

PRESENTADA POR:
TOMÁS GUILLÉN GORBE

TUTOR Y DIRECTOR:
DR. D. ALEJANDRO ESCRIBÁ-ESTEVE



TESIS DOCTORAL

HETEROGENEIDAD EN EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR:

INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES



UNIVERSITAT [E] VALÈNCIA Facultat d' Economia

Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras"

Valencia, Febrero 2019



VNIVERSITAT
D VALÈNCIA [Q%] Facultat d' Economia

Departamento de Dirección de Empresas

TESIS DOCTORAL

**“HETEROGENEIDAD EN EL GOBIERNO
DE LA EMPRESA FAMILIAR: INFLUENCIA
EN EL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO
Y EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES”**

PRESENTADA POR:
TOMÁS GUILLÉN GORBE

TUTOR Y DIRECTOR:
DR. ALEJANDRO ESCRIBÁ-ESTEVE

Valencia, 2019

Agradecimientos

Lo primero, mi agradecimiento a cada una de las más de cien empresas clientes que a lo largo de estos 25 años, han compartido sus experiencias y me han permitido participar en el desarrollo de sus órganos de gobierno, pues son la base para la iniciativa de desarrollar esta Tesis.

También como no, agradecer todo el tiempo dedicado a mi querido Director de Tesis y Catedrático, Dr. Alejandro Escribá por su paciencia y guía para el desarrollo de la parte de investigación científica que tanto nos complementa a los que trabajamos en la casuística más mundana del día a día de las empresas.

A todos mis compañeros de IFEDDES por el tiempo que les he robado en nuestro duro trabajo de consultoría en el desarrollo de esta Tesis, especialmente a Noelia, Ramón, Mario y Elena que lo han sufrido más directamente en estos años.

Y por supuesto, a mis hijos Paula y Diego que desde los primeros créditos en los que me matriculé han crecido y se han hecho adolescentes mientras la desarrollaba. Y, sobre todo, a la persona que lleva más de 35 años acompañándome y es la base de mi desarrollo profesional y personal, mi gran mujer, Concha.

GRACIAS y a por el siguiente reto...

Índice

ÍNDICE DE TABLAS.....	11
ÍNDICE DE FIGURAS.....	13
1. RESUMEN.....	15
2. INTRODUCCIÓN.....	19
2.1. ELECCIÓN DEL TEMA Y MOTIVACIÓN.....	19
2.2. OBJETIVOS GENERALES.....	25
2.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3. MARCO TEÓRICO.....	27
3.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE EMPRESA FAMILIAR.....	27
3.1.1. Evolución histórica del concepto y sus dimensiones de enfoque.....	27
3.1.2. Conceptualización según la implicación y participación en la empresa familiar.....	38
3.2. ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	43
3.2.1. Introducción al ecosistema de gobierno de la familia empresarial.....	43
3.2.2. Los órganos e instrumentos de gobierno de la familia.....	47
3.2.2.1. La asamblea familiar.....	47
3.2.2.2. El Consejo de Familia.....	48
3.2.2.3. El protocolo familiar.....	52
3.2.2.4. Family Office.....	55
3.2.3. Los órganos básicos de gobierno de la propiedad/sociedad.....	56
3.2.3.1. La Junta General de Accionistas.....	57
3.2.3.2. El Consejo de Administración.....	60
3.2.4. Los órganos básicos de la gestión de la empresa.....	69
3.2.4.1. Dirección general.....	69
3.2.4.2. Comité de Dirección/Equipo Ejecutivo.....	71
3.3. MODELOS DE ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	74
3.3.1. El modelo de los tres círculos y atributos ambivalentes de empresa familiar.....	75

3.3.1.1.	El modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri.....	75
3.3.1.2.	Los atributos ambivalentes	79
3.3.2.	El modelo ampliado de los cinco círculos de Joan Amat.....	84
3.3.3.	El modelo de etapas familiares.....	86
3.3.3.1.	Etapas 1: El fundador.....	87
3.3.3.2.	Etapas 2: La asociación de hermanos	88
3.3.3.3.	Etapas 3: El consorcio de primos.....	88
3.3.4.	El modelo evolutivo tridimensional de Gersick	90
3.3.4.1.	La dimensión evolutiva de la propiedad.....	92
3.3.4.2.	La dimensión evolutiva de la familia	97
3.3.4.3.	La dimensión evolutiva del negocio	103
3.3.5.	Modelo matriz: Dimensiones de mercado y control.....	108
3.3.6.	Modelo de gobernabilidad corporativa y cambio estratégico.	111
3.3.7.	Modelo matriz: tamaño de la familia - tamaño de la empresa.	115
3.3.8.	Modelo de las relaciones de trabajo	117
3.3.9.	Modelo matriz: aportación de la familia – profesionalización de los sistemas.....	118
3.3.10.	Modelo de los caminos en desarrollo	120
3.3.11.	Reflexiones generales sobre las variables de los modelos de análisis	123
3.4.	COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FAMILIAR..	127
3.4.1.	Teoría de la agencia y negocio familiar.....	130
3.4.2.	Teoría de los recursos y capacidades en la empresa familiar	131
3.4.3.	Teoría de la riqueza socio emocional (SEW).....	133
3.4.4.	Estudio de la variedad del repertorio estratégico.....	137
3.4.5.	Desarrollo del pensamiento estratégico	142
4.	CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE TRABAJO PARA LA INVESTIGACIÓN	149
4.1.	ENFOQUE DEL MARCO TEÓRICO.....	149
4.2.	HIPÓTESIS PARA CONTRASTAR EN EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	152
5.	TRABAJO DE CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN	155
5.1.	FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN: Metodología de investigación, diseño del cuestionario y desarrollo del trabajo de campo.....	155

5.2.	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CLÚSTERES EN FUNCIÓN DE LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS ORGANOS DE GOBIERNO EMPRESARIAL Y FAMILIAR.....	169
5.3.	ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CEO/EQUIPO DIRECTIVO EN EL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO ENTRE LOS TRES CLUSTERES	179
5.4.	ANÁLISIS COMPARATIVO DEL REPERTORIO ESTRATÉGICO EN EL COMPORTAMIENTO ENTRE LOS TRES CLUSTERES	191
5.4.1.	Análisis factorial para la agregación de opciones estratégicas del repertorio en los dos periodos	191
5.4.2.	Análisis comparativo de los comportamientos entre los tres clusters de empresa familiar en el periodo de crisis	199
5.4.3.	Análisis comparativo de los comportamientos entre los tres clusters de empresa familiar en el periodo post-crisis.....	205
5.4.4.	Conclusiones del comparativo de los comportamientos estratégicos	209
5.5.	ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES ENTRE LOS TRES CLUSTERES DE EMPRESA FAMILIAR	210
6.	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO Y SUS VINCULACIONES	219
7.	BIBLIOGRAFÍA	231

Índice de Tablas

Tabla 1.	Distribución de Empresas Familiares y No Familiares por CCAA....	20
Tabla 2.	Definiciones unidimensionales	30
Tabla 3.	Definiciones bidimensionales	30
Tabla 4.	Definiciones multidisciplinares.....	33
Tabla 5.	Temas a tratar en la Asamblea Familiar	48
Tabla 6.	Temas a tratar en el Consejo de Familia.....	51
Tabla 7.	Temas a recoger en el Protocolo de Familia.....	54
Tabla 8.	Competencias del consejo de administración y del comité de dirección.	72
Tabla 9.	Atributos ambivalentes de la empresa familiar.....	83
Tabla 10.	Desafíos a enfrentar en la segunda etapa.....	88
Tabla 11.	Desafíos a enfrentar en la tercera etapa.....	89
Tabla 12.	Temas de Gobierno Corporativo de las EF durante su ciclo de desarrollo	90
Tabla 13.	Etapa Fundacional. Características y Principales retos	93
Tabla 14.	Etapa Sociedad de Hermanos. Características y Principales Retos....	94
Tabla 15.	Etapa Consorcio de Primos. Características y Principales Retos.....	96
Tabla 16.	Familia Joven de Negocios (Generación adulta menor de 40 años)..	98
Tabla 17.	Etapa 2: Ingreso en el negocio. Generación de padres cuyas edades fluctúan entre 35 y 50 años.....	99
Tabla 18.	Etapa 3: Trabajo conjunto. Generación de padres cuyas edades fluctúan entre 50 y 75 años	100
Tabla 19.	Etapa 4: Dirección de la familia de la tercera generación que trabaja de forma conjunta.....	102
Tabla 20.	Primera Etapa: Fundación/arranque. Estructura informal-producto único)	104
Tabla 21.	Segunda Etapa: Expansión/Formalización. Estructura más funcional-diversificación	105
Tabla 22.	Tercera Etapa: Madurez. Estructura organizacional más estable. Crecimiento modesto	106
Tabla 23.	Modelos analizados y sus variables.....	126
Tabla 24.	Modelos estudiados y sus variables determinantes	151
Tabla 25.	Criterios de clasificación Pyme.....	156
Tabla 26.	Diseño del Cuestionario.....	160
Tabla 27.	Cuestionario	164

Tabla 28.	Composición de cada uno de los clústeres: 1- Concéntricas, 2- Es- tructuradas, 3-Evolucionadas.....	173
Tabla 29.	Datos del CEO.....	181
Tabla 30.	Datos comparativos CEO	182
Tabla 31.	Tamaño TMT y edad CEO	184
Tabla 32.	Resumen de contrastes de hipótesis.....	184
Tabla 33.	Prueba Kruskall Wallis. Tamaño TMT	185
Tabla 34.	Características del equipo directivo (TMT).....	186
Tabla 35.	Resumen de contrastes de hipótesis.....	187
Tabla 36.	% Directivos TMT de la familia propietaria	188
Tabla 37.	Concentración poder TMT.....	189
Tabla 38.	Heterogeneidad educativa TMT.....	189
Tabla 39.	Variedad de Repertorio Estratégico.....	192
Tabla 40.	Análisis factorial para los ítems en el periodo (2008-2013).....	195
Tabla 41.	Análisis factorial para los ítems en el periodo (2014-2016).....	197
Tabla 42.	Análisis ANOVA de los 5 factores del periodo (2008-2013).....	200
Tabla 43.	Comparaciones múltiples de los factores periodo (2008-2013).....	201
Tabla 44.	Descriptiva cruzada entre los factores y los clústeres (2008-2013)...	202
Tabla 45.	Distribución de cada Factor en cada Clúster (2008-2013)	204
Tabla 46.	Análisis ANOVA de los 4 factores del periodo (2014-2016).....	205
Tabla 47.	Comparaciones múltiples de los factores periodo (2014-2016).....	206
Tabla 48.	Descriptiva cruzada entre del factor y los clústeres (2014-2016).....	207
Tabla 49.	Distribución de cada Factor en cada Clúster (2014-2016)	208
Tabla 50.	Rentabilidad, ingresos, empleados y participadas por clústeres defi- nidos.....	210
Tabla 51.	Resumen de contrastes de hipótesis.....	212
Tabla 52.	Comparativa de ingresos entre clústeres.....	212
Tabla 53.	Comparativa nro. de empleados entre clústeres.....	213
Tabla 54.	Comparativa nro. de participadas entre clústeres.....	213
Tabla 55.	Análisis del cambio estratégico llevado a cabo durante el período 2008-2016.....	216
Tabla 56.	Resumen del contraste de hipótesis.....	216

Índice de Figuras

Figura 1.	Mapa: Porcentaje de Empresas Familiares por CCAA (2015)	20
Figura 2.	Escala F-PEC	39
Figura 3.	F-PEC Subescala de poder	40
Figura 4.	F-PEC Subescala de experiencia.....	41
Figura 5.	F-PEC Subescala de cultura	42
Figura 6.	Ecosistema de la Empresa Familiar	44
Figura 7.	Tipos de Consejo de Administración.....	64
Figura 8.	Superposición de la familia, la propiedad y los grupos de gestión. El Modelo de los tres Círculos	76
Figura 9.	El modelo ampliado de los cinco círculos de Joan Amat	85
Figura 10.	Modelo evolutivo tridimensional de Gersick	91
Figura 11.	Los cuatro cuadrantes del Gobierno Familia-Negocio. Dimensiones de Mercado y Control	109
Figura 12.	Modelo de gobernabilidad corporativa y cambio estratégico	112
Figura 13.	Modelo matriz tamaño de la familia - tamaño de la empresa.....	115
Figura 14.	Modelo matriz aportación de la familia - profesionalización de los sistemas	119
Figura 15.	Modelo de los caminos en desarrollo.....	121
Figura 16.	Proceso de Dirección Estratégica	129
Figura 17.	Multidimensión de la Empresa Familiar	149
Figura 18.	Clústeres obtenidos	171
Figura 19.	Importancia del predictor	171
Figura 20.	Factores según tipo de empresa	203
Figura 21.	Movimientos corporativos según tipo de Empresa.....	207
Figura 22.	Ingresos por clústeres	214
Figura 23.	Empleados por clústeres	215
Figura 24.	Nro. de participadas por clústeres	215

1. RESUMEN

Esta investigación trata sobre la gestión de las empresas familiares y especifica la idiosincrasia de los mecanismos de gobierno existentes y cómo estos se relacionan con el comportamiento estratégico y con los resultados de la actividad empresarial. Este tipo de empresas nos proporcionan un amplio espectro de investigación dentro de los campos relacionados con el estudio de la gestión empresarial debido a la desinformación existente sobre los tipos de gobierno, las tipologías y las características distintivas de las empresas familiares.

Entendemos la empresa familiar como uno de los vehículos empresariales, organizacionales y cohesionadores más importantes que conocemos en la actualidad. Más allá de las comparaciones entre empresas familiares y no familiares, se tiene como objetivo investigar las formas de gobierno existentes y sus relaciones intrínsecas, y como estas pueden afectar al comportamiento estratégico por parte de los órganos de la alta dirección y por ende, afectar al rendimiento de la empresa.

El estudio abarca un conjunto de temas relacionados y conceptualizados dentro del modelo de empresa familiar. En la primera parte se estudian los diferentes órganos de gobierno de la familia, la sociedad y la empresa. En la segunda parte se estudian 10 de los principales modelos de análisis de las empresas familiares y finalmente en la tercera parte del marco teórico se estudian aspectos relacionados con la estrategia en la empresa familiar para completarlo con el análisis del comportamiento estratégico en dichas empresas.

Así desde ese marco teórico, nos permite analizar en el trabajo de campo como desde las diferentes configuraciones que pueden adquirir las estructuras en la propiedad y los cuerpos de gobierno, hasta la actuación estratégica y global y cómo ambos constructos inciden sobre la calidad del repertorio estratégico para la toma de decisiones estratégicas, y asociación entre la calidad de la toma de decisiones y el rendimiento de la empresa familiar.

También se aborda como una forma de gobierno puede influir en la calidad de la toma de decisiones estratégicas de una forma positiva o negativa, es decir, se podrá contribuir a las emergentes teorías que surgen sobre la relación entre el gobierno corporativo y la gestión estratégica.

METODOLOGÍA

En cuanto al diseño de la investigación, se ha utilizado una metodología de naturaleza cuantitativa, apoyada en información primaria obtenida mediante cuestionarios. Para llevar a cabo la investigación, se ha diseñado un cuestionario muy específico, que ha sido enviado en formato físico a la atención del Ápice Estratégico de cada empresa.

La cadena de hechos que marca la metodología son:

1. Se enviaron los cuestionarios físicamente a empresas radicadas a lo largo de la Comunidad Valenciana (Alicante, Castellón y Valencia) con una antelación previa de cuatro meses. A parte del cuestionario, evidentemente, se incluyeron otros documentos de índole burocrática, como la carta de consentimiento de participación en el estudio entre otros documentos.
2. A continuación, las empresas que quisieron participar, simplemente devolvieron los cuestionarios debidamente cumplimentados al remitente.
3. Una vez recibidos los cuestionarios, se realizó su explotación estadística, análisis y, por último, se interpretaron los resultados.

La muestra resultante se compone de 114 empresas de carácter familiar de la Comunidad Valenciana pertenecientes a las tres provincias.

Los métodos aplicados en los estudios de investigación relacionados con el campo del Upper Echelons continúan siendo predominantemente cuantitativos (Kunish et al., 2017; Nielsen, 2010). Es por esta razón que la metodología utilizada está basada en los estudios de investigación cuantitativos longitudinales¹ con información primaria respecto de los datos que soportan las hipótesis.

Este procedimiento de Análisis de clústeres es una herramienta de exploración diseñada para descubrir las agrupaciones naturales (o clústeres) de un conjunto de datos que, de otra manera, no sería posible detectar. El algoritmo que emplea este procedimiento incluye varias características que lo hacen diferente de las técnicas de agrupación en clústeres tradicionales.

Con ello se halla si las variables son dependientes y existe una correlación, y en ese caso, el grado o nivel de correlación de una con la otra y nos permiten identificar las asociaciones que nos pueden perfilar grupos (o clústeres) de regis-

¹ El trabajo de (Nielsen, 2010) determina que 15 estudios fueron realizados con datos longitudinales (un 25% del total de artículos de investigación analizados, 60).

tros similares basados en las variables examinadas, donde la similitud entre los miembros del mismo grupo es alta y es baja entre miembros de grupos diferentes.

Así se puede relacionar como desde los diferentes clústeres, las estructuras en la propiedad y los cuerpos de gobierno, hasta la actuación estratégica inciden sobre el repertorio estratégico para la toma de decisiones estratégicas, y la asociación entre la calidad de la toma de decisiones y el resultado de negocio en las diferentes tipologías de empresa familiar.

