Cuál ha sido el porcentaje medio de **rentabilidad** anual (\*) en los cinco últimos años?

(\*) Rentabilidad = ROE (rentabilidad financiera) = (Beneficio neto / Fondos propios)

- 10% al 0%
- 0% al 5%
- 6% al 10%
- 11% al 15%
- 16% al 20%
- 21% al 25%
- 26% al 30%
- 30% al 40%
- Mas del 40%

31.- Indique el grado de acuerdo con la afirmación que a continuación se indica según la escala:

- 1.- Totalmente en desacuerdo
- 5.- Totalmente de acuerdo

- Considero a mi organización una empresa exitosa	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

32.- Valore la importancia en el resultado de su empresa de los siguientes aspectos

- 1.- Irrelevante
- 2.- Muy poco importante
- 3.- Poco importante
- 4.- Importante
- 5.- Muy importante:

- El clima interno de trabajo: motivación de empleados y equipo directivo	1	2	3	4	5
- Los clientes leales	1	2	3	4	5
- El networking o red de negocios de la empresa	1	2	3	4	5
- Una fuerte red de apoyo entre la familia ampliada o red de parientes	1	2	3	4	5

33.- Valore del 1 a 5 el efecto que cree tiene cada una de las siguientes variables en el desarrollo de la actividad de su empresa:

- 1.- Irrelevante
- 2.- Muy poco importante
- 3.- Poco importante
- 4.- Importante
- 5.- Muy importante:

- Clima social estable	1	2	3	4	5
- Economía global “fuerte”	1	2	3	4	5
- Una fuerte demanda en el mercado (nacional e internacional)	1	2	3	4	5
- Políticas gubernamentales de apoyo a la empresa familiar	1	2	3	4	5
- La facilidad para obtener financiación	1	2	3	4	5

**ANEXO 2: TABLAS ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA****Estadísticos descriptivos generación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	15	13,4	13,4	13,4
	1 y 2	3	2,5	25	38,4
	1,2y3	2	1,8	1,8	40,2
	2	34	30,4	30,4	70,5
	2y3	16	14,3	14,3	84,8
	3	12	10,7	10,7	95,5
	4	5	4,5	4,5	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos ramas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	79	70,5	70,5	70,5
	2,00	18	16,1	16,1	86,6
	3,00	15	13,4	13,4	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos tipo de propiedad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	96	85,7	85,7	85,7
	2	3	2,7	2,7	88,4
	3	5	4,5	4,5	92,9
	4	2	1,8	1,8	94,6
	5	2	1,8	1,8	96,4
	6	4	3,6	3,6	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos años**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Años	112	10,00	147,00	44,3304	28,92189

**Años**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	10,00	5	4,5	4,5	4,5

12,00	2	1,8	1,8	6,3
14,00	2	1,8	1,8	8,0
15,00	5	4,5	4,5	12,5
16,00	2	1,8	1,8	14,3
19,00	1	,9	,9	15,2
20,00	6	5,4	5,4	20,5
21,00	1	,9	,9	21,4
22,00	1	,9	,9	22,3
24,00	1	,9	,9	23,2
25,00	5	4,5	4,5	27,7
27,00	1	,9	,9	28,6
28,00	5	4,5	4,5	33,0
29,00	3	2,7	2,7	35,7
30,00	7	6,3	6,3	42,0
31,00	1	,9	,9	42,9
32,00	3	2,7	2,7	45,5
33,00	1	,9	,9	46,4
35,00	6	5,4	5,4	51,8
36,00	1	,9	,9	52,7
37,00	1	,9	,9	53,6
40,00	5	4,5	4,5	58,0
41,00	1	,9	,9	58,9
42,00	1	,9	,9	59,8
43,00	1	,9	,9	60,7
45,00	5	4,5	4,5	65,2
46,00	1	,9	,9	66,1
49,00	2	1,8	1,8	67,9
50,00	5	4,5	4,5	72,3
51,00	1	,9	,9	73,2
52,00	1	,9	,9	74,1
53,00	1	,9	,9	75,0
58,00	1	,9	,9	75,9
59,00	1	,9	,9	76,8
62,00	1	,9	,9	77,7
64,00	1	,9	,9	78,6
68,00	1	,9	,9	79,5
70,00	1	,9	,9	80,4
72,00	1	,9	,9	81,3



74,00	1	,9	,9	82,1
75,00	5	4,5	4,5	86,6
80,00	1	,9	,9	87,5
85,00	2	1,8	1,8	89,3
87,00	1	,9	,9	90,2
90,00	2	1,8	1,8	92,0
93,00	1	,9	,9	92,9
99,00	1	,9	,9	93,8
101,00	2	1,8	1,8	95,5
102,00	1	,9	,9	96,4
107,00	1	,9	,9	97,3
124,00	1	,9	,9	98,2
134,00	1	,9	,9	99,1
147,00	1	,9	,9	100,0
Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos tamaño**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Micro	8	7,1	7,1	7,1
Pequeña	71	63,4	63,4	70,5
Mediana	29	25,9	25,9	96,4
Grande	4	3,6	3,6	100,0
Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos estudios primarios**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ,00	73	65,2	65,8	65,8

**Estadísticos descriptivos estudios secundarios**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido ,00	44	39,3	39,3	39,3

## Estadísticos descriptivos estudios universitarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	,00	19	17,0	17,0	17,0
	1,00	1	,9	,9	17,9
	5,00	1	,9	,9	18,8
	8,00	1	,9	,9	19,6
	10,00	1	,9	,9	20,5
	11,00	1	,9	,9	21,4
	14,00	1	,9	,9	22,3
	15,00	1	,9	,9	23,2
	20,00	5	4,5	4,5	27,7
	25,00	11	9,8	9,8	37,5
	28,00	1	,9	,9	38,4
	30,00	3	2,7	2,7	41,1
	33,00	4	3,6	3,6	44,6
	34,00	5	4,5	4,5	49,1
	35,00	4	3,6	3,6	52,7
	40,00	2	1,8	1,8	54,5
	50,00	19	17,0	17,0	71,4
	60,00	1	,9	,9	72,3
	63,00	1	,9	,9	73,2
	66,00	2	1,8	1,8	75,0
	68,00	1	,9	,9	75,9
	70,00	3	2,7	2,7	78,6
	75,00	4	3,6	3,6	82,1
	80,00	3	2,7	2,7	84,8
	90,00	1	,9	,9	85,7
	100,00	16	14,3	14,3	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos postgraduados**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	,00	63	56,3	56,3	56,3
	1,00	2	1,8	1,8	58,0
	2,00	1	,9	,9	58,9
	5,00	4	3,6	3,6	62,5
	10,00	5	4,5	4,5	67,0
	12,00	1	,9	,9	67,9
	19,00	1	,9	,9	68,8
	20,00	2	1,8	1,8	70,5
	25,00	7	6,3	6,3	76,8
	28,00	1	,9	,9	77,7
	33,00	1	,9	,9	78,6
	34,00	2	1,8	1,8	80,4
	37,00	1	,9	,9	81,3
	40,00	2	1,8	1,8	83,0
	50,00	11	9,8	9,8	92,9
	57,00	1	,9	,9	93,8
	60,00	1	,9	,9	94,6
	66,00	1	,9	,9	95,5
	67,00	1	,9	,9	96,4
	70,00	1	,9	,9	97,3
	100,00	3	2,7	2,7	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos experiencia**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	4	3,6	3,6	3,6
	2,00	21	18,8	18,8	22,3
	3,00	21	18,8	18,8	41,1
	4,00	66	58,9	58,9	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos riesgo\_proyecto**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	24	21,4	21,4	21,4
	Moderado	84	75,0	75,0	96,4
	Alto	4	3,6	3,6	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos asunción\_nuevos\_retos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Prudente	37	33,0	33,0	33,0
	Comprometido	65	58,0	58,0	91,1
	Audaz	10	8,9	8,9	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos Consejo de Administración**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	55	49,1	49,1	49,1
	Sí	57	50,9	50,9	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos órganos propios**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mi organización cuenta con un Consejo de Familia	15	13,4	13,4	13,4

**Estadísticos descriptivos calidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3,00	2	1,8	1,8	1,8
	4,00	18	16,1	16,1	17,9
	5,00	92	82,1	82,1	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos nuevos productos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	,9	,9	,9
	2,00	4	3,6	3,6	4,5
	3,00	14	12,5	12,5	17,0
	4,00	38	33,9	33,9	50,9
	5,00	55	49,1	49,1	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos productividad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	,9	,9	,9
	2,00	3	2,7	2,7	3,6
	3,00	7	6,3	6,3	9,8
	4,00	41	36,6	36,6	46,4
	5,00	60	53,6	53,6	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos reducción de costes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	4	3,6	3,6	3,6
	3,00	25	22,3	22,3	25,9
	4,00	29	25,9	25,9	51,8
	5,00	54	48,2	48,2	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos control de calidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	3	2,7	2,7	2,7
	2,00	1	,9	,9	3,6
	3,00	10	8,9	8,9	12,5
	4,00	40	35,7	35,7	48,2
	5,00	58	51,8	51,8	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos precio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	,9	,9	,9
	2,00	3	2,7	2,7	3,6
	3,00	35	31,3	31,3	34,8
	4,00	43	38,4	38,4	73,2
	5,00	30	26,8	26,8	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos gama**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2,00	6	5,4	5,4	5,4
	3,00	28	25,0	25,0	30,4
	4,00	40	35,7	35,7	66,1
	5,00	38	33,9	33,9	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos marca**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	,9	,9	,9
	2,00	3	2,7	2,7	3,6
	3,00	11	9,8	9,8	13,4
	4,00	30	26,8	26,8	40,2
	5,00	67	59,8	59,8	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos negociación con el canal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	5	4,5	4,5	4,5
	2,00	5	4,5	4,5	8,9
	3,00	20	17,9	17,9	26,8
	4,00	46	41,1	41,1	67,9
	5,00	36	32,1	32,1	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos materias primas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	6	5,4	5,4	5,4
	2,00	3	2,7	2,7	8,0
	3,00	22	19,6	19,6	27,7
	4,00	39	34,8	34,8	62,5
	5,00	42	37,5	37,5	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos Innovación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	7	6,3	6,3	6,3
	2,00	4	3,6	3,6	9,8
	3,00	19	17,0	17,0	26,8
	4,00	40	35,7	35,7	62,5
	5,00	42	37,5	37,5	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos servicio al cliente**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	,9	,9	,9
	2,00	3	2,7	2,7	3,6
	3,00	2	1,8	1,8	5,4
	4,00	45	40,2	40,2	45,5
	5,00	61	54,5	54,5	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos retención recursos humanos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	2	1,8	1,8	1,8
	2,00	2	1,8	1,8	3,6
	3,00	5	4,5	4,5	8,0
	4,00	37	33,0	33,0	41,1
	5,00	66	58,9	58,9	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos stock**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	7	6,3	6,3	6,3
	2,00	9	8,0	8,0	14,3
	3,00	27	24,1	24,1	38,4
	4,00	45	40,2	40,2	78,6
	5,00	24	21,4	21,4	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos mejora en los productos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	1	,9	,9	,9
	2,00	2	1,8	1,8	2,7
	3,00	21	18,8	18,8	21,4
	4,00	41	36,6	36,6	58,0
	5,00	47	42,0	42,0	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos marketing**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1,00	3	2,7	2,7	2,7
	2,00	6	5,4	5,4	8,0
	3,00	29	25,9	25,9	33,9
	4,00	37	33,0	33,0	67,0
	5,00	37	33,0	33,0	100,0
	Total	112	100,0	100,0	