2. INTRODUCCIÓN

2.1. ELECCIÓN DEL TEMA Y MOTIVACIÓN

La empresa familiar, o EF de ahora en adelante, ha jugado un papel importante a lo largo del proceso de industrialización y crecimiento en España. Tanto es así, que las empresas familiares, a día de hoy, constituyen la mayor parte de la infraestructura empresarial, son la mayoría del tejido empresarial del mundo, son el modelo principal de creación de empleo y riqueza. Por eso, cuando hablamos de empresa en todo el mundo, en Europa o en España, forzosamente hay que hablar de empresa familiar.

Según el estudio de Harvard Business School (2001)² las empresas familiares representan 2/3 del total mundial, constituyen el 80% y el 90% del tejido empresarial Norteamericano, representando en torno al 50% del PIB y el 60% del empleo. De acuerdo con un estudio de la revista *Journal of Finance*³, el 33% de las empresas del índice Standard and Poor's son familiares, con una media del 18% de la propiedad perteneciente a la familia fundadora y 78 años de vida. Según el estudio de Ward, el 35% de las 500 mayores empresas cotizadas de los EE.UU, (segmento en el que hay un menor número de negocios familiares) son empresas familiares.

La Situación actual en España, que también refleja el reciente estudio de 2018 “Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar” del Instituto de la Empresa Familiar dirigido por Juan Corona concluye de la importancia de las empresas familiares en España, tanto por su relevancia cuantitativa, al representar el 90% del tejido productivo, el 60% del valor añadido bruto y el 70% del empleo privado, como por importancia cualitativa, al demostrar durante la última crisis un mayor compromiso con el empleo y entorno, aún a costa de una menor rentabilidad.

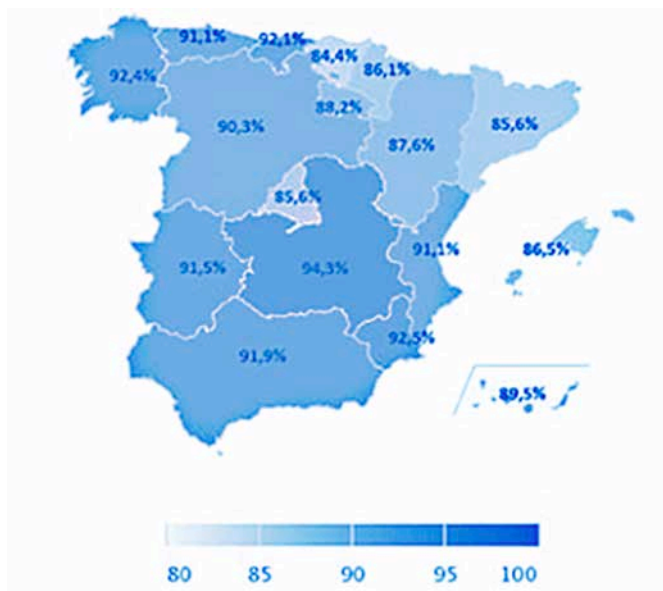
En su informe “La Empresa Familiar en España” de 2015, el Instituto de la Empresa Familiar realiza una estimación demográfica en España por Comunida-

² En Pursals (2005): *Estudio sobre la profesionalización de la Empresa Familiar*. Instituto de la Empresa Familiar.

³ En Pursals (2005): *Estudio sobre la profesionalización de la Empresa Familiar*. Instituto de la Empresa Familiar.

des Autónomas donde identifica un 88.8% de empresas familiares con una distribución de acuerdo con la siguiente figura y su tabla de datos:

Figura 1. Mapa: Porcentaje de Empresas Familiares por CCAA (2015)



Fuente: Instituto de la Empresa Familiar y Red de Cátedras de Empresa Familiar (2015).

Tabla 1. Distribución de Empresas Familiares y No Familiares por CCAA

	Familiares	No Familiares	Todas	% de Empresas Familiares
Andalucía	154.936	13.719	168.655	91,90%
Aragón	28.091	3.970	32.061	87,60%
Asturias	17.654	1.732	19.386	91,10%
Baleares	29.946	4.682	34.628	86,50%
C. Valenciana	132.032	12.873	144.905	91,10%
Canarias	48.344	5.677	54.021	89,50%
Cantabria	5.322	455	5.777	92,10%

	Familiares	No Familiares	Todas	% de Empresas Familiares
Castilla-La Mancha	43.477	2.612	46.089	94,30%
Castilla y León	27.279	2.941	30.220	90,30%
Cataluña	207.793	34.888	242.681	85,60%
Extremadura	16.069	1.500	17.569	91,50%
Galicia	62.900	5.178	68.078	92,40%
La Rioja	6.443	860	7.303	88,20%
Madrid	215.146	36.138	251.284	85,60%
Murcia	30.907	2.511	33.418	92,50%
Navarra	13.047	2.104	15.151	86,10%
País Vasco	42.557	7.858	50.415	84,40%
ESPAÑA	1.084.617	137.024	1.221.641	88,80%

Fuente: Instituto de la Empresa Familiar y Red de Cátedras de Empresa Familiar (2015).

Esta relevancia en el tejido empresarial es igual de significativa a nivel Europeo según los datos presentados en la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad del País Vasco (Maseda, Arosa, y Jainaga, 2007) “Familia empresaria y empresa familiar: Estructuras de gobierno”: aproximadamente existen 17 millones de EF, lo que supone el 75% de las empresas de la UE que emplean a 45 millones de personas, representan el 65% del PIB y del empleo europeo y 25 de las 100 mayores empresas europeas son EF.

Las empresas familiares representan el 76% del total de empresas del Reino Unido, el 70% de Portugal, el 75% en España, el 67% en Suiza, el 90% en Suecia, el 83% en Austria, el 69% en Bélgica, el 93% en Alemania, el 63% en Finlandia, el 61% en Francia y el 95% en Italia y en los países del Este. Donde un tercio de todas esas EF europeas tendrán que realizar el cambio generacional en los próximos 10 años.

Por todo ello, el estudio de los modelos de gobierno y dirección estratégica de la empresa en general debe de focalizarse en el estudio de la empresa familiar en particular, por ser el eje angular y mayoritario en el tejido de empresas a nivel mundial, europeo y español.

Y estos son los motivos de relevancia que nos llevan a la realización de una investigación sobre este tema, junto con la imperante necesidad existente de expandir los conocimientos sobre la empresa familiar, más allá de las comparaciones entre empresas familiares y no familiares (Chrisman, Chua, y Litz, 2004), fortalezas y debilidades de la empresa familiar (Davis y Stern, 1980), los atributos que posee una empresa familiar (Tagiuri y Davis, 1996) o la sucesión en la gestión (Chua, Chrisman, y Sharma, 2003), es decir, ir más allá de lo ya estudiado e investigar las formas de gobierno existentes y sus relaciones intrínsecas, y como estas pueden afectar al comportamiento estratégico por parte de los órganos de dirección y por ende, al rendimiento de la empresa y su modelo competitivo de negocio.

La primera tarea de los investigadores en el campo emergente de la empresa familiar fue justificar y avanzar en la búsqueda y definición de una base teórica sobre el campo de la empresa familiar. Esto condujo a muchos estudios teóricos y empíricos que discutían y trataban de mostrar cómo las empresas familiares son diferentes de las empresas no familiares en términos de comportamiento y rendimiento. La comparación de las empresas familiares y no familiares hizo necesario centrar la atención en los atributos compartidos por las empresas familiares y, a raíz de esto, los estudiosos se han dado cuenta de que las empresas familiares no son tan homogéneas como ellos creían (Sharma, Chrisman, y Chua, 1997). De hecho, las dificultades para llegar a una definición en común (Astrachan, Sabine, Klein, y Smyrniotis, 2002; H. Chua, Chrisman, y Sharma, 1999; Klein, Astrachan, y Smyrniotis, 2005) ilustran esa heterogeneidad. No es sorprendente entonces, a medida que el campo avanza, que los intentos de entender la heterogeneidad entre las empresas familiares se han vuelto cada vez más común y necesario.

Son dos dimensiones diferenciadas de análisis, por un lado, las claras diferencias de modelos de gobierno por tener carácter familiar frente a las empresas no familiares por no tener esa dimensión familiar en la propiedad e incluso la gestión de la empresa. Y por otro lado (más recientemente y relevante), las diferencias que hay entre las propias empresas familiares, dada su heterogeneidad, en las estructuras de gobierno y dirección estratégica en función de distintas variables y estadios en los que vamos a profundizar y que afectan a sus modelos de desarrollo estratégico.

La teoría sobre la empresa familiar no sólo debe ser capaz de distinguir entre empresas familiares y no familiares, sino que también debe ser capaz de explicar las variaciones entre las empresas familiares. La aceptación de la heterogeneidad es un paso en la diferenciación entre las empresas familiares, y los investigadores parecen estar listos para empezar a abordar esa teoría.

Hay varias razones para este cambio de enfoque:

1. En primer lugar, la investigación empírica ha producido observaciones contradictorias sobre las empresas familiares (Stewart y Hitt, 2012). Parte del problema proviene probablemente de las diferencias en los datos, la medición y el análisis, es decir, de las técnicas y herramientas utilizadas que no se adaptan a la heterogeneidad existente. Pero, debido a que la investigación empírica debe guiarse por la teoría, este campo requiere una resolución teórica. Como resultado, es apropiado que la investigación de las empresas familiares introduzca algunas diferencias sustanciales en las técnicas y herramientas de investigación para explicar mejor las relaciones y las diferencias existentes entre el grado de implicación de la familia, el comportamiento y el desempeño de esta en relación a la empresa (Chrisman, Chua, Pearson, y Benett, 2012).
2. En segundo lugar, los investigadores han escuchado las recomendaciones de Melin y Nordqvist (2007) que advierten “que seguir ignorando la heterogeneidad de la empresa familiar podría institucionalizar una visión homogénea distorsionada de las empresas familiares que generan soluciones y teorías supuestamente aplicables a todas las empresas familiares”.

En consecuencia, el desarrollo teórico debe centrarse en las causas de la heterogeneidad en las empresas familiares, a fin de comprender mejor su comportamiento y desempeño en el desarrollo estratégico y dirección de la empresa. Las causas potenciales de heterogeneidad entre las empresas familiares podrían agruparse ampliamente de acuerdo con las metas (Chrisman et al., 2012) las estructuras de gobierno (Carney, 2005) y los recursos (Habbershon, Williams, y MacMillan, 2003). Por ejemplo, los investigadores han sugerido que la mezcla de objetivos económicos y no económicos es una causa de heterogeneidad y que la importancia relativa de esos objetivos puede cambiar.

Dependiendo de la situación competitiva a la que se enfrenta la empresa (Gómez-Mejía, Makri, y Kintana, 2010; Westhead y Howorth, 2007), las diferencias en la gobernabilidad, así como los recursos, surge la participación de la familia en la propiedad y la gestión de la organización (Astrachan et al., 2002; Klein et al., 2005), y también puede conducir a una amplia variedad de resultados. Existen, por supuesto, otras fuentes de heterogeneidad, algunas de las cuales podrían explicar, las metas, el gobierno y los recursos de las empresas familiares.

Por ejemplo, García-Álvarez y López-Sintas (2001) muestran que las empresas familiares pueden diferenciarse según los valores del fundador. Sin embargo, otros factores, como el tamaño y la industria, pueden conducir a la heterogeneidad entre las empresas familiares, ya que esta variación típicamente engendra diferentes niveles de participación e interacción familiar.

Las fuentes de heterogeneidad incluyen la fuerza de la visión de una empresa familiar (Barnett, Long, y Marler, 2012) y qué dimensión de riqueza socioemocional se enfatiza en la familia controladora (Cennamo, Berrone, Cruz, y Gómez-Mejía, 2012). La heterogeneidad relacionada con la gobernanza surge de la propiedad que se manifiesta como la diferencia entre las empresas de influencia familiar y las empresas controladas por la familia (Arregle et al., 2012). La heterogeneidad relacionada con los recursos proviene de los activos humanos basados en la familia (Verbeke y Kano, 2012); dependencia de la trayectoria en la acumulación de recursos (Arregle, Hitt, Sirmon, y Very, 2007); conocimiento tácito que se acumula a través de una larga permanencia; y el capital social (Wortman, 1994)

Una fuente de heterogeneidad que no ha recibido tanta atención por los investigadores, pero que es especialmente convincente en la investigación empírica, es la capacidad de ejecución de la familia-controladora. En teoría, el supuesto habitual es que la ejecución se llevará a cabo rápidamente, si se sigue la estrategia correcta. Sin embargo, esto no es necesariamente cierto porque los objetivos, la gobernanza y los recursos no conducirán a los resultados previstos a menos que la familia controladora pueda ejecutar eficazmente. Como resultado, el análisis de datos se basaría en una mezcla confusa de empresas con los mismos objetivos, intenciones, gobernabilidad y recursos, pero con diferentes habilidades para producir los resultados. Por lo tanto, la capacidad de ejecución también debe tenerse en cuenta.

En cuanto a la heterogeneidad y diversidad del tejido empresarial familiar se refiere, la literatura tiende a minimizarla y en consecuencia, a entender un cuerpo de gobierno más adecuado según los diferentes tipos de empresas familiares. Se necesita un enfoque más matizado con el objetivo de encontrar mejores soluciones en cuanto a la gobernabilidad y la consecución de los objetivos de esta tipología de empresas (Nordqvist, Sharma, y Chirico, 2014).

Después de varias investigaciones realizadas analizando muchísimas empresas familiares, se pone en relieve la heterogeneidad de las empresas familiares y la importancia del ajuste entre la naturaleza de la participación de la familia en los organismos empresariales y los organismos de gobierno necesarios. De hecho, la heterogeneidad de la empresa familiar se basa en que diferentes niveles de participación de la familia en la propiedad y la gestión de gobierno influyen en las decisiones más apropiadas que pueden ayudar a impulsar el desarrollo estratégico y el rendimiento empresarial. (Nordqvist et al., 2014).

De todo este análisis de heterogeneidad y diversidad del tejido empresarial de empresas familiares, de sus distintos desarrollos de los órganos de gobierno y su relación con la estrategia de negocio, junto con la relevancia que supone este tipo de empresas en la actividad empresarial mundial viene la motivación para la realización de esta tesis doctoral: “HETEROGENEIDAD EN EL GOBIERNO

DE LA EMPRESA FAMILIAR: INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES”.

2.2. OBJETIVOS GENERALES

Los objetivos generales de esta tesis doctoral son analizar la heterogeneidad existente entre las empresas familiares e identificar los efectos de sus características sobre las decisiones de la dirección respecto al desarrollo y los comportamientos estratégicos de la empresa y sus resultados.

Este estudio aborda los temas siguientes: Los diferentes mecanismos de gobierno existentes, las tipologías de empresas familiares, cómo ambos constructos inciden sobre la calidad de la toma de decisiones estratégicas, y la asociación entre la calidad de la toma de decisiones y el rendimiento de la empresa familiar.

Los objetivos específicos que trataremos de alcanzar durante el proceso de la investigación son:

- Revisar y analizar el estado del arte de la literatura disponible en relación a las distintas configuraciones familiares, sus órganos de gobierno y la toma de decisiones estratégicas.
- Conceptualizar los factores clave relacionados con la empresa familiar a fin de reflejar el impacto de estas tipologías en el comportamiento estratégico.
- El desarrollo de un conjunto de hipótesis empíricamente comprobables que unan los factores referentes a la gobernabilidad, la calidad estratégica en la toma de decisiones y el rendimiento de las empresas familiares.
- Verificar empíricamente las hipótesis a través de construcciones teóricas e investigación que permita identificar diferentes comportamientos vinculados a ciertos clústeres de tipologías de empresas familiares.
- Evaluar la importancia, fiabilidad, veracidad y validez de los resultados.
- Discutir las implicaciones académicas y profesionales de los descubrimientos, valorar las limitaciones del estudio y sugerir futuras líneas de investigación.

2.3. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación trata sobre la gestión de las empresas familiares y especifica la idiosincrasia de los mecanismos de gobierno existentes y cómo estos afectan a los resultados y su evolución estratégica de la actividad empresarial. Este tipo de empresas nos proporcionan un amplio espectro de investigación dentro de los

campos relacionados con el estudio de la gestión empresarial debido a la desinformación existente sobre los tipos de gobierno, las tipologías y las características distintivas de las empresas familiares.

El análisis abarca un conjunto de temas relacionados, desde las diferentes configuraciones que pueden adquirir las estructuras en la propiedad y los cuerpos de gobierno hasta la dirección y su actuación estratégica y las repercusiones que estas conexiones pueden tener en el resultado de la empresa familiar. También se aborda como una forma de gobierno puede influir en la calidad de la toma de decisiones estratégicas de una forma positiva o negativa, es decir, se podrá contribuir a las emergentes teorías sobre la relación entre el gobierno corporativo y la gestión estratégica. Ayudar a desarrollar el pensamiento estratégico en los diferentes órganos de gobierno de la empresa familiar según su estadio de evolución y mejorar así el logro de los resultados y crecimiento de negocio.

En cuanto a las características de esta investigación, no existe distinción entre las empresas familiares pequeñas y las grandes debido a que interesa estudiar cualquier tipo de empresa familiar como representación del tejido empresarial en general. Las generaciones familiares que quedan representadas en el estudio, están compuestas por primera generación, segunda, e incluso se han incluido algunas de tercera y cuarta generación, lo cual simboliza que estas empresas poseen una infraestructura organizativa asentada. En cuanto a las limitaciones geográficas del estudio empírico, los límites establecidos son dirigidos a todas las empresas familiares dentro de la Comunidad Valenciana, a lo largo de las tres provincias, Alicante, Castellón y Valencia. En este análisis queda representado un amplio rango de empresas (114), desde las que basan sus negocios en la producción hasta las empresas que engloban servicios, siempre y cuando sean empresas familiares.