**Estadísticos descriptivos aumento de beneficio**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Crecimiento negativo	20	17,9	17,9	17,9
0% al 5%	52	46,4	46,4	64,3
6% al 10%	23	20,5	20,5	84,8
11% al 15%	5	4,5	4,5	89,3
16% al 20%	4	3,6	3,6	92,9
21% al 25%	2	1,8	1,8	94,6
26% al 30%	1	,9	,9	95,5
31% al 35%	2	1,8	1,8	97,3
36% al 40%	0	0,0	0,0	97,3
Más del 40%	3	2,7	2,7	100,0
Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos aumento de ventas**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Crecimiento negativo	24	21,4	21,4	21,4
0% al 5%	37	33,0	33,0	54,5
6% al 10%	20	17,9	17,9	72,3
11% al 15%	14	12,5	12,5	84,8
16% al 20%	6	5,4	5,4	90,2
21% al 25%	6	5,4	5,4	95,5
26% al 30%	1	,9	,9	96,4
31% al 35%	4	3,6	3,6	100,0
36% al 40%	0	0,0	0,0	100,0
Más del 40%	0	0,0	0,0	100,0
Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos aumento de rentabilidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Crecimiento negativo	15	13,4	13,4	13,4
0% al 5%	52	46,4	46,4	59,8
6% al 10%	27	24,1	24,1	83,9
11% al 15%	11	9,8	9,8	93,8
16% al 20%	5	4,5	4,5	98,2
21% al 25%	0	0,0	0,0	98,2
26% al 30%	0	0,0	0,0	98,2
31% al 35%	2	1,8	1,8	100,0
36% al 40%	0	0,0	0,0	100,0
Más del 40%	0	0,0	0,0	100,0
Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos propiedad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ha de incluir a socios externos a la familia para desarrollar adecuadamente el negocio de la empresa	7	6,3	6,3	6,3
	Ha de mantenerse dentro de la familia	70	62,5	62,5	68,8
	Puede incluir socios externos pero la mayoría de la junta de accionistas debe permanecer en manos de la familia	34	30,4	30,4	99,1
	Se puede incluir a socios externos a la familia, pero la mayoría de la junta de accionista debe permanecer en manos de la familia	1	,9	,9	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos dirección**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ha de estar en manos de los mejores profesionales posibles para mi tipo de negocio aunque no sean miembros de la familia	43	38,4	38,4	38,4
	Ha de incluir a profesionales externos pero debe dar prioridad a los miembros de la familia, sobretodo en los puestos clave	24	21,4	21,4	59,8
	Ha de seleccionarse entre los miembros de la familia y sólo recurrir a profesionales externos en caso de no encontrar candidatos dentro de la familia	44	39,3	39,3	99,1
	Se puede incluir a profesionales externos a la familia, pero se dará prioridad a los miembros de la familia en los puestos claves	1	,9	,9	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos continuidad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No importa el legado familiar, lo que priman son los intereses individuales	2	1,8	1,8	1,8
	Prima el legado familiar, el traspaso del negocio de una generación a otra sin importar la formación de la generación futura	17	15,2	15,2	17,0
	Se da importancia al traspaso de la propiedad del negocio familiar de una generación a otra, siempre y cuando la generación futura esté preparada para ello	93	83,0	83,0	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**Estadísticos descriptivos prioridad**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Existe cierto equilibrio entre los intereses familiares y empresariales	61	54,5	54,5	54,5
	Se anteponen los intereses empresariales a los familiares, existe consenso en que el negocio es lo primero	41	36,6	36,6	91,1
	Se anteponen los intereses familiares a los empresariales, existe consenso en que la familia es lo primero	10	8,9	8,9	100,0
	Total	112	100,0	100,0	

**ANEXO 3: ANÁLISIS DE LA DIMENSIONALIDAD Y FIABILIDAD DE LAS ESCALAS DE MEDIDA**

A la hora de estudiar la fiabilidad, vamos a estudiar la fiabilidad de los factores, porque lo que nos interesa no es tanto la fiabilidad de la escala, como la fiabilidad de las subescalas. Por ello iremos midiendo la escala factor por factor.

1.- Variable: Logro de objetivos

A.- Factor 1: Resultados empresariales

Puede comprobarse cómo la fiabilidad no mejora si se suprime alguno de los ítems.

**Estadísticas de total de elemento (FACTOR 1)**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Posición_mercado	12,7411	4,374	,618	,430	,567
Aumento_vtas	12,7768	4,932	,509	,346	,637
Aumento_B°	13,1786	3,950	,405	,177	,741
Satisfacción_clientes	12,7054	5,021	,519	,285	,635

B.- Factor 2: Imagen

Puede comprobarse cómo la fiabilidad no mejora si se suprime alguno de los ítems.

**Estadísticas de total de elemento (FACTOR 2)**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Relación_proveedores	7,9375	2,383	,601	,385	,643
Imagen	7,9375	2,293	,618	,401	,621
Riqueza_empleados	8,1786	2,148	,525	,276	,740

*C- Factor 3: Trabajo para la familia*

Puede comprobarse cómo la fiabilidad no mejora si se suprime alguno de los ítems.

**Estadísticas de total de elemento (FACTOR 3)**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Trabajo_familiares	7,6429	3,133	,503	,254	,556
Trabajo_hijos	6,7411	3,437	,526	,277	,509
Legado	6,4196	4,732	,451	,205	,631

*D- Factor 4: Reputación*

Puede comprobarse cómo la fiabilidad no mejora si se suprime alguno de los ítems.

**Estadísticas de total de elemento (FACTOR 4)**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Reconocimiento_social	7,3929	4,223	,346	,119	,657
Armonia_Cohesión	6,2946	4,048	,485	,264	,461
Seguridad_económica	6,0804	3,840	,485	,266	,456

**Estadísticas de total de elemento (FACTOR 4)**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Cohesión	3,8036	1,493	,490	,240	.
Seguridad_economica	3,5893	1,343	,490	,240	.

2.- Variable: Capital inmaterial propio de la empresa familiarA.- Factor 1: Compromiso hacia el largo plazo

Puede verse cómo si se suprime el ítem que mide la implicación del trabajador, la fiabilidad del factor mejora un poco.

Estadísticas de total de elemento (CAPITAL INMATERIAL-FACTOR 1)

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha uprimido
Implicación_trabajador	12,7857	4,945	,412	,219	,765
Armonía	13,0625	3,483	,710	,542	,600
Orientación_largo	12,7946	4,345	,561	,344	,694
Reputación	12,8929	3,988	,543	,431	,705

Estadísticas de total de elemento (CAPITAL INMATERIAL-FACTOR 1)

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Armonia	8,6696	2,079	,721	,526	,532
Orientacion_largo	8,4018	2,927	,493	,282	,791
Reputación	8,5000	2,360	,596	,429	,687

B.- Factor 2: Valores de la familia

Puede verse cómo si se suprime el ítem que mide el sacrificio y, posteriormente, el que mide la motivación, la fiabilidad del factor mejora

Estadísticas de total de elemento (CAPITAL INMATERIAL-FACTOR 2)

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Lealtad	13,8482	1,896	,681	,604	,563
Sacrificio	13,8661	2,459	,377	,238	,756
Confianza	13,6786	2,274	,587	,579	,632
Motivación	13,7589	2,617	,470	,239	,699

**Estadísticas de total de elemento (CAPITAL INMATERIAL-FACTOR 2)**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Lealtad	9,3304	,980	,670	,544	,575
Confianza	9,1607	1,127	,711	,558	,528
Motivación	9,2411	1,572	,416	,176	,841

3.- Variable: Tipo de estrategiaA.- Factor 1: Producto diferenciado

Puede comprobarse cómo la fiabilidad no mejora si se suprime alguno de los ítems.

**Estadísticas de total de elemento (ESTRATEGIA-FACTOR 1)**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Innovación	21,5179	9,495	,699	,533	,781
Calidad	20,6607	13,578	,556	,348	,824
Materias_primas	21,5000	9,892	,665	,481	,789
Productividad	21,0714	11,166	,709	,525	,782
Reducc_ctes	21,2768	11,770	,482	,349	,825
Mejora_productos	21,2946	11,255	,624	,451	,797

B.- Factor 2: Servicio de valor añadido

Puede comprobarse cómo la fiabilidad no mejora si se suprime algunos de los ítems, por lo que se deja con todos los ítems incluidos en el cuadro.

**Estadísticas de total de elemento (ESTRATEGIA-FACTOR 2)**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Retencion_RRHH	16,2857	9,773	,684	,564	,844
Servio_cliente	16,2946	9,903	,738	,618	,836
Marketing	16,8571	8,610	,714	,544	,836
Stock	17,1161	8,410	,675	,473	,851
Control_calidad	16,4107	9,325	,707	,531	,837

C.- Factor 3: Gama y precio

Puede comprobarse cómo la fiabilidad no mejora si se suprime alguno de los ítems.

**Estadísticas de total de elemento (ESTRATEGIA-FACTOR 3)**

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Gama	12,2143	4,620	,630	,670
Negociación_canal	12,2768	4,526	,510	,743
Marca	11,7768	4,860	,617	,681
Precio	12,3214	5,103	,510	,733

4.-Variable: Implementación estratégica

La fiabilidad de la escala, conservando los 3 elementos originales es de 0,772.