De ahí, se realiza el análisis clúster para descubrir las agrupaciones naturales de un conjunto de datos que, de otra manera no sería posible detectar, para buscar grupos (o clústeres) de registros similares basados en las variables examinadas, donde la similitud entre los miembros del mismo grupo es alta y es baja entre miembros de grupos diferentes.

Los resultados arrojan agrupaciones o tipologías homogéneas en comportamientos para la definición de conclusiones. A partir de ahí, se intentan relacionar estas tipologías con el resto de aspectos de los que hemos analizado el bloque teórico sobre la dirección estratégica de las empresas familiares, perfiles de los directivos, la configuración del repertorio estratégico para la toma de decisiones y las diferencias entre las tres tipologías en la obtención de resultados en los últimos años.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

3.1.1. *Evolución histórica del concepto y sus dimensiones de enfoque*

Las empresas familiares pueden ser vistas como un híbrido contextual, es decir, una combinación única de reglas valores y expectativas entre dos entes abstractos: la familia y el negocio (Gersick, Davis, McCollom, y Lansberg, 1997; Naldi, Nordqvist, Sjöberg, y Wiklund, 2007; Tagiuri y Davis, 1996) . Estas conciben un concepto de empresa novedoso en el terreno de la investigación, pero que siempre ha existido en nuestra sociedad. Actualmente, entre los estudiosos aún existe un debate abierto sobre cuál debería ser el concepto de empresa familiar.

Según Bird et al. (2002) los académicos han estudiado las empresas familiares durante décadas y, muchos de estos casos, no llegaron a ser compartidos con el público general. Desde hace unos años, las comunidades académicas y profesionales han concebido la empresa familiar como una disciplina distinta de la empresa tradicional y, aunque ha captado interés por parte de los investigadores desde los años 80', hasta finales de la década de los 90's fue ignorada como un campo independiente. Handler (1989) ya dijo que “la definición de empresa familiar es el primer y evidente desafío que se enfrentan los investigadores”, y más de 25 años después, el reto sigue estando presente, (Basco, 2006). Como resultado, la literatura sobre la empresa familiar no es muy voluminosa en comparación con otros campos empresariales (Bird et al., 2002).

Según Wortman (1994), un número de investigadores han evitado el uso de definiciones simples debido a que la conceptualización de la empresa familiar se hace en base a las dimensiones que se quiera estudiar dentro de este campo. (Bird et al., 2002; Gersick et al., 1997; Habbershon y Williams, 1999; Romano, Tanewsky, y Smyrnios, 2001; Sirmon y Hitt, 2003; Tagiuri y Davis, 1996).

Para la validez y reconocimiento de un campo de investigación debe existir el concepto base sujeto a estudio y, en el campo de la empresa familiar, aún no se ha podido definir con claridad debido a la ausencia de consenso de las dimensiones reales que puede abarcar. En gran parte de los estudios producidos durante los últimos tiempos, el punto de partida se sitúa en dar una definición conceptual al campo, pero la inexistencia de un concepto base aceptado por toda la comunidad investigadora imposibilita el establecimiento de un marco teórico y, por lo tanto, existe la necesidad de encontrar un concepto o definir el campo de la empresa familiar. Al no existir un concepto previo y aceptado, los investigadores encuentran serias dificultades al analizar sus estudios. Además, cabe destacar la heterogeneidad del génesis en la empresa familiar, el cual imposibilita la comparación de resultados entre diversas investigaciones (Basco, 2006).

Sin embargo, el génesis y la especificidad de las definiciones han mejorado en los últimos tiempos, pero una preocupación sigue estando latente: La definición de familia es un tanto ambigua cuando se trata de relacionarla con el mundo de la empresa. Esta ambigüedad plantea problemas, sobre todo en un contexto internacional donde las familias y las culturas difieren a través de zonas geográficas y temporales (Astrachan et al., 2002).

Para ser funcional, una definición debe ser inequívoca y transparente de tal manera que se pueda cuantificar. Por otra parte, una definición debe medir correctamente su espacio y ayudar a proporcionar resultados de investigación fiables. Las definiciones que difieren ligeramente entre ellas, hacen que sea difícil no sólo de comparar entre investigaciones, sino también a la hora de integrarlas en la teoría. Las complejidades asociadas con llegar a una definición correcta sobre la empresa familiar plantearon una serie de problemas metodológicos relacionados con cuestiones de investigación de campo (Smyrnios, Tanewski, y Romano, 1998).

Como ya se ha comentado anteriormente, existen diferentes dimensiones desde las que se puede hacer una aproximación al concepto. Se debe tener en cuenta que la mayoría de las definiciones y clasificaciones se centran en el contenido de la dimensión a estudiar (Handler, 1989; Litz, 1995).

Algunos autores como, Alcorn, (1982); Langsberg, (1995) y Langsberg et al., (1998), hacen referencia principalmente a la propiedad, mientras que Barnes y Hershon (1976); Gallo y Sveen (1991); Corbetta (1995), Chrisman et al. (2004), entre muchos otros, encaran su definición hacia dos dimensiones: la propiedad y la dirección y otros tantos como Churchill and Hatten, (1997); Davis and Tagiuri,

(1985); Handler (1989) o Ward (1987) abogan por dar una dimensión de transferencia generacional.

Autores como Litz (1995) centran su definición en la cultura empresarial que posee la empresa familiar y otros, como Daily y Thomson, (1994) decían que las definiciones pueden estar enfocadas hacia fines estructurales, tales como la subdivisión de una muestra en varias categorías. También pueden ser empleadas para fines académicos, como en el caso de Astrachan y Kolenko, (1994); Davis, y Harveston, (1998) y Harris, et al., (1994) que utilizan unas definiciones multifacéticas para desarrollar conceptos multidimensionales que comprenden desde la propiedad hasta la transferencia generacional.

Una definición sobre la empresa familiar debe ser clara sobre qué dimensiones se refiere, ser transparente, sin ambigüedades, modular para conducir a resultados fiables y válidos. La revisión detallada de las definiciones empleadas en los estudios precedentes revela que no existe una definición única que podría recoger la diferencia entre los dos tipos de empresas. Sin embargo, si existen unas dimensiones que han sido clasificadas como cuatro variables sobre las cuales los autores sí están de acuerdo. Cada autor u organización hace su propia interpretación de cuál es la definición correcta del concepto de empresa familiar debido a que la conceptualización de la empresa familiar se hace en base a 4 dimensiones a estudiar: propiedad, dirección, implicación familiar y la transferencia generacional. Autores como Cabrera-Suarez y García-Falcón, (1999) y Westhead y Howorth, (2007) apuntan también a una quinta dimensión llamada criterios múltiples. Esta última dimensión es una categoría que engloba una definición multidimensional, es decir, que las definiciones que entran en esta categoría están constituidas como mínimo, por tres variables de las cuatro citadas anteriormente.

Por lo tanto, a continuación, veremos una tabla en la que se ha recogido las definiciones existentes en la literatura, teniendo en cuenta sus dimensiones desde el año 1964 hasta la actualidad, estableciendo cuatro categorías basadas en las características que hacen únicas a las empresas familiares en términos de patrones de propiedad, dirección, implicación familiar y transferencia generacional (Chua et al, 1999; Steier, 2003; Naldi et al., 2007).

Tomando como base estos patrones, en las siguientes tablas, se establecen diferentes dimensiones que aglutinarán las definiciones. En primer lugar, tenemos las definiciones unidimensionales, es decir, definiciones que solo poseen una propiedad de las anteriormente citadas:

Tabla 2. Definiciones unidimensionales

Autor(es) y fecha	Nombre del estudio	Dimensión	Definición propuesta
Bernard (1975)	The development of organization structure in the family firm	Propiedad	"... an enterprise which in practice, is controlled by the members of the family". (p.42)
Alcorn (1982)	Success and survival in the family-owned business	Propiedad	"... a profit-making concern that is either a proprietorship, a partnership, or a corporation... If part of the stock is publicly owned, the family must also operate the business". (p.230)
Lansberg et al. (1988)	Family business as an emerging field	Propiedad	"... a business in which members of a family have legal control over ownership". (p. 2)
Donckels y Fröhlich (1991)	Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS	Propiedad	"... if family members own at least 60 percent of the equity". (p. 152)

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, hemos recolectado las definiciones bidimensionales, es decir, definiciones que poseen como mínimo dos dimensiones de las cuatro existentes:

Tabla 3. Definiciones bidimensionales

Autor (es) y fecha	Nombre del estudio	Dimensiones	Definición propuesta
Babicky (1987)	Consulting to the family business	Dirección Propiedad	"... is the kind of small business started by one or a few individuals who had an idea, worked hard to develop it, and achieved, usually with the limited capital, growth while maintaining majority ownership of the enterprise". (p.25)

Autor (es) y fecha	Nombre del estudio	Dimensiones	Definición propuesta
Barnes y Herson (1976)	Transferring power in family business	Dirección Propiedad	"Controlling ownership is rested in the hands of an individual or of the members of a single family". (p. 106)
Beckhard y Dyer (1983)	Managing continuity in the family-owned business	Dirección Propiedad	"... a business in which subsystems include the business as an entity, the founder as an entity and such linking organizations as the board of directors. (p.6)
Covin(1994)	Profiling preference for employment in family-owned firms/ Perceptions of family-owned firms: The impact of gender and educational level	Dirección Propiedad	"... a business owned and operated by a family that employs several family members". (p. 288)
Davis(1983)	Realizing the potential of the family business	Propiedad Dirección Implicación familiar	"... are those whose policy and direction are subject to significant influence by one or more family units. This influence is exercised through ownership and sometimes through the participation of family members in management". (p. 47)
Davis y Tagiuri (1985)	Literature on Family-Owned Business	Dirección Implicación familiar	"... a business in which two or more extended family members influence the direction of the business".
Friegener et al. (1994)		Propiedad Dirección	"... a firm that is both family owned and managed". (p. 318)
Gallo y Sveen (1991)	Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors.	Dirección Propiedad	"... a business where a single family firms owns the majority of stock and has total control". (p. 181)
Klein (2000)	Family Businesses in Germany: Significance and Structure	Propiedad Implicación familiar	"... is a company that is influenced by one or more families in a substantial way".

Autor (es) y fecha	Nombre del estudio	Dimensiones	Definición propuesta
Lansberg y Astrachan (1994)	Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors	Dirección Propiedad	"A company that is owned or controlled by a family and in which one or more relatives is involved with management". (p.39)
Lyman (1991)	Does family ownership make a difference?	Dirección Propiedad	"... the ownership had to reside completely with family members, at least one owner had to be employed in the business, and one ore other family member had either to be employed in the business or to help out on a regular basis even if not officially employed". (p. 304)
Rosenblatt et al. (1985)	The family business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face.	Dirección Propiedad	"... any business in which majority ownership or control lies within a single family and in which two or more family members are directly involved in the business". (p. 4-5)
Stern (1986)	Inside the family-held business	Dirección Propiedad	"... an owned and run by the members of one or two families". (p. 21)
Welsch (1993)	The impact of family ownership and involvement on the process of management succession.	Dirección Propiedad	"... one in which ownership is concentrated, and owners or relatives of owners are involved in the management process." (p. 40)

Fuente: Elaboración propia.

Por último, hemos recolectado las definiciones multidimensionales, es decir, definiciones que poseen tres o la totalidad de las propiedades de las cuatro existentes:

Tabla 4. Definiciones multidisciplinares

Autor(es) y fecha	Nombre del estudio	Dimensiones	Definición propuesta
Astrachan and Kolenko (1994)		Dirección Propiedad Transferencia generacional	"Family ownership 50% of business in private firms or more than 10% of the stock in public companies; more than one family member works in the business or the owner anticipates passing the business to the next generation of family members or the owner identifies the firm as a family business". (p. 254)
Cardieux et al. (2002)	Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study		"... the predecessor and the successor, evolve interdependently and overlap, with the ultimate goal being to transfer both the management and ownership of the business to the next generation".
Casrud (1994)	Meanderings of a resurrected psychologist or lessons learned in creating a program	Dirección Implicación familiar Propiedad	"Firm's ownership and policy making are dominated by members of an emotional kinship group whether members of that group recognize fact or not". (p. 40)
Chua et al. (1999)	Defining Family Business by Behavior	Dirección Propiedad Transferencia generacional	"... a business governed and/or managed on a sustainable, potentially cross-generational, basis to shape and perhaps pursue the formal or implicit vision of the business held by members of the same family or a small number of families ". (p. 25)
Churchill y Hatten (1993)	Non market based transfers of wealth and power: A research framework for family business	Propiedad Dirección Transferencia generacional	"... is either the occurrence or the anticipation that a younger family member has or will assume control of the business from the elder ". (p. 52)

Autor(es) y fecha	Nombre del estudio	Dimensiones	Definición propuesta
Davis (1983)	Realizing the potential of the family business	Propiedad Dirección Implicación familiar	“... are those whose policy and direction are subject to significant influence by one or more family units. This influence is exercised through ownership and sometimes through the participation of family members in management”. (p. 47)
Donelley (1964)	The Family Business	Dirección Implicación familiar Transferencia generacional	“... when it has been closely identified with at least two generations of a family and when this link has had a mutual influence on company policy and on the interests and objectives of the family”. (p. 94)
Dreux (1990)	Financing family business: Alternatives to selling out or going public	Dirección Propiedad Implicación familiar	“... are economic enterprises that happen to be controlled by one or more families (that have) a degree of influence in organizational governance sufficient to substantially influence or compel action”. (p. 226)
Dyer (1986)	Cultural changes in family business: Anticipating and managing business and family transitions	Dirección Implicación familiar Propiedad	“... a business which decisions regarding its ownership or management are influenced by a relationship into a family (or families)”. (p. 14)
Handler (1989)	The family venture	Dirección Implicación familiar Propiedad Transferencia generacional	“...an organization whose major operating decisions and plans for leadership succession are influenced by family members serving in management or on the board”. (p. 262)
Holland y Oliver (1992)	An empirical examination of stages of development of family business	Dirección Implicación familiar Propiedad	“.. Any business in which decisions regarding its ownership or management are influenced by a relationship to a family or families”. (p. 27)

Autor(es) y fecha	Nombre del estudio	Dimensiones	Definición propuesta
Leach et al. (1990)	Managing the family business in the U.K.: a Stoy Hayward survey in conjunction with the London Business School.	Dirección Implicación familiar Propiedad	A company in which more than 50 percent of voting shares are controlled by one family, and/or a single family group effectively controls the firm, and/or significant portion of the firm's senior management are members from the same family"
Litz (1995)		Dirección Implicación familiar Propiedad	"Ownership and management are concentrated within a family unit, and its members strive to achieve and/or maintain intra-organizational family based relatedness". (p. 103)
Pratt y Davids (1986)	Measurement and evaluation of the population of family-owned and home-based businesses,	Dirección Implicación familiar Propiedad	"... one in which two or more extended family members influence the direction of the business through the exercise of kinship ties, management roles or ownership rights". (p. 2) <u>tridimensional</u>
Shanker y Astrachan (1996)		Dirección Implicación familiar Propiedad Transferencia generacional	Broad definition: requires family to have some degree of effective control of strategic direction, and the intention of keeping the business in Mid-range definition: All the above + founder or descendants of the founder should run the business. Narrow definition: Multiple generations should be involved in daily operations of the business". (p. 23)
Sharma et al. (1997)	Strategic management of the family business: Past research and future challenges	Dirección Implicación familiar Propiedad Transferencia generacional	"... a business governed and/or managed on a sustainable, potentially cross-generational, basis to shape and perhaps pursue the formal or implicit vision of the business held by members of the same family or a small number of families ". (p. 2)

Autor(es) y fecha	Nombre del estudio	Dimensiones	Definición propuesta
Upon y Sexton (1987)	Evaluation of an innovative approach to teaching entrepreneurship	Dirección Implicación familiar Propiedad Transferencia generacional	“... a business that includes two or more relatives and has at least two generations working together in operating capacity”.
Ward (1987)	What is a family business? And how we can help?	Dirección Implicación familiar Propiedad Transferencia generacional	“... a business that will be passed on for the family’s next generation to manage and control”. (p. 252)
Gallo (1997)	La empresa familiar	Dirección Implicación familiar Propiedad Transferencia generacional	Una gran parte de la propiedad debe ser mantenida por una familia y existe un deseo por la generación familiar que controla la empresa, de continuar con el control en las generaciones futuras, manteniendo en el tiempo los valores propios de la familia propietaria.
Cabrera-Suárez (1998)	Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar	Dirección Implicación familiar Propiedad Transferencia generacional	Aquella cuya propiedad está en manos de los miembros de una familia que tienen la intención de que las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en dónde se ha producido, se está produciendo o se prevé que se va a producir una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia.
Longenecker (2001)	Management Succession in the Family Business	Dirección Implicación familiar Propiedad	Propiedad de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento, con una toma de decisiones que es una mezcla de valores familiares y negocios.
Claessens et al. (2002)	Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholdings	Dirección Implicación familiar Propiedad	Aquellas empresas en las que existe un grupo de personas relacionadas, con lazos de sangre o consanguinidad, con elevados porcentajes de propiedad.