**Cuadro 34: Estadísticas de fiabilidad de la variable implementación estratégica**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,772	3



**ANEXO 4: TABLAS RHO DE SPEARMAN**

**Correlaciones tamaño**

		<b>Tamaño</b>
Años_recod	Coeficiente de correlación	,205*
	Sig. (bilateral)	,030
	N	112
Estudios_recod	Coeficiente de correlación	,202*
	Sig. (bilateral)	,033
	N	112
Riesog_proyecto	Coeficiente de correlación	,264**
	Sig. (bilateral)	,005
	N	112
Asunción:nuevos_retos	Coeficiente de correlación	,277**
	Sig. (bilateral)	,003
	N	112

**Correlaciones nivel de estudios**

		Est_primario	Est_secundario	Est_univer.	Est_posgrado	Estudios_recod
Est_primarios	Coeficiente de correlación	1,000	-,053	-,370**	-,155	-,516**
	Sig. (bilateral)		,579	,000	,105	,000
	N	111	111	111	111	111
Est_secundarios	Coeficiente de correlación	-,053	1,000	-,482**	-,322**	-,626**
	Sig. (bilateral)	,579		,000	,001	,000
	N	111	112	112	112	112
Est_universitarios	Coeficiente de correlación	-,370**	-,482**	1,000	-,156	,656**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,100	,000
	N	111	112	112	112	112
Est_posgrado	Coeficiente de correlación	-,155	-,322**	-,156	1,000	,425**
	Sig. (bilateral)	,105	,001	,100		,000
	N	111	112	112	112	112
Estudios_recod	Coeficiente de correlación	-,516**	-,626**	,656**	,425**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	
	N	111	112	112	112	112

**Correlaciones riesgo**

		Riesgo_proyecto	Asunción_nuevos_retos
Riesgo_proyecto	Coefficiente de correlación	1,000	,566**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	112	112
Asunción_nuevos_retos	Coefficiente de correlación	,566**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	112	112

**Correlaciones capital inmaterial propio de empresa familiar**

		Sacrificio	Motivación	Lealtad	Confianza	Reputación	Armonía	Orientac l/p	Implicación_ trabajador
Sacrificio	Coefficiente de correlación	1,000	,353**	,494**	,358**	,265**	,241*	,166	,047
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,005	,010	,080	,624
	N	112	112	112	112	112	112	112	112
Motivación	Coefficiente de correlación	,353**	1,000	,515**	,571**	,464**	,329**	,446**	,347**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	112	112	112	112	112	112	112	112
Lealtad	Coefficiente de correlación	,494**	,515**	1,000	,699**	,438**	,441**	,316**	,191*
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,043
	N	112	112	112	112	112	112	112	112
Confianza	Coefficiente de correlación	,358**	,571**	,699**	1,000	,458**	,378**	,412**	,278**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,003
	N	112	112	112	112	112	112	112	112
Reputación	Coefficiente de correlación	,265**	,464**	,438**	,458**	1,000	,571**	,322**	,309**
	Sig. (bilateral)	,005	,000	,000	,000		,000	,001	,001
	N	112	112	112	112	112	112	112	112
Armonia	Coefficiente de correlación	,241*	,329**	,441**	,378**	,571**	1,000	,536**	,448**
	Sig. (bilateral)	,010	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	112	112	112	112	112	112	112	112
Orientacion_largo	Coefficiente de correlación	,166	,446**	,316**	,412**	,322**	,536**	1,000	,471**
	Sig. (bilateral)	,080	,000	,001	,000	,001	,000		,000
	N	112	112	112	112	112	112	112	112
Implicacion_trabajador	Coefficiente de correlación	,047	,347**	,191*	,278**	,309**	,448**	,471**	1,000
	Sig. (bilateral)	,624	,000	,043	,003	,001	,000	,000	
	N	112	112	112	112	112	112	112	112

**Correlaciones capital social**

		Clima_interno	Cliente_leal	Networking	Red_apoyo_familiar
Clima_interno	Coefficiente de correlación	1,000	,471**	,061	,003
	Sig. (bilateral)		,000	,521	,971
	N	112	112	112	112
Cliente_leal	Coefficiente de correlación	,471**	1,000	,453**	,112
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,240
	N	112	112	112	112
Networking	Coefficiente de correlación	,061	,453**	1,000	,482**
	Sig. (bilateral)	,521	,000		,000
	N	112	112	112	112
Red_apoyo_familiar	Coefficiente de correlación	,003	,112	,482**	1,000
	Sig. (bilateral)	,971	,240	,000	
	N	112	112	112	112

**Correlaciones entorno**

		Clima_Social	Economía Global	Demanda	Política Gubernamental	Financiación
Clima_Social	Coefficiente de correlación	1,000	,230*	,247**	-,168	,393**
	Sig. (bilateral)		,015	,009	,076	,000
	N	112	112	112	112	112
Economía_Global	Coefficiente de correlación	,230*	1,000	,610**	,516**	,316**
	Sig. (bilateral)	,015		,000	,000	,001
	N	112	112	112	112	112
Demanda	Coefficiente de correlación	,247**	,610**	1,000	,445**	,354**
	Sig. (bilateral)	,009	,000		,000	,000
	N	112	112	112	112	112
Política_Gubernamental	Coefficiente de correlación	-,168	,516**	,445**	1,000	,290**
	Sig. (bilateral)	,076	,000	,000		,002
	N	112	112	112	112	112
Financiación	Coefficiente de correlación	,393**	,316**	,354**	,290**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,001	,000	,002	
	N	112	112	112	112	112

### Correlaciones estrategia

		Calidad	Nuevos_productos	Productividad	Reducc_ctes	Control_calidad	Precio	Gama	Marca	Negociacion_canal	Materias_primas	Innovacion	Servicio_cliente	Retencion_RHH	Stock	Mejora_productos	Marketing
Calidad	Coefficiente de correlación	1,000	,367**	,463**	,419**	,504**	,408**	,276**	,442**	,104	,413**	,364**	,423**	,347**	,244**	,509**	,278**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,277	,000	,000	,000	,000	,009	,000	,003
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
Nuevos_productos	Coefficiente de correlación	,367**	1,000	,430**	,220*	,333**	,260**	,387**	,487**	,413**	,242*	,437**	,339**	,203*	,287**	,439**	,355**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,020	,000	,006	,000	,000	,000	,010	,000	,000	,032	,002	,000	,000
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
Productividad	Coefficiente de correlación	,463**	,430**	1,000	,557**	,580**	,447**	,422**	,511**	,417**	,497**	,538**	,464**	,336**	,381**	,555**	,435**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
Reducc_ctes	Coefficiente de correlación	,419**	,220*	,557**	1,000	,485**	,457**	,335**	,297**	,349**	,379**	,397**	,284**	,309**	,355**	,302**	,233*
	Sig. (bilateral)	,000	,020	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,002	,001	,000	,001	,013
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
Control_calidad	Coefficiente de	,504**	,333**	,580**	,485**	1,000	,412**	,422**	,428**	,258**	,477**	,515**	,560**	,456**	,508**	,607**	,555**

	correlación Sig. (bilateral) N	,000 112	,000 112	,000 112	,000 112	,000 112	,000 112	,000 112	,000 112	,006 112	,000 112	,000 112	,000 112	,000 112	,000 112	,000 112	
Precio	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,408** ,000 112	,260** ,006 112	,447** ,000 112	,457** ,000 112	,412** ,000 112	1,000 ,000 112	,437** ,000 112	,485** ,000 112	,435** ,000 112	,443** ,000 112	,381** ,000 112	,421** ,000 112	,234* ,013 112	,460** ,000 112	,421** ,000 112	,441** ,000 112
Gama	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,276** ,003 112	,387** ,000 112	,422** ,000 112	,335** ,000 112	,422** ,000 112	,437** ,000 112	1,000 ,000 112	,582** ,000 112	,470** ,000 112	,327** ,000 112	,201* ,033 112	,355** ,000 112	,310** ,001 112	,441** ,000 112	,402** ,000 112	,433** ,000 112
Marca	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,442** ,000 112	,487** ,000 112	,511** ,000 112	,297** ,001 112	,428** ,000 112	,485** ,000 112	,582** ,000 112	1,000 ,000 112	,531** ,000 112	,364** ,000 112	,349** ,000 112	,503** ,000 112	,329** ,000 112	,481** ,000 112	,527** ,000 112	,531** ,000 112
Negociacion_canal	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,104 ,277 112	,413** ,000 112	,417** ,000 112	,349** ,000 112	,258** ,006 112	,435** ,000 112	,470** ,000 112	,531** ,000 112	1,000 ,001 112	,322** ,001 112	,303** ,001 112	,360** ,000 112	,257** ,006 112	,556** ,000 112	,335** ,000 112	,452** ,000 112
Materias_primas	Coefficiente de correlación	,413**	,242*	,497**	,379**	,477**	,443**	,327**	,364**	,322**	1,000	,539**	,270**	,274**	,434**	,542**	,366**

	Sig. (bilateral) N	,000 112	,010 112	,000 112	,000 112	,000 112	,000 112	,000 112	,000 112	,001 112		,000 112	,004 112	,003 112	,000 112	,000 112	,000 112
Innovacion	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,364** ,000 112	,437** ,000 112	,538** ,000 112	,397** ,000 112	,515** ,000 112	,381** ,000 112	,201* ,033 112	,349** ,000 112	,303** ,001 112	,539** ,000 112	1,000 112	,361** ,000 112	,293** ,002 112	,290** ,002 112	,529** ,000 112	,499** ,000 112
Servio_cliente	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,423** ,000 112	,339** ,000 112	,464** ,000 112	,284** ,002 112	,560** ,000 112	,421** ,000 112	,355** ,000 112	,503** ,000 112	,360** ,000 112	,270** ,004 112	,361** ,000 112	1,000 112	,595** ,000 112	,479** ,000 112	,522** ,000 112	,484** ,000 112
Retencion_RR HH	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,347** ,000 112	,203* ,032 112	,336** ,000 112	,309** ,001 112	,456** ,000 112	,234* ,013 112	,310** ,001 112	,329** ,000 112	,257** ,006 112	,274** ,003 112	,293** ,002 112	,595** ,000 112	1,000 112	,425** ,000 112	,396** ,000 112	,392** ,000 112
Stock	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,244** ,009 112	,287** ,002 112	,381** ,000 112	,355** ,000 112	,508** ,000 112	,460** ,000 112	,441** ,000 112	,481** ,000 112	,556** ,000 112	,434** ,000 112	,290** ,002 112	,479** ,000 112	,425** ,000 112	1,000 112	,485** ,000 112	,615** ,000 112
Mejora_productos	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,509** ,000	,439** ,000	,555** ,000	,302** ,001	,607** ,000	,421** ,000	,402** ,000	,527** ,000	,335** ,000	,542** ,000	,529** ,000	,522** ,000	,396** ,000	,485** ,000	1,000	,494** ,000

	d)																
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
Marketing	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	,278**	,355**	,435**	,233*	,555**	,441**	,433**	,531**	,452**	,366**	,499**	,484**	,392**	,615**	,494**	1,000
	N	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112