Autor(es) y fecha	Nombre del estudio	Dimensiones	Definición propuesta
Family Business Network (2008)		Dirección Implicación familiar Propiedad	Tenga el tamaño que tenga es empresa familiar si: la mayoría de los votos son propiedad del fundador (es), o son propiedad de la persona que ha adquirido el capital, o son propiedad de sus esposas, padres, hijos o herederos directos, si al menos un representante de la familia participa en la gestión.
Chu (2009)	The Influence of Family Ownership on SME Performance: Evidence from Public Firms in Taiwan	Dirección Implicación familiar Propiedad	Aquellas empresas cuya familia fundadora tiene por lo menos el 5% de la propiedad y que tienen miembros familiares en el consejo de administración.
Nieto et al. (2009)	Impacto de la implicación familiar y de otros accionistas de referencia en la creación de valor	Dirección Implicación familiar Propiedad	Aquellas empresas en las que existe un accionista principal o más de dos, con el mismo apellido, que poseen por lo menos el 25% de la propiedad y existe por lo menos un miembro de la familia en el consejo administrativo.
Basco (2010)	Tipo de orientación familiar y prácticas de dirección de gobierno: un estudio aplicado a las empresas familiares españolas	Dirección Implicación familiar Propiedad	Son aquellas empresas cuya familia está presente en el consejo administrativo o en cargos directivos.
Corona y Téllez (2001)		Dirección Implicación familiar Propiedad Transferencia generacional	Aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo y fijar la estrategia empresarial, con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2. *Conceptualización según la implicación y participación en la empresa familiar*

A continuación, dentro de los modelos conceptuales que se han recogido, se destacan los dos más importantes e influyentes dentro del campo de investigación de la empresa familiar: por un lado, el de Shanker y Astrachan (1996) que basado en el grado de participación existente en la empresa familiar diferenciando así tres tipologías: amplias, medianas y reducidas, que luego amplían con el grado de implicación con el modelo F-PEC (Power-Experience-Culture) Scale of Family Influence (Astrachan, Sabine, Klein, y Smyrniotis, 2002); y, por otro lado, el modelo conceptual de Davis y Harveston (1998) que definieron la empresa familiar en base a cinco dimensiones detectadas: individuo, grupo, organización, recursos y generaciones.

Conceptualización de Astrachan y Shanker por grados de participación:

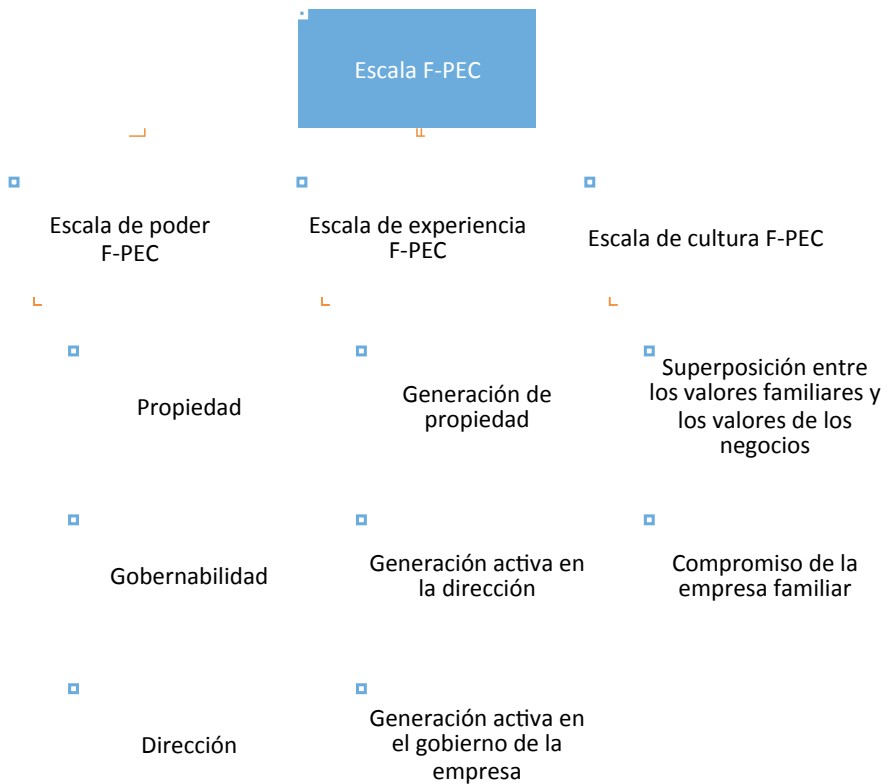
Autores como Astrachan y Shanker (1996) desarrollaron un modelo con la intención de clasificar las definiciones relacionando el grado de participación e implicación existente en la empresa familiar, distinguiendo tres diferentes niveles: amplias, medianas y reducidas.

1. Las definiciones más **amplias e inclusivas** requieren que la familia tenga algún grado de control efectivo sobre la dirección estratégica, y que haya una intención de que el negocio permanezca en manos familiares. Esta definición incluye a los negocios donde un miembro de la familia no está en contacto diario y directo con la empresa, pero influye en la toma de decisiones a través de los miembros del consejo o asumiendo un control mediante la posesión de parte del accionariado. Se presupone una alta implicación por parte de la familia involucrada.
2. En las **definiciones medias** se incluirían todas las definiciones amplias, pero añadiendo las definiciones que incluyen al fundador o algún descendiente directo en la alta dirección de la empresa. Una vez más, esta definición incluye aquellas empresas en las que sólo un miembro de la familia está implicado directamente en las operaciones del día a día. Se presupone una implicación media por parte de la familia.
3. La definición de rango **estrecho o reducido** requiere que se hayan involucrado varias generaciones en el negocio, que exista una participación directa de la familia en las operaciones diarias y que haya más de un miembro de la familia que tenga responsabilidades de dirección y gestión. Existe una altísima implicación de la familia en varios niveles de la empresa.

La Escala F-PEC (Astrachan et al, 2002):

Años más tarde, Astrachan et al (2002) crean un modelo nuevo llamado F-PEC Scale of Family Influence, el cual, comprende tres variables en relación a la involucración familiar. Estos subgrupos se denominan “Power Subscale”, “Experience Subscale” y “Culture Subscale”. El poder existente dentro de la empresa, la experiencia que aporta la sucesión familiar y el número de miembros de la familia que contribuyen al negocio y la cultura existente en relación a los valores familiares que influyen en el día a día del negocio familiar. Este índice permite medir el grado de influencia de una familia en cualquier empresa, hacer comparaciones entre empresas en relación a los niveles de participación de la familia en la empresa y sus efectos en el rendimiento, así como otros comportamientos empresariales, además de permitir a los investigadores utilizar los datos derivados de las variables y establecer las definiciones correspondientes.

Figura 2. Escala F-PEC



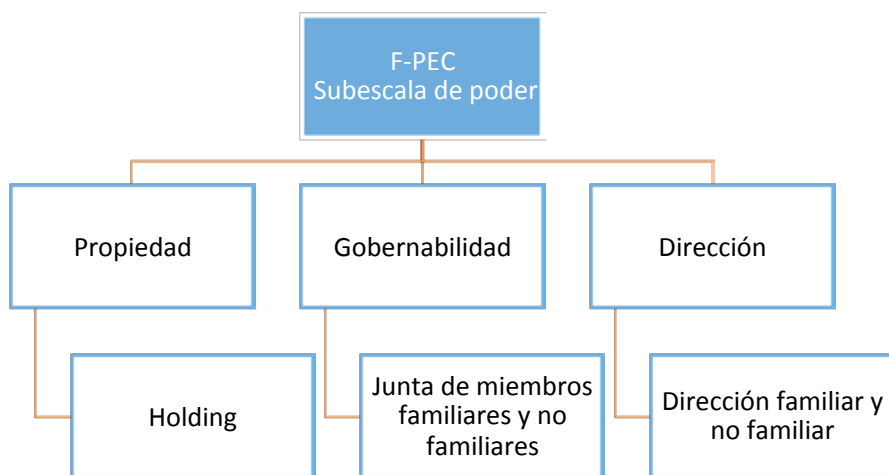
Fuente: Astrachan et al (2002).

1. F-PEC SubEscala de Poder

Este subgrupo engloba tres categorías de implicación de la familia que podrían ser útiles en la comprensión del comportamiento de las empresas familiares. También tiene en cuenta el porcentaje de miembros de la familia en cada nivel de dirección, así como el porcentaje de los miembros que son nombrados a través de la familia para gestionar y dirigir.

Además, evalúa el grado de influencia global o el poder, ya sea en las manos de miembros de la familia o de los nombrados por la familia. Este nivel de influencia se mide a través de la propiedad, la gestión, y el gobierno corporativo. Klein (2000) apunta que el nivel de influencia excesivo por parte de un dominio puede llegar a compensar la falta de influencia proveniente de otro dominio.

Figura 3. F-PEC Subescala de poder



Fuente: Astrachan et al (2002).

2. F-PEC SubEscala de Experiencia

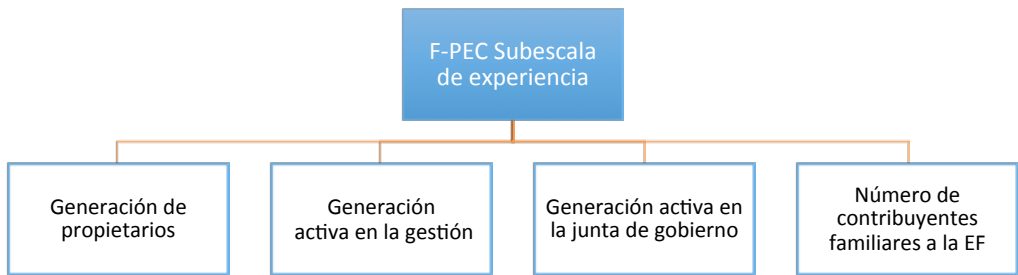
En esta sección se analiza la experiencia de la empresa familiar en relación con la sucesión y el número de miembros de la familia que contribuyen al negocio. Los estudiosos del campo están de acuerdo en que cada sucesión añade una considerable y valiosa experiencia para la familia y la sociedad. Se podría argumentar que el nivel de experiencia obtenida en el proceso de sucesión es mayor durante el paso de la primera a la segunda generación debido a que durante la primera

generación de la propiedad, se instalan muchos rituales y pautas que tienden a permanecer y repetirse.

Por lo tanto, segundas y subsiguientes generaciones de la propiedad contribuyen proporcionalmente menos valor a este proceso.

El número de miembros de la familia asociado al negocio familiar también contribuye a que aumente la experiencia. También aportan una experiencia vital las discusiones entre padres e hijos que sucederán a los primeros, ya que pueden hablar de temas enriquecedores. Generalmente, las aportaciones por parte de las generaciones posteriores a la fundación se podrán observar durante el tiempo ya que se tratan de cambios graduales en el tiempo.

Figura 4. F-PEC Subescala de experiencia

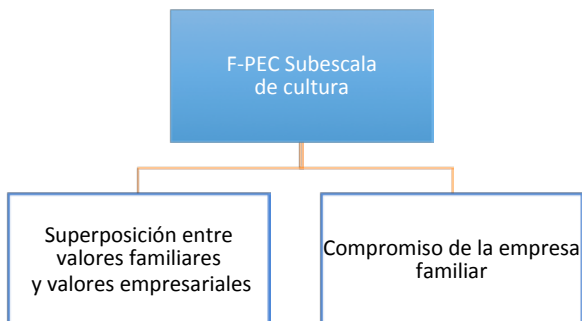


Fuente: Astrachan et al (2002).

3. F-PEC SubEscala de la Cultura

En este subgrupo se engloban todos los factores que influyen en la cultura empresarial y familiar, evaluando el grado en que la familia y los valores de los negocios se superponen, así como el compromiso de la familia con el negocio. Se deduce que las familias que están muy comprometidas con el negocio son altamente propensas a tener un impacto sustancial en el mismo.

Una empresa puede considerarse como una empresa familiar cuando se comparten hipótesis y valores con la familia, o puede considerarse familiar dependiendo de la visión que poseen sobre el negocio el director general, los directivos o los propietarios. Se entiende que los propietarios o gerentes que consideran su empresa como un negocio familiar son altamente propensos a estar atentos a las cuestiones y comentarios de miembros de la familia, así como el cumplimiento de sus necesidades.

Figura 5. F-PEC Subescala de cultura

Fuente: Astrachan et al (2002).

Las 5 dimensiones de la empresa familiar según Davis y Harveston:

Por otro lado, Davis y Harveston (1998) definieron la empresa familiar en base a cinco dimensiones detectadas:

1. En primer lugar, a nivel individual, observan que las características demográficas de la propiedad valida los procesos críticos de la organización.
2. En segundo lugar, a nivel de grupo, se consideró que ciertos miembros de la familia formarían parte de la gestión activa de la empresa debido a que los miembros de la familia que posean lazos de parentesco con la propiedad podrían formar parte de las líneas medias o incluso formar parte del ápice estratégico (Bluedorn, Johnson, Cartwright, y Barringer, 1994). Evidentemente, no todos los parientes que trabajan en el negocio familiar ocupan posiciones de poder e influencia ya que se requiere cierta preparación por parte de los sucesores.
3. En tercer lugar, a nivel de organización, el modelo se articuló reconociendo que las organizaciones tienen ciertos atributos que pueden tener consecuencias importantes en relación con los procesos de planificación de la organización.
4. En cuarto lugar, a nivel de recursos, se evaluó el potencial de los proveedores de recursos críticos para ejercer una influencia sustancial en los procesos organizacionales, en particular, aquellos que pueden afectar a las perspectivas de supervivencia de la organización.
5. Por último, el nivel de efectos generacionales, se utilizó como moderador porque permitió representar mejor las etapas que pueden subyacer en la estructura básica del proceso de planificación de la sucesión en la empresa familiar.

3.2. ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR

3.2.1. *Introducción al ecosistema de gobierno de la familia empresaria*

El entorno actual de negocio de la empresa, los directivos se encuentran ante un entorno VUCA que obliga a tomar decisiones estratégicas cada vez más rápidas en los diferentes órganos de gobierno. Empíricamente, sólo las empresas con una visión estratégica más clara permanecen, sólo las empresas que se mueven, que toman decisiones, que las corrigen y que son proactivas buscando el mercado, ganan posiciones competitivas en el entorno actual. Normalmente en todos esos procesos de reflexión y desarrollo estratégico de cualquier empresa, los órganos de gobierno son claves, es la esencia de la Dirección de la empresa, la toma de decisiones estratégicas.

En forma y sobre el papel todas las empresas tiene órganos de gobierno más o menos estructurados donde se deben acometer las decisiones importantes del negocio para su desarrollo futuro: por el lado de la propiedad (Junta de Accionistas, Consejo de Administración, Presidente/Consejero Delegado,...) y por el lado de la gestión (mandos intermedios, Comité de Dirección y Dirección General).

Esta realidad común en todas las empresas, tiene la complejidad añadida en las empresas de carácter familiar, ya que es necesario incorporar esta dimensión en la estructuración de sus órganos de gobierno (Asamblea / Consejo de Familia y sus regulaciones en el protocolo familiar).

Curiosamente, en el estudio reciente (2018) del Instituto de la Empresa Familiar, con una amplia muestra de 1.005 empresas familiares españolas, sobre “Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar” se concluía el sentido positivo de la percepción que tiene las empresas de su carácter familiar y las ventajas que ello comporta, tanto en términos económicos como socioemocionales. En este sentido, sólo el 11,5% de las empresas encuestadas manifestaba que el carácter familiar les perjudica como empresa, frente al 42,9% que consideraban que les favorecía o el 40,7% que consideraba que le era indiferente.

Pero, aunque se tenga esa percepción positiva, la verdadera profesionalización de la empresa familiar y su inflexión cualitativa en la dirección estratégica de la compañía es responsabilidad del desarrollo de sus órganos de gobierno. Una indefinición de sus competencias suele ser una de las causas de muchos errores en decisiones estratégicas y de ineficacias en el logro de los objetivos/resultados.

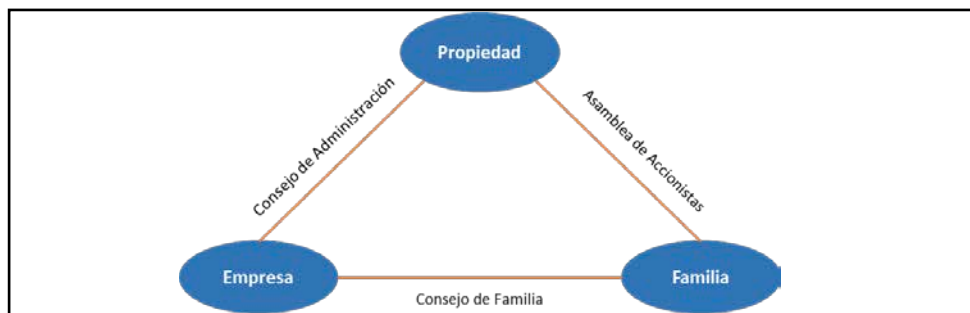
El estadio real de estos órganos lo refleja el citado estudio de “Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar” del Instituto de la Empresa Familiar.

liar donde concluye que la evolución que se tiene de los órganos, es manifiestamente mejorable. Hay poca evolución ya que el 61,2% de las empresas cuentan con un administrador único, solo el 35% de las empresas poseen consejo de administración y tan solo un 11.3% cuenta con un consejo de familia que baja a un 7.5% si hablamos de asamblea familiar. Por lo que el potencial de mejora que tiene la estructuración y evolución de los órganos de gobierno en la empresa familiar es muy grande.

Esos diferentes órganos de gobierno, son esenciales en la articulación del proceso estratégico en la empresa familiar, son estructuras creadas con la finalidad de mantener el compromiso de la familia con la empresa y de alcanzar los objetivos familiares mediante la construcción de una relación de largo plazo para concretar la visión a través de acciones previstas y específicas, así como ayudar a otros agentes que puedan depender de la familia. En otras palabras, se puede afirmar que existe una correlación directa entre los órganos de gobierno de la empresa familiar y el conjunto de métodos, sistemas y valores que tratan de asistir a la familia (Belausteguigoitia, 2004; Maseda et al., 2007; Valenzuela, 2011).