**Correlaciones estructura de gobierno**

		Miembros_Cjo	Externos_Cjo	Importancia_decisiones_cjo
Miembros_Cjo	Coefficiente de correlación	1,000	,501**	,858**
	Sig. (bilateral)		,000	,000
	N	112	112	112
Externos_Cjo	Coefficiente de correlación	,501**	1,000	,338**
	Sig. (bilateral)	,000		,000
	N	112	112	112
Importancia_decisiones_cjo	Coefficiente de correlación	,858**	,338**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	,000	
	N	112	112	112

**Correlaciones Ventas**

		Ventas
Est_universitarios	Coefficiente de correlación	,206*
	Sig. (bilateral)	,029
	N	112
Asunción_nuevos_retos	Coefficiente de correlación	,289**
	Sig. (bilateral)	,002
	N	112
Reducc_ctes	Coefficiente de correlación	,186*
	Sig. (bilateral)	,050
	N	112
Control_calidad	Coefficiente de correlación	,190*
	Sig. (bilateral)	,044
	N	112
Innovacion	Coefficiente de correlación	,215*
	Sig. (bilateral)	,023
	N	112
Externos_Cjo	Coefficiente de correlación	,199*
	Sig. (bilateral)	,035
	N	112
Tamaño	Coefficiente de correlación	,454**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	112
B°	Coefficiente de correlación	,694**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	112
Rentabilidad	Coefficiente de correlación	,685**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	112



Exitos	Coeficiente de correlación	,333**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	112
Clima_interno	Coeficiente de correlación	,400**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	112
Economía_Global	Coeficiente de correlación	-,190*
	Sig. (bilateral)	,045
	N	112
Decisiones_dia_a_dia	Coeficiente de correlación	,225*
	Sig. (bilateral)	,017
	N	112
Reputacion_reconocimiento	Coeficiente de correlación	,207*
	Sig. (bilateral)	,028
	N	112
Riqueza_empleados	Coeficiente de correlación	,236*
	Sig. (bilateral)	,012
	N	112
Aumento_B°	Coeficiente de correlación	,327**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	112

### Correlaciones beneficio

		Beneficio
Ventas°	Coeficiente de correlación	,685**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	112
Tamaño	Coeficiente de correlación	,316**
	Sig. (bilateral)	,001
	N	112
Dirección	Coeficiente de correlación	-,302**
	Sig. (bilateral)	,001
	N	112
Asunción_nuevos_retos	Coeficiente de correlación	,256**
	Sig. (bilateral)	,006
	N	112
clima interno	Coeficiente de correlación	,312**
	Sig. (bilateral)	,001
	N	112
Cliente leal	Coeficiente de correlación	,222*
	Sig. (bilateral)	,018
	N	112

Estudios_recodificado	Coeficiente de correlación	,180
	Sig. (bilateral)	,057
	N	112
Años_recodificado	Coeficiente de correlación	-,072
	Sig. (bilateral)	,449
	N	112
Ramas	Coeficiente de correlación	-,001
	Sig. (bilateral)	,989
	N	112

**Correlaciones rentabilidad**

		Rentabilidad
Control_calidad	Coeficiente de correlación	,235*
	Sig. (bilateral)	,012
	N	112
Estudios_universitarios	Coeficiente de correlación	,206*
	Sig. (bilateral)	,030
	N	112
Asunción_nuevos_retos	Coeficiente de correlación	,256**
	Sig. (bilateral)	,006
	N	112
Tamaño	Coeficiente de correlación	,316**
	Sig. (bilateral)	,001
	N	112
Beneficio	Coeficiente de correlación	,737**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	112
Ventas	Coeficiente de correlación	,685**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	112
Cliente_leal	Coeficiente de correlación	,222*
	Sig. (bilateral)	,018
	N	112
Networking	Coeficiente de correlación	,196*
	Sig. (bilateral)	,038
	N	112
Riqueza_empleados	Coeficiente de correlación	,189*
	Sig. (bilateral)	,046
	N	112

**Correlaciones antigüedad**

		Antigüedad
Generación	Coefficiente de correlación	,630**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	66
Tipo propiedad	Coefficiente de correlación	-,224*
	Sig. (bilateral)	,017
	N	112
Tamaño	Coefficiente de correlación	,205*
	Sig. (bilateral)	,030
	N	112
Estructura gobierno	Coefficiente de correlación	,195°
	Sig. (bilateral)	,039
	N	112
Fines_trabajo_familia	Coefficiente de correlación	-,226*
	Sig. (bilateral)	,017
	N	112

**Correlaciones experiencia**

		Experiencia
Nivel de estudios	Coefficiente de correlación	-,218*
	Sig. (bilateral)	,021
	N	112

**Correlaciones generación**

		Generación
Antigüedad	Coeficiente de correlación	,630**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	66
Tipo_prop_recodificada	Coeficiente de correlación	-,284*
	Sig. (bilateral)	,021
	N	66
B°	Coeficiente de correlación	-,277*
	Sig. (bilateral)	,024
	N	66

**Correlaciones tipo de propiedad**

		Tipo de propiedad
Antigüedad	Coeficiente de correlación	-,224*
	Sig. (bilateral)	,017
	N	112
Generación	Coeficiente de correlación	-,284*
	Sig. (bilateral)	,021
	N	66