Estos órganos son herramientas que sirven para aclarar y fijar las relaciones existentes entre los sistemas familia-empresa. Hay que tener en cuenta que al ser dos sistemas que tienden a la superposición entre ellos, la familia debería establecer un conjunto de pautas a seguir para que la relación entre ambos sistemas funcione adecuadamente. A través de la interacción de los sistemas representados en la empresa familiar, se puede determinar sus estructuras de gobierno, teniendo en cuenta que estos tres sistemas están interconectados y en múltiples ocasiones se solapan a pesar de que cada uno posee sus propias funciones y objetivos, y debido a este solapamiento, surgen varias problemáticas a resolver dentro del ecosistema de la empresa familiar. (Maseda et al., 2007).

Figura 6. Ecosistema de la Empresa Familiar



Fuente: Belausteguigoitia (2004).

Empresas familiares; su dinámica, equilibrio y consolidación.

Según la literatura arrojada por múltiples autores, entre los cuales destacamos Davis y Tagiuri (1982); Hernández (2007) y Valenzuela (2011); se define el ecosistema de la empresa familiar de la siguiente forma:

- El ámbito de la propiedad busca la conservación de la estructura accionarial familiar estableciendo límites accionariales a la parte no familiar. Entre las otras acciones que emprende este sistema se encuentra gestionar de forma eficiente el patrimonio familiar a través de las mejoras en rentabilidad y competitividad. Entre las funciones más importantes a desarrollar destacamos diseño, gestión, implantación y control del plan estratégico, de los órganos de gobierno y administración de la empresa, la creación y selección de personas que formarán el Consejo de Administración de la empresa o, en su caso, nombrar al Administrador Único. Normalmente el órgano de gobierno elegido para este sistema de propiedad suele ser un Consejo de administración o la forma de Administrador Único.
- El ámbito de la familia está definido por los grados de parentesco existentes y sus afinidades. También tiene el objetivo de crear una unión familiar además de preocuparse del crecimiento personal y profesional de los miembros de la familia. Entre las actividades más importantes que se deben de promover en la familia, cabe destacar la necesidad de elaborar un protocolo familiar y encargarse de la concepción de los órganos de gobierno familiares para la gestión y resolución de conflictos. El órgano que se encarga de gobernar la familia se llama Consejo de Familia.
- Por último, en el ámbito de la empresa se busca la maximización de los factores productivos, la maximización del beneficio y otros objetivos que mejoran la eficiencia y productividad del personal, tales como poseer un buen clima dentro de la organización y la mejora continua en todos los aspectos. Entre las actividades desempeñadas encontramos todas las actividades relacionadas con la organización y sus departamentos, todo en línea de la ejecución de un objetivo común, la maximización del beneficio. Entre los órganos de gobierno de este ámbito destacamos el Consejo de Administración, el Administrador Único o los diversos comités dentro del ápice estratégico.

Como se ha visto, existen tres dimensiones diferentes pero que en ciertos momentos pueden superponerse los roles que cada ámbito ejecuta. (S. Amat, 2002) detecta los problemas que se relacionan directamente con los diversos sistemas entre los cuales destacan los siguientes:

- Problemas relacionados con la familia. Dentro de esta categoría se tratan los problemas que se originan al no haber una evidente distinción entre los principales entes (familia-empresa). Se suelen incluir los proble-

mas provocados por las tiranteces y animadversiones que afloran entre los miembros de la familia. A raíz de estas tensiones, finalmente se puede incurrir en faltas relacionadas con la realización de las funciones y responsabilidades.

- Problemas relacionados con la propiedad. En este grupo los posibles problemas que puedan existir afloran por diversos motivos, principalmente problemas relacionados con la organización de la empresa, planes de expansión, la participación de los familiares en el capital social, la aversión producida con la entrada de nuevo capital, y muchos más de esta índole.
- Problemas relacionados con la empresa. En esta rama detectamos que los problemas existentes suelen estar relacionados con los criterios que han sido establecidos por la familia, con el estilo de dirección ejecutado, la falta de profesionalización y los retrasos en el cambio generacional y sus consecuencias.

Dentro de la empresa familiar, es necesario que se construyan las estructuras de gobierno necesarias con el objetivo de que estas, otorguen ciertos mecanismos que puedan ejercer un ordenamiento de las relaciones intrafamiliares además de ordenar las relaciones entre la familia y la empresa (Cabrera y Santana, 2002).

Según Gersick et al. (1997), crear estos mecanismos en el seno de la familia:

- Permite que los familiares conozcan los derechos y los deberes derivados de la propiedad y gestión del negocio familiar.
- Permite diferenciar los roles dentro de la familia: familia empresaria y familia ajena al negocio familiar.
- De este modo, se evita que situaciones exclusivas del terreno familiar afecten a decisiones empresariales o viceversa.
- Proporcionan una estructura que ayuda a mantener el núcleo familiar a través de una visión compartida de la idea de familia en el negocio y en el exterior.
- El consejo familiar constituye de una manera organizada los deseos e intereses de los miembros de la familia con respecto al negocio. Este órgano, junto con el consejo de administración y la asamblea de accionistas conforman los mecanismos de articulación entre los tres subsistemas: propiedad, familia y empresa (Valenzuela, 2011).

3.2.2. *Los órganos e instrumentos de gobierno de la familia*

Existen diversos órganos de gobierno de la empresa familiar, y destacamos los dos más importantes: la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, a los que se les puede añadir otros como los distintos comités existentes (en base a las necesidades de la organización) junto con instrumentos como el Protocolo Familiar que regula las relaciones de la familia en la empresa y el Family Office para la gestión patrimonial de la familia.

3.2.2.1. *La asamblea familiar*

Es un órgano de riguroso carácter familiar, que se utiliza como órgano deliberante, informativo y de gran utilidad en familias con un número elevado de familiares. Sus funciones consisten en, por un lado, promover ciertos valores en el seno familiar, tales como la unión, el compromiso y la concordia, siendo una herramienta de comunicación entre los dos entes llevados a estudio, la familia y la empresa. Por otro lado, este órgano sirve para reflexionar sobre los intereses de la familia en la empresa, los valores que se poseen además de deliberar ciertas pautas sobre como implicarse en la gestión de la misma. Está compuesta por todos aquellos familiares que hayan alcanzado la edad establecida en el Protocolo Familiar, normalmente estipulada en base a de la mayoría de edad legal (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2003; Maseda et al., 2007) .

La Asamblea Familiar se llevará a cabo a través de una reunión formal que contará con los componentes de la familia con un fin informativo, y esta, debería tener un carácter anual aunque se recomienda una alta periodicidad para que el órgano sea realmente efectivo (Gersick et al., 1997). Según lo reafirmado por estos autores, por lo general estas asambleas:

- Están abierta a todos los miembros de la familiar, por lo que incluyen actividades para todas las edades, y se programan para que asistan la mayor cantidad posible de integrantes.
- Brindan oportunidades para que se actualice a toda la familia sobre las actividades, oportunidades y retos existentes.
- Constituyen un evento educativo, recreativo o de servicio comunitario que se adapta especialmente a la cultura de la familia.

Las funciones esenciales que ha de llevar a cabo este órgano son las siguientes:

Tabla 5. Temas a tratar en la Asamblea Familiar

Transmisión de los valores familiares a la empresa.
Transmite el proyecto empresarial.
Comunica y promueve la visión familiar y empresarial
Favorece un flujo conocimientos sobre la marcha de la empresa
Escuchar a los miembros familiares para que expongan sus ideas y resuelvan las posibles discrepancias que puedan aflorar.
Informar sobre la evolución y las expectativas futuras de la empresa.
Propone temas de discusión y de proyectos familiares de interés general a ser desarrollados por el Consejo de Familia.
Impulsa el debate y la evaluación en torno a los trabajos desarrollados por el Consejo de Familia.
Canaliza toda la vitalidad familiar hacia unos mismos objetivos familiares y empresariales
Debate y ratifica las propuestas del Consejo de Familia sobre patrimonio familiar, protocolo, cambio generacional, planes de liquidez y resolución de conflictos.
Difundir y comunicar los contenidos del Protocolo familiar y de los acuerdos que se firmen entre los accionistas familiares.

Fuente: Elaboración propia.

No todas las empresas familiares tienen numerosos miembros y en muchos casos no existe la necesidad de crear una Asamblea Familiar, sea cual fuere la razón, las funciones y tareas correspondientes a este órgano serían traspasadas al órgano básico de gobierno de la familia que es el Consejo de Familia.

3.2.2.2. El Consejo de Familia

Este tipo de estructura de gobierno se emplea como una herramienta de unión entre la familia y la empresa, que se asienta como un vehículo de comunicación con el fin de notificar las aspiraciones/expectativas de la empresa a la familia, y

viceversa. (Maseda et al., 2007). Según Amat (1998), el Consejo de Familia es “el órgano que regula el funcionamiento de la familia empresarial, y, en especial, de las relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extra-empresariales ligadas a la empresa y/o al patrimonio familiar”.

Este grupo puede estar compuesto por todos los miembros de la familia que son clave para el futuro del negocio, incluyendo al fundador, su cónyuge, hijos, así como otros familiares que tienen una participación significativa en el negocio familiar. Dependerá del tamaño de la familia propietaria. Habitualmente están presentes las personas de la generación en el poder y la generación emergente.

Entre familias muy numerosas es aconsejable introducir limitaciones por rama familiar y normalmente desdoblarse el Consejo de la Asamblea Familiar anteriormente comentada. El Consejo de Familia se reúne con el propósito de discutir cuestiones que surgen como resultado de la participación de la familia con el negocio (J. Ward, 1987).

Según Gersick et al. (1997) y otros autores que posteriormente lo han refutado, existen varias razones que defienden establecer un Consejo de Familia:

- Se permite conocer los derechos y responsabilidades derivados de la propiedad, gestión y dirección de la empresa.
- Se diferencian los roles dentro de la familia entre la familia ajena y la empresarial.
- Se establecen los límites entre la empresa y la familia.
- Se insta un proceso de profesionalización respecto a la toma de decisiones.

Como se ha observado en la literatura, según Arbesú (2016), podemos hacer una distinción dentro de los consejos de familia:

- a) Modo inclusivo: Sirve como nexo de comunicación entre la familia y el consejo de administración de la empresa, y su objetivo es establecer una comunicación fluida y objetiva. Su intención es trasladar al consejo de administración los deseos y expectativas que posee toda la familia. Debido a la modalidad que se le otorga, simplemente realiza una tarea comunicativa y cooperativa.
- b) Modo representativo: Además de servir como nexo de comunicación, en este caso, también se encarga de la ejecución de un marco de acuerdos y/o políticas familiares a ejecutar que previamente han sido aprobadas por el Consejo de Familia.

Como órgano de referencia dentro de la familia empresaria, este está formado por representantes de todas las partes de la familia que se vean involucradas en la empresa, sin tener en cuenta si estos familiares desempeñan una actividad laboral o no dentro de la empresa. Éste debe actuar como una herramienta comunicativa entre los familiares implicados, que asegure la permanencia de la cultura y los valores familiares, tanto en la empresa como en la gestión del patrimonio familiar.

Además, posee la función de implantación y adaptación del protocolo familiar, el cual será diseñado a través de la búsqueda de un consenso general entre los miembros de la familia que se encuentren implicados. A pesar de que este órgano soporta un sinnúmero de funciones, cabe destacar que las reuniones familiares se organizan a través del consejo, y estas, se utilizan para enseñar y transmitir los valores, visiones, tradiciones y la historia familiar a los jóvenes de la familia y a los agnados y cognados políticos. En estas reuniones tiene que establecerse una periodicidad y un calendario con las fechas fijadas previamente en el protocolo familiar. Hay que añadir, que estas reuniones deben ser presididas por un respetable de la familia o por un fundador de la empresa. (Maseda, et al., 2007).

En el consejo se provee un ambiente en el cual las diferencias pueden ser transmitidas y trabajadas sin interferir en la administración cotidiana del negocio y sin contaminar las relaciones no laborales de la familia, además de permitir que los miembros de la familia pueden fijar expectativas y explorar las funciones específicas que esperan o desean desempeñar en el futuro. Por otro lado, es un foro en el que los miembros de la familia pueden llegar a un acuerdo con el fin de allanar el camino para la planificación de la sucesión (Lansberg, Perrow, y Rogolsky, 1988).

Por último, decir que un consejo de familia da a la próxima generación de líderes de la familia la oportunidad de volver a familiarizarse unos con otros como adultos. Con demasiada frecuencia, los hermanos inconscientemente perpetúan los primeros patrones de comportamiento. Ante estas situaciones, los hermanos tienen la oportunidad de redescubrirse trabajando en un problema común. La creación del consejo puede ser una de las maneras más significativas de movilizar el sistema familiar para participar constructivamente en la planificación de la sucesión (Lansberg, I et al., 1988).

Dependiendo del número de accionistas o participantes que posea la empresa familiar esta adoptará diversas formas, es decir, la Asamblea Familiar se formará cuando exista un número elevado de accionistas familiares, mientras que en caso contrario, el Consejo de Familia asumirá las funciones de la Asamblea Familiar.

Los principales temas a tratar por el Consejo de Familia se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 6. Temas a tratar en el Consejo de Familia

Filosofía del negocio familiar
Misión de la familia: cultura familiar y su papel en el negocio
La familia en la sociedad: filantropía, actividades cívicas, política
El papel de los miembros de la familia en el negocio
Responsabilidades familiares como propietarios
El papel del negocio en el apoyo de los objetivos de los miembros de la familia
Educación de los miembros de la familia en todas las áreas
Participación de los miembros de la familia en el negocio
Planificación de la herencia de los propietarios
Asignación de capital: dividendos, beneficios, deuda y reinversión
Liquidez para los accionistas

Fuente: Arosa de la Torre y Maseda (2006).

Consejo de familia es aquel espacio vital donde todos los miembros de una familia pueden encontrarse y trabajar juntos para hacer viable, coherente y duradero su proyecto empresarial. Donde la familia empresaria toma decisiones relativas a las relaciones entre la familia y la empresa: definir la política de contratación de familiares, determinar las normas de sucesión, arbitrar en caso de conflictos entre miembros de la familia, defender los derechos de los familiares que no trabajan en la empresa, etc. En definitiva, es el órgano adecuado para aplicar los principios y normas contenidos en el protocolo familiar, cuando éste se haya suscrito.

Objetivos:

- Informar y ser informado de la marcha de la empresa.
- Dialogar y contrastar opiniones.
- Debatir decisiones a tomar y evaluar riesgos.
- Construir el grupo familiar.

Funciones:

- Elección de consejeros para el consejo de administración.
- Pactos de relaciones entre los asistentes (protocolos).
- Política de entrada y salida en la propiedad.
- Posible liquidez de las acciones.
- Creación de mecanismos de consenso.
- Consenso sobre el o los capitales dominantes.
- Recibir información sistematizada de la empresa.
- Formación en elementos básicos de gestión.
- Creación de un proyecto sugestivo y transmisión del sueño empresarial.

3.2.2.3. El protocolo familiar

Según el artículo 2.1 del RD 171/2007⁴, se define el protocolo familiar como “el conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con las que tengan vínculos familiares que afectan a una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a alcanzar un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad”.

Algunos académicos, como Chuliá y Cerdá (2004), lo definen poniendo énfasis en su valor como instrumento que facilita el buen gobierno de las sociedades y que permite armonizar familia y sociedad de capital. Otros académicos como, Rodríguez-Aparicio y Torres (1999) señalan que “el objeto del protocolo es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa”.

Según Maseda et al., (2007) el protocolo familiar consiste en “un documento en el que la familia fija por escrito todos aquellos temas sobre los que desea tener una reglamentación consensuada y suficientemente debatida”. Según (Egea-Fernández, Rodríguez-Fernández, M, Banga, J, y Martí, R, 2007), el protocolo se podría definir como “un acuerdo de voluntades consensuado que hace posible la aparición de un código de conducta que regula las relaciones profesionales y económicas entre los miembros de la familia que ostentan la condición de socios

⁴ Real Decreto 171/2007, de 9 de febrero, por el que se regula la publicidad de los protocolos familiares.

y la empresa, teniendo como objetivo primordial asegurar la continuidad de la compañía”.

En dicho documento, se reúne de forma escrita todas las normas, reglas, configuraciones, códigos y demás estructuras con el fin de conjugar una regulación consensuada de las relaciones familia-empresa. Debido a su importancia, en la elaboración de dicho documento todos los miembros implicados deberán contribuir a su construcción, reflejando las dimensiones y opiniones que abarca y por consiguiente, llegar a un consenso sobre su contenido, es decir, después de la implicación de los individuos o agentes en la construcción del documento, estos tendrán que dar el visto bueno al mismo.

Observándolo desde una perspectiva temporal amplia, este documento confirma que es una herramienta útil para la prevención, aparición y resolución de conflictos. Es conveniente realizar su redacción lo antes posible, con el objetivo de anticiparse a problemas que pudieran aparecer en el seno de la familia-empresa. La redacción previa del documento no significa que se puedan prever o evitar todos los conflictos, pero sí puede ayudar a la disminución de los mismos. (Maseda et al., 2007).

No existen protocolos preestablecidos para las empresas, ya que, ni las empresas ni las familias son iguales, es decir, el protocolo familiar se establecerá teniendo en cuenta las características externas e internas tanto de la empresa como de la familia. Se recomienda su revisión y actualización a lo largo de los años para mantenerlo al día de los posibles e impredecibles cambios, tanto empresariales como familiares (Maseda et al., 2007).

Pero curiosamente, en el estudio del 2018 del Instituto de la Empresa Familiar, sobre “Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar” dirigido por Juan Corona, refleja que sólo un 11,3% de las empresas cuentan con un protocolo familiar por escrito. Este dato es preocupante en la medida que como vemos el protocolo familiar se erige como una herramienta prioritaria para regular el funcionamiento de la empresa y la implicación familiar en el negocio en el largo plazo. Y no es solo que un 88,7% no lo tenga, es que un 74,3% manifiesta que no considera necesario la existencia de este documento.

Además según el mismo estudio, en el 49,3% de los casos, las empresas familiares manifiestan no tener planes con respecto a la forma de la transmisión de sus participaciones a la siguiente generación e incluso un 27,9% simplemente lo realiza vía herencia y un 59,8% no posee acuerdos que limiten la libre transmisión de las acciones o participaciones empresariales. Por lo que el grado de estructuración de las relaciones propiedad-empresa-familia aún en el 2018 es muy bajo.

En relación a los temas que se incluyen o se pueden incluir dentro del Protocolo Familiar (Camisón y Ríos, 2014; Maseda et al., 2007); se destacan los siguientes:

Tabla 7. Temas a recoger en el Protocolo de Familia

Consideraciones sobre el fundador y el origen de la empresa
Filosofía, actividades y arraigo de la empresa a un determinado lugar
Misión y valores de la familia y su transmisión a través de la empresa familiar
Objetivos y filosofía del protocolo familiar
Vigencia y condiciones para la modificación del protocolo
Definición del código ético y de comportamiento para los miembros de la familia y para la empresa
Canales de comunicación entre la familia y la empresa
Objetivos, funciones, composición y normas de funcionamiento del consejo de familia
Mecanismos para la gestión de conflictos y toma de decisiones
Preparación y plan de formación de nuevas generaciones
Procesos de selección y evaluación de directivos familiares que quieren incorporarse a la empresa
Apertura o restricciones sobre ingresos de nuevos miembros de la familia
Políticas de elección y jubilación de los líderes familiares
Cualificación exigible a los familiares que trabajan en la empresa
Participación de la familia en la dirección y control de la empresa.
Criterios para la incorporación de familiares a los órganos de gobierno
Procesos de apoyo y acompañamiento a los miembros de la familia para la identificación y alcance de sus metas personales y profesionales

Política de ayuda a familiares y a empleados no familiares
Acceso y restricción de los parientes políticos a la empresa
Relaciones con los parientes políticos: Capitulaciones matrimoniales y testamentos
Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión
Políticas para las transacciones accionariales: Derecho de preferencia
Acciones o participaciones en poder de personas no pertenecientes a la familia.
Creación de fondos de liquidez en beneficio de la familia y de la empresa; reglamentación de la administración y funcionamiento del fondo
Legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia
Compromiso explícito de los miembros firmantes con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos
Criterios de endeudamiento y reinversión
Posibilidad de fusiones, venta o alianzas estratégicas

Fuente: Elaboración propia a partir de Camisón y Ríos (2016) y Maseda et al (2007).

3.2.2.4. Family Office

Según el autor Ivan Langsberg (1999), “el Family Office es una unidad operativa independiente que, dentro de los instrumentos para gestionar la relación entre familia y negocio, permite a la familia invertir su riqueza como una sola unidad, a la vez que aumentar su poder de adquisición y optimizar los costes de la gestión financiera desde una óptica de planificación centralizada”. Desde la perspectiva de los autores Tapies y Ward (2008) en su obra “Family Values and Values Creation” entienden la Family Office como “una organización profesional dedicada a la gestión del patrimonio familiar y los asuntos familiares que está hoy en día redefiniendo el arte de la gestión patrimonial efectiva en familias empresariales

que poseen gran visión a largo plazo y un fuerte sentido de ‘propósito y valor’ de sus fortunas”.

Observando este concepto desde otra perspectiva, se encuentra la definición proporcionada por Cazorla (2010), que comprende el Family Office como “un ente dinámico que evoluciona de forma continua, cambiando en base al propio grado de avance en el que evolucionan sus componentes, que son los componentes que conforman el núcleo de la Empresa Familiar: empresa-propiedad-familia”.

Después de hacer una aproximación al concepto original, se puede decir que la oficina familiar es un instrumento de inversión que se crea con el fin de dar servicio tanto a la familia como a la empresa.

Destacamos funciones como las siguientes:

- Gestionar el patrimonio acumulado por la empresa familiar.
- Ayudar en el cumplimiento de obligaciones fiscales.
- Transacciones intrafamiliares.
- Tramitaciones de impuestos.
- Coberturas de seguros.
- Asesoramiento en inversiones personales.
- Dar un adiestramiento sucesorio a las siguientes generaciones, entre otras muchas funciones.

La administración de este ente está organizada y supervisada por el Consejo de familia. Generalmente, este tipo de oficinas se suelen dar en grandes y ricas familias con grandes negocios, y estas, que se necesita un asesoramiento debido a los grandes patrimonios que poseen. Este órgano está separado del negocio principal pero puede darse el caso de que algunos de los miembros familiares más representativos se encuentren en este órgano (Abouzaid, 2008; Tápies y Canals, 2013).

3.2.3. Los órganos básicos de gobierno de la propiedad/sociedad

Existen diversos órganos de gobierno en cualquier sociedad en la que se estructura y regula la propiedad de la empresa y por su puesto desde un enfoque formal, son los mismos también en las empresas de carácter familiar. Pero dadas las características personales de la mayoría de sus componentes y las implicaciones en la familia empresaria, así como la convivencia con los órganos de gobierno

de la familia anteriormente expuestos, además de los propios de la gestión de la empresa hacen que su funcionamiento sea más complejo y crítico que en otro tipo de empresas.

Los órganos más relevantes en la sociedad como titular de la propiedad de la empresa son la Junta General de Accionistas y especialmente el Consejo de Administración.

3.2.3.1. La Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas es un órgano de gobierno de la empresa a través del cual, el conjunto de todas las personas que forman el accionariado, deciden sobre los asuntos que atañen a la actividad diaria de la empresa (Quintana, 2012).

Representa a la propiedad y tiene un carácter administrador y fiscalizador que repercute directamente sobre la misma (De Jong, Mertens, y Wasley, 2005). Está previsto por la ley, y su regulación y funcionamiento viene determinado en el marco de la legislación vigente por lo recogido en los estatutos de la sociedad (Maseda et al., 2007). Las decisiones que se toman en este ente autárquico, son decisiones soberanas que se aplican bajo un conjunto de normas y reglas establecidas en los estatutos de la empresa y la ley. La propiedad de una empresa está constituida por todas aquellas personas que forman parte del accionariado, ya que previamente han realizado una inversión de recursos en la empresa.

Tipos de Accionistas

Según Díez et al (2013), se detectan diversos tipos de accionistas o diferentes perfiles de inversores que pueden estar presentes en una Junta General de Accionistas:

- **Accionista líder:** Principal accionista de la empresa, normalmente representado por la posesión del 51% de las acciones o de la parte mayoritaria de ellas, ejerciendo la toma de decisiones a todos los niveles dentro de la empresa. También se encarga del nombramiento de los órganos de gobierno y los miembros que han de formarlos.
- **Accionista significativo:** Es un socio capitalista involucrado en la gestión diaria de la empresa, que posee una silla en el consejo de administración y en los puestos clave de la empresa; una de sus funciones principales es la de ejercer vigilancia sobre la gerencia y los órganos de gobierno para su correcta marcha.

- **Accionista minoritario:** Socio capitalista involucrado en la gestión de la empresa y que, además, realiza una labor de vigilancia dentro del consejo. Los poderes y las responsabilidades otorgadas están relacionadas directamente con la cuota de acciones que se tenga en propiedad.
- **Accionista inversor:** Un tipo de accionista que busca un retorno de la inversión a través de la asignación de dividendos, además de tener una expectativa de plusvalía en una futura venta de sus acciones.

Funciones de la Junta General de Accionistas

Las reuniones que se realizan en este órgano tienen varias funciones principales, entre muchas otras:

1. Nombrar a los miembros del consejo de administración.
2. Informar a los accionistas sobre el desempeño financiero de la empresa.
3. Aprobación de las cuentas anuales y la aprobación de la gestión de los miembros del consejo.
4. Proporcionar un foro para las discusiones entre directores y accionistas.

En el año 2014 se publicó en el BOE la Ley 31/2014⁵ por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital (“LSC”) con la intención de producir mejoras en el gobierno corporativo de las empresas. Esta nueva ley se basa en ampliar las competencias de la junta general de accionistas, reforzar los derechos de los accionistas minoritarios y asegurar la transparencia de la información que reciben los accionistas.

Al fin y al cabo, las funciones básicas consisten en designar a los miembros que formarán el consejo de administración con el objetivo de comunicar la estrategia trazada a los mandos intermedios de la empresa. Posteriormente, se ha de controlar la ejecución de la estrategia mediante los resultados obtenidos a final del ejercicio económico de la compañía (De Jong et al., 2005; Quintana, 2012; Strätling, 2003).

Esas son las funciones principales que realiza la Junta General de Accionistas aunque, según Tápies (2015), deberíamos tener en cuenta otras tantas funciones que realizan como:

- Designar al consejo de administración y fijar sus retribuciones.
- Modificar de los estatutos sociales.

⁵ Jefatura del Estado (2014).

- Realizar cualquier tipo de movimiento u operación societaria que suponga una modificación del patrimonio o del capital social de la empresa.
- Realización y verificación de la lista de accionistas presentes y representados en la junta.
- Determinar la amortización de acciones.
- Selección de auditores externos.
- Velar por la transparencia y cumplimiento de los derechos de información de todo accionista.
- Ocuparse de los asuntos que se determine en los estatutos o la ley.

Solamente se ha hecho hincapié en las funciones más representativas de este tipo de órgano, ya que, estas serán distintas dependiendo del tamaño y del número de personas que compongan el accionariado de la empresa. Por lo tanto, se afirma que existen funciones que no hayan sido listadas en este punto.

Tipos de Juntas de Accionistas

Solamente existen dos tipos de juntas generales de accionistas. Por un lado, tenemos las ordinarias y por otro lado, las extraordinarias. En las juntas ordinarias, las reuniones están programadas con una periodicidad anual (realizándose siempre en los tres meses siguientes a la finalización del ejercicio económico), mientras que las juntas extraordinarias se convocan mediante la decisión de algún órgano de gobierno corporativo debido a causas excepcionales, es decir, se convocan a través del consejo de administración, el presidente o el director general, además de, en los supuestos contemplados por los estatutos y la ley (Uria-González, Menéndez, y Olivencia, 1992).

Reflexiones sobre la Junta General de Accionistas en función de la evolución de la EF

La junta de accionistas, desde la óptica de la empresa familiar, es la reunión bajo el marco legal de la familia propietaria. Su carácter soberano tiene fuertes implicaciones con el ejercicio efectivo del poder en la empresa familiar, pues de modo ordinario quien domina los votos en la junta domina los destinos de la sociedad.

Según Arbesú (2016), existen tres etapas dónde se aprecian las evoluciones de la transmisión de la propiedad de una a otra generación:

En la primera etapa existente, también llamada etapa fundacional, la junta de accionistas no se considera como algo esencial en relación al gobierno corpora-

tivo. Esto se debe a que el fundador tiende a ser el accionista y los hijos de este aún son menores de edad, y por lo tanto, las figuras y los intereses de la junta de accionistas y del fundador se unifican sobre la misma persona.

En la segunda etapa, también llamada etapa de sociedad de hermanos, interviene los descendientes directos de los progenitores y ellos mismos como fundadores. Al presentarse diferentes socios con sus respectivos intereses personales, la junta de accionistas no suele ser el lugar apropiado para el debate entre los accionistas/hermanos. Otros organismos como el consejo de administración o bien el comité de gestión son más adecuados para los debates entre los accionistas familiares.

En la tercera etapa o etapa de consorcio de primos es necesario integrar los diferentes intereses personales de todos los socios. Por ende, se dan ciertas condiciones como, un aumento de los socios, la integración como socios capitalistas o socios inversores. En este punto, la junta de accionistas cobra sentido debido a la cantidad de diferentes socios que intervienen en la empresa familiar y este tiene que ser gestionado con criterios de buen gobierno para evitar posibles conflictos.

Hay que tener en cuenta que algunas etapas no se cumplen o pueden verse modificadas sustancialmente debido a que existen varias familias en el accionariado o algunos entes físicos o jurídicos que son accionistas, pero no forman parte de la familia.

3.2.3.2. El Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el órgano de gobierno principal de la empresa derivado de la Junta General de Accionistas convirtiéndose en el eje central de todo el sistema empresarial.

Es así en cualquier tipo de empresa, pero muy especialmente en las de carácter familiar al concurrir en la mayoría de sus miembros la vinculación familiar entre ellos, dándole en la práctica una mayor complejidad por la combinación de roles.

Existen diversos estudios y autores, como el estudio realizado por la Cátedra IESE de la empresa familiar, realizado por Tápies y Ceja (2015), que afirman que el Consejo de Administración es el encargado de revisar la marcha de la organización, aprobar la estrategia corporativa, asegurarse del cumplimiento de los objetivos, asesoramiento a la dirección, revisar la marcha de la organización, aprobar la gestión realizada por la directiva, nombrar, evaluar y fijar las retribuciones y planificar la sucesión del primer ejecutivo, entre otras tareas.

Según Quintana (2012), el Consejo de Administración debe “adoptar las decisiones más importantes para el futuro de la empresa, gestionar algunos elementos de la comunicación corporativa y defender los intereses de los accionistas minoritarios”. Es por esto que este órgano tiene una importancia fundamental dentro del sistema de gobierno de la empresa. La existencia del mismo permite que se practique un control sobre la gestión que realiza la dirección de la empresa, pudiendo emprender acciones contra la alta dirección cuando esta actúe de una forma sospechosa o negligente, y, por lo tanto, se puede afirmar que este órgano posee cierto alcance sobre ciertas acciones tomadas desde la dirección.

Sin embargo, ni la Ley del Registro Mercantil ni tampoco el Reglamento del Registro Mercantil regulan de manera determinante el modo de deliberar y adoptar acuerdos. Existe, pues, un amplio margen para la autorregulación de los aspectos propios del funcionamiento del consejo concernientes a la forma de deliberar, la determinación del orden del día, el turno de palabra y de intervención y la forma de votar, así como el derecho de información que asiste a todos y cada uno de los consejeros, donde se delimita la facultad de examinar todos sus libros, registros y documentos.

En suma, parece oportuno recomendar que regulen de forma detallada en los estatutos sociales aspectos como:

- a) El calendario de sesiones y, en particular, quién puede o debe convocar las sesiones extraordinarias.
- b) La convocatoria del consejo: antelación, forma, contenido (orden del día y documentación).
- c) La composición (en particular, qué condiciones personales deben reunir los consejeros), deberes de los consejeros, régimen de incompatibilidades y conflictos de interés.
- d) La organización de las sesiones: funciones del presidente y el secretario.
- e) La delegación de funciones: mayorías necesarias, creación de comités y materias indelegables.
- f) La retribución de los consejeros.

En cuanto a sus miembros, existen diferentes opiniones sobre la composición del Consejo de Administración de las empresas familiares. Un criterio de selección de consejeros estaría en el grado en que asumen riesgos empresariales. Normalmente resulta importante la creación de un Consejo que combine la presencia de miembros de la familia con la presencia de profesionales externos que aporten una visión ajena a la familia y el conocimiento específico que pudiera ser necesario.

En el análisis de los consejos de administración de empresa familiar que no suelen funcionar se suelen dar dos circunstancias con cierta frecuencia. Por una parte, en ellos hay personas singulares de la familia que toman un excesivo e innecesario protagonismo en cuanto a influir en la elección de los temas a tratar en la reunión y en el tiempo a dedicarles. Por otra parte, se da una falta de rigor en las reuniones en cuanto al orden y concreción, mezclando temas y haciendo surgir, sin orden ni necesidad, tópicos nuevos o antiguos, situación en la que no se sabe qué se va a encontrar, o qué va a ocurrir, cuando se inicia una discusión o se hace un comentario. En todas ellas la figura del Consejero externo independiente ayuda a reducir estas situaciones.

Funciones del Consejo de Administración

En el informe publicado por el Instituto de Consejeros-Administradores (2012) se definen las funciones del Consejo de Administración de una empresa, como se ve a continuación:

1. Liderar la empresa al máximo nivel.
2. Definir la Estrategia Corporativa.
3. Responder ante accionistas y terceros.
4. Supervisar la gestión de la empresa.
5. Supervisar al ejecutivo.
6. Gestionar el propio Consejo.

En la reciente Ley 31/2014⁶, por la que se modifica la LSC, llamada Ley de Sociedades de Capital, tiene como objetivo reforzar el régimen jurídico de los deberes y la responsabilidad de los administradores, promover la diversidad de género, experiencia y conocimientos en los consejos, introducir la figura del consejero coordinador, reducir el plazo de mandato a cuatro años, clarificar el régimen de remuneraciones y su aprobación por la junta, además de establecer normas específicas para la comisión de auditoría, la comisión de nombramientos y retribuciones.

Según Tàpies (2015), el Consejo de administración de una empresa familiar tiene algunas funciones que van sujetas a la dimensión familiar que este tipo de empresas alcanza, provocando que el consejo se enfrente a unos desafíos determinados, entre los cuales, el dicho autor nos señala los siguientes:

⁶ Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo.

- Definir y velar por los valores de la empresa familiar.
- Reconocer la dimensión familiar.
- Velar por los intereses de todos los propietarios.
- Asegurar que la empresa cumple con los requisitos legales.
- Guiar al director general y al equipo directivo en el largo plazo.
- Contratar, evaluar y despedir al director general.
- Mantener un buen nivel de asertividad.
- Construir puentes entre la familia, los propietarios y la empresa.
- Autoevaluar el trabajo del Consejo.
- Crear un clima de confianza entre los consejeros.

Objetivos:

- Complemento y soporte a la Dirección en la toma de decisiones.
- Refuerzo de la visión estratégica.
- Introducción elementos analíticos de reflexión.
- Contribuir a la introducción de cambios en la alta dirección.
- Objetivizar las decisiones que afectan a la familia.
- Asegura la continuidad.