**Correlaciones tamaño**

		Tamaño
Antigüedad	Coefficiente de correlación	,205*
	Sig. (bilateral)	,030
	N	112
Nivel de estudios	Coefficiente de correlación	,202*
	Sig. (bilateral)	,033
	N	112
Riesgo_proyecto	Coefficiente de correlación	,264**
	Sig. (bilateral)	,005
	N	112
Asunción_nuevos_retos	Coefficiente de correlación	,277**
	Sig. (bilateral)	,003
	N	112
Estructura gobierno	Coefficiente de correlación	,372**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	112
Beneficio	Coefficiente de correlación	,308**
	Sig. (bilateral)	,001
	N	112
Ventas	Coefficiente de correlación	,454**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	112
Rentabilidad	Coefficiente de correlación	,316**
	Sig. (bilateral)	,001
	N	112

**ANEXO 5: MANOVAS**

Este análisis contrasta la hipótesis nula de que los vectores de las medias de todos los grupos son iguales y para poder aplicarlo se necesita homocedasticidad (medido a través de la prueba M de Box).

**Análisis Clúster: prueba de igualdad de matrices de covarianzas<sup>a</sup>**

M de Box	33,129
F	4,889
df1	6
df2	1797,918
Sig.	,000

Prueba la hipótesis nula que las matrices de covarianzas observadas de las variables dependientes son iguales entre los grupos.

El MANOVA utiliza varios criterios con los que valorar las diferencia entre los grupos:

- La raíz máxima (mrc) de Roy: apropiada cuando las variables dependientes están altamente interrelacionadas en una sola dimensión, aunque es la menos apropiada si se incumple algún supuesto paramétrico.
- Lambda de Wilks: compara si los grupos son diferentes de algún modo y hay más probabilidad de que existan estas diferencias cuanto mayor sea el valor del estadístico F generado en el contraste y menor su p-valor.
- Traza de Pillai y la de Hotelling: parecida al análisis anterior, también se transforman en un estadístico F y utiliza al igual que el Lambda Wilks todas las raíces características.

Los datos demuestran que puede rechazarse la hipótesis nula de que los vectores de las medias de todos los grupos son iguales. De acuerdo con los p-valores resultantes, las variables analizadas sí tienen influencias estadísticamente significativas sobre las variables a explicar.

**Análisis Clúster: Pruebas multivariante<sup>a</sup>**

Efecto		Valor	F	Gl de hipótesis	gl de error	Sig.
Interceptación	Traza de Pillai	,964	965,689 <sup>b</sup>	3,000	107,000	,000
	Lambda de Wilks	,036	965,689 <sup>b</sup>	3,000	107,000	,000
	Traza de Hotelling	27,075	965,689 <sup>b</sup>	3,000	107,000	,000
	Raíz mayor de Roy	27,075	965,689 <sup>b</sup>	3,000	107,000	,000
Clúster	Traza de Pillai	1,329	71,295	6,000	216,000	,000
	Lambda de Wilks	,097	78,920 <sup>b</sup>	6,000	214,000	,000
	Traza de Hotelling	4,926	87,029	6,000	212,000	,000
	Raíz mayor de Roy	3,756	135,216 <sup>c</sup>	3,000	108,000	,000

a. Diseño : Interceptación + Cluster\_3

b. Estadístico exacto

c. El estadístico es un límite superior en F que genera un límite inferior en el nivel de significación.

**Análisis Clúster: Estadísticos descriptivos**

	Clúster	Media	Desviación estándar	N
PROPIEDAD	1	1,27	,467	11
	2	2,72	,454	43
	3	2,57	,500	58
	Total	2,50	,630	112
DIRECCION	1	1,45	,688	11
	2	3,00	,000	43
	3	1,38	,489	58
	Total	2,01	,885	112
CONTINUIDAD	1	1,82	,751	11
	2	1,19	,394	43
	3	1,07	,256	58
	Total	1,19	,436	112

**Análisis Discriminante: Pruebas multivariante<sup>a</sup>**

Efecto		Valor	F	Gl de hipótesis	gl de error	Sig.
Interceptación	Traza de Pillai	,981	1068,570 <sup>b</sup>	5,000	104,000	,000
	Lambda de Wilks	,019	1068,570 <sup>b</sup>	5,000	104,000	,000
	Traza de Hotelling	51,374	1068,570 <sup>b</sup>	5,000	104,000	,000
	Raíz mayor de Roy	51,374	1068,570 <sup>b</sup>	5,000	104,000	,000
Clúster	Traza de Pillai	,218	2,573	10,000	210,000	,006
	Lambda de Wilks	,788	2,635 <sup>b</sup>	10,000	208,000	,005
	Traza de Hotelling	,262	2,695	10,000	206,000	,004
	Raíz mayor de Roy	,228	4,780 <sup>c</sup>	5,000	105,000	,001

a. Diseño : Interceptación + Clúster

b. Estadístico exacto

c. El estadístico es un límite superior en F que genera un límite inferior en el nivel de significación.

**Análisis Discriminante: Estadísticos descriptivos**

	Cluster_3	Media	Desviación estándar	N
Tipo_propiedad	1	2,5455	1,91644	11
	2	1,4419	1,25930	43
	3	1,1754	,75882	57
	Total	1,4144	1,17913	111