Funciones indelegables:

- Aprobación de las estrategias de la empresa.
- Nombramiento, retribución, evaluación y, en su caso, destitución de los directivos de la empresa.
- Control de la actividad de Gestión e identificación de los principales riesgos de la sociedad.
- Determinación de las políticas de información y comunicación al mercado y a los accionistas.

Deberes del Consejero:

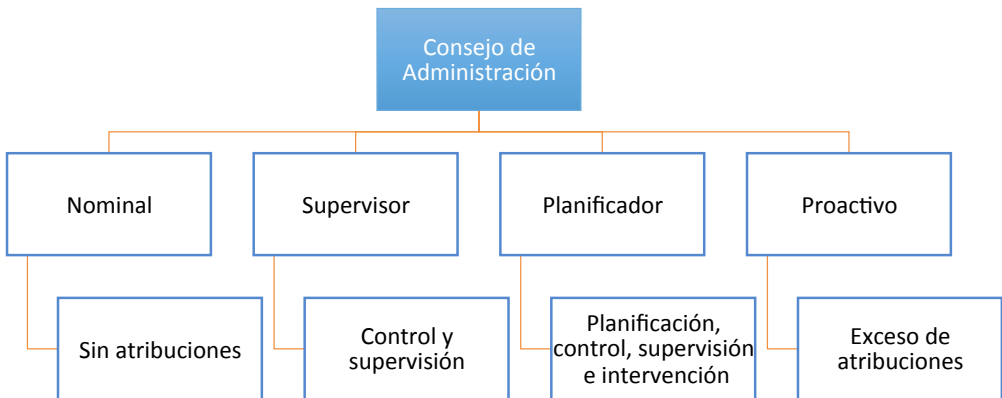
- Deber de fidelidad
- Deber de lealtad en los conflictos de intereses, uso de información y oportunidades de negocio.
- Deber de comunicación de la información y aspectos de negocio.
- Deber de diligencia.

Tipos de Consejos de Administración

En cuanto a los tipos de Consejos de Administración existentes, se destacan multitud de estudios hablando de sus características aunque el estudio que más repercusión ha tenido en este sentido es el realizado por Neubauer y Lank (1998), llamado "The family business: Its governance for sustainability". En él se reconocen cuatro tipologías que siguen los Consejos de Administración los cuales se detallan a continuación:

- **Nominal:** Apenas poseen atribuciones o directamente estas no figuran en su haber, y, por lo tanto, no tienen ningún peso en la marcha del negocio.
- **Supervisor:** Estos consejos poseen funciones de protección de la familia y los propietarios a través del uso de mecanismos de control y supervisión de la empresa.
- **Planificador:** En este tipo de consejos, además de la supervisión y el control de la empresa en defensa de la familia y la propiedad, interviene en la fijación de la estrategia corporativa a seguir por la compañía.
- **Proactivo:** Este estilo de Consejo de Administración está marcado por una participación excesivamente activa en la gestión, traspasando los límites que le son atribuidos teóricamente, llegando incluso a parecerse más a un Comité de Dirección que a un Consejo de Administración.

Figura 7. Tipos de Consejo de Administración



Fuente: Elaboración propia a partir de estudio *The family business: Its governance for sustainability* (Neubauer y Lank, 1999).

Como hemos dicho, para que un Consejo de Administración pueda ser más efectivo, es recomendable que varios de los componentes sean miembros independientes con el objetivo de que se actúe en consecuencia con un conjunto de reglas establecidas que garanticen un correcto funcionamiento del órgano en cuestión.

Sin embargo, en la práctica, la existencia de un Consejo de Administración (incluso con independientes) no significa que el consejo esté funcionando correctamente. En su buen funcionamiento tiene un papel clave el Secretario del Consejo

Secretario del Consejo

Según Navarro-Rubio y Tápies (2012), el secretario comunica a los consejeros los temas del consejo, que el presidente fija a propuesta del primer ejecutivo de la empresa (consejero delegado o director general). Tras las reuniones, el secretario transcribe las actas con los acuerdos alcanzados. Además de ser un requisito legal para todas las empresas, el papel del secretario del consejo es de suma importancia en el funcionamiento y coordinación del comité ejecutivo, las organizaciones definen las responsabilidades y deberes del secretario del consejo, los cuales están descritos de manera general en los estatutos de la empresa. Otro factor a destacar en las funciones y responsabilidades de un secretario del consejo es asegurarse que el comité de dirección cuente con la asesoría y los recursos adecuados para cumplir con sus deberes de acuerdo con la ley. Entre otras de las funciones del Secretario del Consejo de Administración, se encuentran:

- Facilitar el buen desarrollo de las sesiones del Consejo.
- Asistir al consejero delegado en la convocatoria y elaboración del orden del día de las reuniones del Consejo.
- Asesorar al Consejo en todos los temas de naturaleza legal o estatutaria o relacionada con las normas de Gobierno Corporativo.
- Llevar y custodiar los libros oficiales.
- Dejar constancia en los libros de actas, del desarrollo de las sesiones y acuerdos adoptados.
- Incorporar dichas actas, una vez aprobadas, a los correspondientes libros oficiales.
- Velar por la inscripción en los registros públicos competentes de los acuerdos del Consejo que así lo requieran.
- Velar para que la actividad del Consejo se ajuste a las normas legales, estatutos, reglamentos y procedimientos internos de la sociedad.
- Velar porque los procedimientos y normas de buen gobierno de la sociedad se respeten y revisen periódicamente.

Presidente y/o Consejero Delegado

A la cabeza del Consejo de Administración se encuentra el Presidente, que tiene una extraordinaria importancia y del que depende la eficacia operativa del Consejo.

El Presidente, en efecto, no sólo ha de ocuparse de convocar, formular el orden del día y dirigir las reuniones, sino que también ha de velar por que los miembros del Consejo reciban la información necesaria, participen de manera activa y se comprometan en sus tareas.

Sobre el Presidente recae la responsabilidad de promover el buen funcionamiento del Consejo y es la persona que representa los intereses de todos los accionistas y suele ser un cargo de reconocimiento y representación de la sociedad. Formalmente debe de existir en el Consejo de Administración. Suele ser el cargo ocupado por el Fundador de la empresa familiar (o algunas veces su cónyuge) y si se está en segundas o terceras generaciones por la persona de más representación de la generación anterior a la que hoy ya tiene un papel más ejecutivo. La experiencia enseña que cuando el Presidente no ejerce debidamente su actividad de impulso y liderazgo, los Consejos decaen en el ejercicio rutinario.

Respecto a la concurrencia de los cargos de Presidente del Consejo y de primer ejecutivo de la sociedad tiene las ventajas de la velocidad y el liderazgo desde la Dirección como propiedad pero como inconvenientes: que concentra demasiado poder en manos de una única persona, y que puede confundir dos tipos de tareas y responsabilidades cualitativamente distintas como son la de dirigir el Consejo y la de gestionar la sociedad; todo lo cual puede hacer más difícil para el Consejo el eficaz desarrollo de la función de supervisión.

De lo que se trata es de crear contrapesos que permitan al Consejo funcionar con la mayor independencia del equipo de gestión y conservar su capacidad para fiscalizarlo, como la incorporación de Consejeros Independientes, la propia evaluación del Consejo a una vez al año la labor del Presidente en su condición de tal y en su condición de primer ejecutivo de la compañía.

El cargo de Consejero Delegado es una alternativa que no está presente en todas las empresas familiares ya que no es obligatoria su existencia. En el caso de existir el que tiene un carácter más ejecutivo dentro del Consejo de Administración y es el vínculo con la Dirección General y el equipo directivo.

Son cargos que en las fases iniciales no suelen aparecer, ya que la persona emprendedora es el primer cargo directivo (Dirección General) y al ser el principal accionista o se tiene como órgano la administración única que si evoluciona a Consejo de Administración suele ocupar el cargo de Presidente sin necesidad de tener que crear el cargo de Consejero Delegado ya que es a su vez el principal ejecutivo de la empresa.

Normalmente el cargo de Consejero Delegado se suele crear en ciertas circunstancias: por ejemplo, cuando la Dirección General de la empresa recae en

un tercero no familiar ni accionista relevante y el Consejo de Administración (la propiedad) quiere ejercer un mayor seguimiento y control sobre el ejecutivo. A veces también cuando la Presidencia es ocupada por una persona mayor que no puede hacer la adecuada dedicación/supervisión del ejecutivo y se desdobra la figura de Presidente y la de Consejero Delegado dentro del Consejo de Administración.

Adicionalmente, en los órganos de gobierno de la empresa se establecen Comités o Comisiones con el fin de profundizar en temas y asuntos que por su importancia se hace necesario la conformación de dichas comisiones. Navarro Rubio y Tápies (2012) en el libro Génesis del Consejo, hacen mención a los órganos delegados del consejo que a continuación se citaran.

La comisión ejecutiva/delgada, creada normalmente para dar mayor operatividad al consejo en sus funciones de seguimiento, adoptar decisiones de la competencia del consejo cuando este no puede celebrarse por razones de inmediatez o relevancia; ayudar a establecer las líneas estratégicas de la compañía y asegurar que se ponen en práctica; conocer y analizar las grandes operaciones societarias y las desinversiones de activos sustanciales para su proposición al consejo.

La comisión de auditoría, cuya misión principal consiste en ayudar a los consejeros en el cumplimiento de su responsabilidad legal de control (asegurándose de la veracidad de balance y cuenta de resultados, de la suficiencia de los sistemas contables y de control y de la realización de auditorías externas e internas).

La comisión de retribución y nombramientos, cuya finalidad es la de aportar objetividad e independencia a la hora de evaluar el desempeño del equipo directivo, fijar los niveles de compensación adecuados y proponer soluciones para la sucesión de ejecutivos, así como cubrir vacantes en el propio consejo.

En algunos casos se cuenta con comités de asesores externos que no siendo directamente miembros del Consejo de Administración están a disposición de los consejeros como apoyo en ciertos temas (por ejemplo, legales-fiscales-económicos...) que aportan una opinión cualificada e independiente según las necesidades del propio consejo u otra comisión de trabajo.

Reflexiones sobre el Consejo de Administración en función de la evolución en la EF

Toda esta operativa, funciones y atribuciones del Consejo de Administración de cualquier compañía es clave para el buen gobierno de la sociedad, pero se hace especialmente más crítica en el caso de las empresas familiares al convivir varios roles en la mayoría de sus miembros.

Debido a esos atributos ambivalentes que posee la empresa familiar (Tagiuri y Davis, 1996), el Consejo de Administración se encuentra sometido a una mayor complejidad derivada de la interrelación de los sistemas que intervienen en el mismo. Por un lado, debe gobernar la interrelación empresa-propiedad-familia al mismo tiempo y por el otro lado, esta coyuntura esboza que el Consejo de Administración tiene un mayor recorrido en las empresas familiares que en las no familiares (Maseda et al., 2007).

De nuevo, según Arbesú (2016), se detectan tres etapas dónde se aprecian cómo la evolución de la propiedad afecta a las configuraciones del consejo de administración:

Como se ha mencionado anteriormente, la primera etapa o la etapa del fundador se da como normalizada la implicación del fundador en la dirección y gestión de la empresa. Según la literatura existente sobre la empresa familiar, a esta etapa se le ha atribuido el concepto conocido como “soledad del fundador” dándose como práctica habitual la constitución de un consejo de administración no tan profesionalizado con la intención de apoyar al fundador en temas como el aumento de la profesionalización de la empresa, el establecimiento de objetivos estratégicos o la futura sucesión. Este tipo de consejo responde más al apoyo al fundador que a la protección de los intereses de los diversos accionistas, ya que en este tipo de casos, los intereses de los diversos accionistas se aúnan en la misma figura, la figura del fundador.

En la segunda etapa, conocida como etapa de la sociedad de hermanos, lógicamente se configura el consejo de administración debido a que se crea una cierta dispersión de la propiedad que requiere de consenso en la toma de decisiones. Debido a los debates que se pueden producir en el seno de la dirección de la empresa, se debe incluir a consejeros externos para que se puedan establecer criterios de administración independientes a los criterios provenientes de la propiedad.

Durante la tercera etapa, llamada como etapa del consorcio de primos, se produce la consolidación de un consejo de administración profesional ya que la dispersión del accionariado se ha incrementado debido a la incorporación de la siguiente generación dando lugar a diversos intereses personales en la empresa por parte de los agentes que componen la Junta General de Accionistas. Por ello, según Arbesú (2016) “se justifica plenamente la configuración de consejos de administración de acuerdo a las prácticas de buen gobierno corporativo”.

Según la opinión de diversos académicos expertos, muchas familias se interponen entre las decisiones que toman los mandos intermedios o los consejeros, llegando a convertirse en figuras estáticas dentro del consejo. De todos los autores, Gallo (1991), es claramente el que más aportaciones ha realizado acerca de las ya

denominadas “trampas propias de los consejos en la empresa familiar”, es decir, la incompreensión de los órganos de gobierno por parte del sistema familiar.

3.2.4. Los órganos básicos de la gestión de la empresa

Es la tercera dimensión que tenemos que incorporar en este marco teórico de los órganos de gobierno en la empresa familiar, la gestión de la empresa. Son los órganos de gestión propios de cualquier empresa y que obviamente también son los del gobierno de la empresa familiar.

La gestión ejecutiva del día a día de la empresa se suele estructurar desde su nivel jerárquico en la figura de la Dirección General o CEO de la compañía y en su equipo directivo en el Comité Ejecutivo o de Dirección. Esta estructuración depende del tamaño y el grado de vertebración de su modelo directivo, pero de una manera o de otra siempre está presente en todas las empresas, incluidas como siempre también las empresas familiares.

Quizás en las empresas familiares vuelven a darse unas características de complejidad por solapamiento de roles, especialmente en las menos evolucionadas, en la medida en que una buena parte de los componentes del Comité de Dirección y la propia Dirección General tienen vínculos familiares además de las otras interrelaciones en los órganos de gobierno al formar parte de la propiedad.

No es el objetivo de este marco teórico definir todas las características de los órganos de gestión que tiene el Management de una empresa, simplemente fijaremos los aspectos básicos que permiten identificar los responsables de la Dirección de la Empresa en su carácter ejecutivo desde el enfoque de la empresa familiar y su interrelación con la propiedad mediante el Consejo de Administración.

3.2.4.1. Dirección general

Es el primer ejecutivo, en donde una de sus principales funciones es diseñar con plena conciencia la estrategia de negocio, de acuerdo a las exigencias de sus grupos interés y su entorno, teniendo en cuenta las capacidades internas (fortalezas y debilidades) de la organización.

Su misión es dirigir y formular las políticas de la empresa en consonancia con las líneas marcadas por la propiedad. Por ello tendrá que gobernar, planificar y coordinar las actividades generales de los departamentos en colaboración con sus respectivos Ejecutivos. Para ello debe de tener flexibilidad mental, destrezas de

negociación, capacidad de análisis de información, orientación al cliente interno / externo junto con liderazgo y capacidad de organización.

Según San Martín y Stein (2009), el CEO juega un papel clave, de manera que se impone la necesidad de contar en todo momento con las personas idóneas para llevarla a cabo, comenzando por el propio CEO. Este planteamiento requiere traducir los objetivos de tipo operativo, financiero, comercial, etc. El consejero delegado tiene la responsabilidad de construir un equipo directivo lo suficientemente idóneo y capaz, con diferentes responsabilidades y experiencias y estas sean una suma de conocimientos, para de esta forma tener un equipo directivo enriquecido, con el fin de afrontar los desafíos y retos que demanda los stakeholders (San Martín y Stein, 2009). Un buen CEO no permite que el grupo trabaje por separado, se preocupa de cultivar un equipo unido, no uniforme, que soporte criterios variados”. Ser un agente articulador, orientador y de conexión entre los diferentes integrantes del equipo directivo de la empresa, es una de las principales características.

Si bien en la dimensión de la propiedad, el Consejo de Administración es responsable de supervisar la estrategia y tutelar el desarrollo de directivos, es en el comité de dirección verdaderamente donde el CEO como ejecutivo principal de la empresa integra a estos directivos en la consecución del objetivo común.

La persona fundadora de una empresa familiar como único propietario en los estadios iniciales suele prescindir del Consejo y en muchas empresas es esto lo que ocurre durante muchos años. El fundador, como persona que ostenta todo el poder, también puede incluso prescindir del Comité de Dirección como órgano ejecutivo de gestión, cosa que ocurre menos veces por la utilidad que tiene para el trabajo en el “día a día”.

Pero el fundador que desea profesionalizar la empresa familiar, en lugar de prescindir de ellos potenciará ambos órganos, el Consejo como órgano de gobierno en el que los propietarios ejercitarán sus derechos, y el Comité como órgano ejecutivo donde se ofrecen oportunidades a los directivos para participar en la formulación de la estrategia y en el control de su implantación.

En el escenario de las empresas familiares, la idea de trabajar para el negocio familiar puede pensarse que es un derecho adquirido, por lo que la no existencia de un protocolo, procedimiento o proceso de transferencia generacional interno bien definido, puede generar conflictos. Para la minimización de las posibles diferencias, se requiere de la profesionalización de la dirección, en compañía de órganos de gobierno de la empresa y de esta forma, se pueden asegurar sus ventajas fundamentales y convertirse en una organización sostenible y perdurable en el tiempo.

3.2.4.2. Comité de Dirección/Equipo Ejecutivo

El Comité de Dirección o comité ejecutivo de una empresa es el equipo directivo que tienen como principal misión definir la visión de la organización, buscando la consecución de las metas y objetivos de la empresa, de manera cohesionada con el Consejo de administración, quien es que establece cómo debe actuar el comité ejecutivo.

En este sentido, queda claro que el Consejo de Administración y el Comité de Dirección son dos órganos diferentes con responsabilidades distintas, y que no es bueno confundir, pues el consejo gobierna y el comité apoya a la dirección.

Según Tàpies (2015) “en resumen: el Consejo decide y aprueba y el Comité ejecuta. No es función del Consejo gestionar el día a día de la empresa: su papel consiste en liderar la compañía al máximo nivel. Podríamos decir que el Consejo conoce la big picture, como dicen los americanos, mientras que el Comité es quien está al pie del cañón del día a día de la actividad de la empresa.”

Otra forma de referirse al concepto de Comité Ejecutivo lo refiere Canals (2008) en su libro “En busca del equilibrio”: “el consejo de administración y el comité de dirección” deben actuar como pulmones de la empresa; si uno de ellos no trabaja a pleno rendimiento, la organización no funciona. El comité ejecutivo es esencial en el funcionamiento, dirección y operación de la empresa, pues es quien tiene la responsabilidad de ejecutar y poner en marcha la estrategia definida por la empresa y tiene además la responsabilidad de tener perfecta sincronía con el consejo de administración, así pues, los diferentes responsables de la empresa tienen la visión en conjunto, para afrontar las problemáticas y tomar ventajas de las oportunidades que se presenten.

Las principales funciones del comité ejecutivo

Están estrechamente relacionadas con las funciones del consejo de administración, debido a que estos órganos de gobierno tienen la máxima responsabilidad en la planeación de la organización. El órgano de dirección tiene a cargo las decisiones de sostenibilidad de la empresa en el corto, medio y largo plazo y centra sus acciones no solo en la definición de la estrategia que se realiza en consenso con el consejo de administración (misión, visión, valores, cultura y las líneas estratégicas), sino en que exista una profunda coherencia en la aplicación y ejecución de estas, al interior de la empresa, además creando y definiendo la estructura organizativa que soporte la aplicación de sus directrices. Según Canals (2005), las tareas del comité ejecutivo deben orientarse a la consecución de los objetivos financieros y no financieros que establezca el consejo de administración y que aseguren la su-

pervivencia de la empresa a largo plazo, además lo plantea en el siguiente cuadro Competencias del consejo de administración y del comité de dirección.

Tabla 8. Competencias del consejo de administración y del comité de dirección

Función/Ámbito	Consejo de Administración	Comité de Dirección
Misión y valores	Definición	Implantación
Estrategia	Aprobación	Diseño-Implantación
Control Financiero	Estratégico Financiero Operativo	Estratégico
Desarrollo institucional Aprobación	Impulso Ejecución	Impulso
Desarrollo de talento directivo y equipos directivos	Del comité de dirección	De toda la empresa
Decisiones de inversión y asignación de recursos	Aprobación	Propuesta Implantación

Fuente: IESE – Guía del buen gobierno en la Empresa Familiar (2005).

Entre las responsabilidades del Comité de Dirección, destacan la definición de estrategias a nivel operativo, enfocadas a los objetivos planteados por la empresa, realizar el seguimiento al cumplimiento de los objetivos trazados y contrastarlos con su ejecución, definir planes de contingencia y medidas de corrección, también realizar propuestas de mejora en la asignación de recursos y en las decisiones de inversión desde las diferentes áreas funcionales de la empresa.

El desarrollo del talento humano es un eje fundamental para el Comité Directivo y la preocupación básica de la persona fundadora de la empresa familiar en sus primeros estadios, además del como los empleados interiorizan la estrategia definida, y como sus acciones con las diferentes áreas de la organización están integradas con la estrategia general de la empresa.

Todo este proceso es diferente según las figuras que ocupan la responsabilidad en cada departamento funcional que en cada empresa son de rango y estructura-

ción muy distinta dentro del Comité de Dirección, donde muchas veces vuelve a aparecer la dimensión de la propiedad y la familia entre sus componentes. Por ello es básico definir las principales funciones o responsabilidades de los cargos que juegan un papel determinante en los órganos de gobierno de la empresa y cuya actuación es de suma relevancia por las actividades que asumen en el desarrollo actual y futuro del modelo de negocio.

En cada empresa, la configuración del Comité de Dirección es diferente, no solo por sus atribuciones y niveles de decisión que delega el Director General en él, sino por: el número, los perfiles profesionales, el nivel directivo de sus componentes, la antigüedad que tienen en la empresa, son elementos clave. Si su composición en número es reducida y solo están las áreas básicas: finanzas, comercial y operaciones, o está un número amplio de departamentos: RR.HH, I+D, Innovación, Marketing,... son aspectos relevantes de su configuración y grado de evolución. Así como el nivel de estudios de los componentes, su experiencia directiva y su papel clave en las decisiones estratégicas. Además de la tradicional esfera de la familia (si son del Comité y son de la familia) y/o si son propietarios (esfera de la propiedad).

Pero siempre teniendo en cuenta el grado de evolución que tienen estos órganos de gestión empresarial en la realidad de las empresas familiares. Teniendo en cuenta que en el estudio empírico realizado por el Instituto de la Empresa Familiar sobre los “Factores de competitividad y análisis financiero en la Empresa Familiar” en coordinación con las cátedras de empresa familiar de diversas universidades españolas concluía que: la presencia de familiares ocupando el cargo de CEO disminuye a medida que aumenta el tamaño de la empresa y en general (de 1.005 empresas familiares españolas) el 90% de los CEOs pertenece a la familia propietaria, no ha cursado estudios universitarios en el 48% de los casos y tiene una antigüedad media de 17,9 años en el cargo. Además, era estadísticamente más frecuente que el nivel de formación aumentara a medida que se incrementa el tamaño empresarial, probablemente como consecuencia de que el crecimiento hace ineficaces los tradicionales métodos intuitivos de gestión. Ante esta situación, surge la necesidad de ceder el paso a una gestión más profesionalizada a fin de buscar los talentos y habilidades necesarios que pueden estar o no en el núcleo familiar.

El estudio también relacionaba la existencia creciente de un protocolo familiar a medida que aumenta el tamaño empresarial, de igual forma que la existencia de criterios para elegir al sucesor y la exigencia de disponer de formación universitaria. Además, en la medida que aumenta el tamaño de la empresa, suele aumentar el porcentaje de familiares que ocupan puestos directivos con formación universitaria. El hecho de que el CEO tenga estudios universitarios de perfil económico también se relacionaba con la rentabilidad de la compañía. Por lo tanto, una

formación adecuada del CEO es fundamental para que la empresa familiar mejore sus niveles de rentabilidad, tanto económica como financiera. Contar con un CEO con estudios universitarios de perfil económico está asociado con un mayor crecimiento de la empresa, especialmente en términos de volumen de ingresos y de creación de empleo. Las empresas cuyos CEO no tienen estudios universitarios no consiguen las mismas tasas de crecimiento.

Otro factor que identifica el estudio que influye positivamente en la rentabilidad de los activos y en el crecimiento del empleo son el porcentaje de familiares con formación entre los puestos directivos de la empresa y la existencia de planes de formación en la empresa.

Por otra parte, el hecho de que los familiares que dirigen la empresa tengan ya una experiencia profesional previa se traduce en un mayor crecimiento de la empresa (en ingresos, empleo y activos) y en mejores rentabilidades (económica y financiera).

También se observa una diferencia clara en los órganos de gobierno presentes en las empresas en función de su tamaño. Más concretamente, el estudio muestra más habitualmente la existencia de consejo de administración y equipo directivo a medida que aumenta el tamaño empresarial. La existencia de estructuras más profesionalizadas también las relaciona con el crecimiento de las empresas familiares, son las que experimentan unas mayores tasas de crecimiento, al menos en lo que a ingresos y activos se refiere.

Por ello también, el grado de desarrollo de los órganos de gobierno empresarial los podemos relacionar con el crecimiento y la rentabilidad, pero teniendo en cuenta su grado de estructuración real que hay en las empresas familiares también podemos apreciar un alto potencial de mejora.

3.3. MODELOS DE ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Una vez hemos introducido los órganos de gobierno de la empresa familiar desde sus tres dimensiones concurrentes (familia, propiedad y gestión), podemos analizar con mayor profundidad cómo interactúan entre sí según los diferentes estadios de evolución de la empresa y su relación con los modelos de propio desarrollo corporativo.

En esta parte se hace una revisión de las diferentes aportaciones de análisis conceptual de tipologías de la empresa familiar para empezarla a vincular a los modelos estratégicos de comportamiento corporativo y sus relaciones con el repertorio estratégico que puede estar asociado de manera más natural a dichos modelo. Hay numerosos modelos de análisis creados por el cuerpo académico e investigador que

crece cada año, por ello se ha seleccionado entre todos ellos 10 modelos bien por ser los más conocidas y asentados en todos los análisis o por ser más novedosos y vinculados al comportamiento corporativo estratégico de la empresa familiar:

1. El modelo de los tres círculos de John Davis y Renato Tagiuri con los atributos ambivalentes de la empresa familiar.
2. El modelo ampliado de los cinco círculos de Joan Amat.
3. El modelo de etapas familiares.
4. El modelo evolutivo tridimensional de Gersick.
5. Modelo de los cuatro cuadrantes de gobierno de la empresa familiar: dimensiones de mercado y control.
6. Modelo de gobernabilidad corporativa y cambio estratégico.
7. Modelo matriz: tamaño de la familia - tamaño de la empresa.
8. Modelo de las relaciones de trabajo.
9. Modelo matriz: aportación de la familia – profesionalización de los sistemas.
10. Modelo de los caminos en desarrollo.

3.3.1. El modelo de los tres círculos y atributos ambivalentes de empresa familiar

El modelo básico de arranque es el creado por los académicos John Davis y Renato Tagiuri en el año 1982, el modelo de los tres círculos, el cual sin tener implicaciones concretas es un modelo general muy útil para comprender cómo se ocupan y superponen los tres sistemas dominantes y como los miembros que forman parte de ellos, ocupan un lugar y un rol determinado dentro del modelo además de, exponer una serie de atributos ambivalentes (Tagiuri y Davis, 1996).

Donnelley (1964), en su artículo *The Family Business*, mencionaba que la interrelación familia/empresa no siempre conduce a empresas menos eficientes, incluso se afirmaba ya que las empresas familiares eran capaces de capitalizar en forma de valor determinadas relaciones interpersonales. Esto puede suponer una ventaja o una desventaja dependiendo del enfoque y el nivel de desarrollo de las relaciones de los distintos de actores en el interior de la empresa.

3.3.1.1. El modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri

Dentro de la gran parte de las empresas familiares existentes, conviven diversos miembros de la familia los cuales influyen directamente en la gestión a través

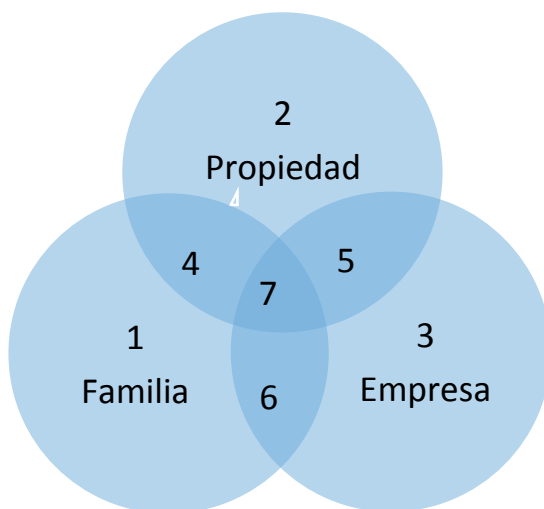
de los vínculos de parentesco, los derechos que poseen sobre la propiedad o sus roles dentro de la dirección.

Los tres sistemas principales existentes son:

1. Familia
2. Propiedad
3. Gestión (Empresa)

Este modelo se centra solamente en empresas familiares dónde están involucrados, al menos, dos o más miembros de la familia, y que a su vez, forman parte de la propiedad y del equipo gestor.

**Figura 8. Superposición de la familia, la propiedad y los grupos de gestión.
El Modelo de los tres Círculos**



Fuente: John Davis y Renato Tagiuri (1996): Bivalent attributes of the Family Firm.

Por lo tanto, esto incluirá a cualquier empresa que cumpla con las siguientes características:

- a) Control por parte de la familia
- b) Mínimo de dos miembros de la familia involucrados en la gestión
- c) Presencia de varios empleados no familiares

Además es importante señalar que los factores relevantes del área de la familia son: “los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de la familia empresarial, el grado de armonía existente y su influencia en la empresa familiar y viceversa, es decir, la influencia de esta en la familia empresarial, considerando especialmente el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, los problemas relacionados con la superposición o solapamiento que suele existir en los temas familiares y los temas empresariales, el predominio de los valores e intereses de la familia o, por el contrario, los de la empresa en las decisiones empresariales así como los estudios de resolución de los conflictos y las estructuras de gobierno desarrolladas para la interacción de la empresa con la familia” (Amat, 2002:32).

Al cruzarse los sistemas crean intersecciones entre ellos que dan lugar a siete subsistemas diferentes. Dentro de estos subsistemas, cada miembro posee un rol que vendrá determinado según las circunstancias que se den en cada empresa, es decir, cada uno de los miembros ocupará un lugar dentro de un subsistema poseyendo uno o varios roles específicos dependiendo de los lazos familiares, derechos u obligaciones que tenga el individuo dentro del modelo.

Debido a la superposición de los sistemas, si se unifican los intereses de los actores principales, la empresa familiar, no sufrirá las consecuencias colaterales del estado de las relaciones existentes entre los miembros. Por el contrario, si los intereses van en direcciones opuestas, estos entramados de relaciones afectarán de manera negativa a la empresa.

En el círculo que representa a la Familia, se sitúa a todos los que forman parte del mismo grupo familiar. En el círculo que representa la Empresa, se sitúan todas las personas que trabajan en ella y que perciben un salario u otro tipo de beneficio económico. Por último, el círculo de Propiedad está compuesto por los propietarios, es decir, quien posea acciones, participaciones o la titularidad completa generando derechos, deberes y obligaciones.

Los grupos de personas que conforman el sistema y ocupan los roles son los siguientes: (1) miembros de la familia, (2) propietarios externos, (3) empleados externos, (4) miembros de la familia y propietarios, (5) miembros de la familia y trabajadores de la empresa, (6) propietarios externos que trabajan en la empresa, y (7) miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

Los autores Tagiuri y Davies (1996), explican que “los atributos ambivalentes de la empresa familiar son las características únicas e inherentes a estas empresas y también son el origen de ventajas y desventajas. Proceden directamente de la superposición de pertenecer a la familia, a la propiedad y a la gestión de la empresa”.

El objetivo de este modelo es poder proporcionar una visión sobre cómo, las fuerzas centrípetas y las fuerzas centrífugas, actúan dentro de él. En la primera y la segunda generación, se provoca una superposición de los subsistemas debido a las pocas personas que intervienen en la empresa familiar, mientras que, por el contrario, a partir de la tercera generación se produce la anteposición a partir de una fuerza centrífuga, debido al número de familiares que intervienen en la empresa.

Debido a esta superposición que se produce al formar parte de más de un sistema, los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar pueden llegar a tener tres roles coetáneos (familia, propiedad y gestión), pero a su vez pueden tener diversos intereses cruzados. A los familiares les preocupa directamente el bienestar de la familia, a los propietarios les interesa la rentabilidad de sus inversiones y los gestores tienen la responsabilidad de que la empresa funcione eficientemente.

En la práctica, la complejidad viene vinculada a la existencia de 7 perfiles y todos ellos “deben de poder encajar” en los distintos órganos de gobierno que se han estructurado anteriormente para instrumentar los medios para su participación en la reflexión y desarrollo estratégico de la empresa familiar:

1. Personas que no son directivos de la empresa, pero son de la familia, aunque no tienen acciones. Este perfil canaliza su participación hacia la Asamblea de Familia o el Consejo de Familia.
2. Personas que no son directivos de la empresa, ni son de la familia y sí tienen acciones. Son propietarios que deben de conocer bien la problemática específica de la familia y a veces pueden aportar un valor objetivo dentro del Consejo de Administración (por ser accionistas ya forman parte de la Junta General de Accionistas).
3. Personas que son directivos de la empresa, no son de la familia y tampoco son accionistas. Son parte de la empresa y pueden participar en el Comité de Dirección según su nivel dentro del organigrama de la empresa.
4. Personas que no son directivos de la empresa, pero son de la familia y tienen acciones (propietarios). Aquí se ha de trabajar el doble rol de Asamblea y/o Consejo de Familia y ver la conveniencia de participar en el Consejo de Administración, ya que en la junta general de accionistas siempre tendrán su puesto).
5. Personas que son directivos de la empresa, no son de la familia y además son accionistas. Aquí también trabajamos el doble rol (gestión y propiedad) que se canaliza en su participación en el Comité de Dirección y en la Junta General de Accionistas e incluso en el Consejo de Administración.

Suelen ser perfiles claves en el caso de estar en los dos órganos máximos de la empresa y en la sociedad/propiedad. Además, cuentan con información preferencial respecto al resto de perfiles.

6. Personas que son directivos de la empresa, son de la familia y no son accionistas. Suelen ser personas que aún no se les han transmitido las acciones y su participación es vía Consejo de Familia y en el Comité de Dirección. Suelen ser miembros de las generaciones futuras o familiares políticos.
7. Personas que son directivos-empleados de la empresa, son de la familia y además son accionistas. Son el centro del proceso, suelen ser en muchos casos los verdaderos “empresarios”, su influencia en vital y su no diferenciación de los tres roles puede perturbar la dinámica de los Comités de Dirección, los Consejos de Administración e incluso de los Consejos de Familia.

Además, tendríamos el resto de personas que simplemente son empleadas (ni son directivos, ni son de la familia y tampoco tienen acciones) y que como mínimo en el proceso de desarrollo estratégico han de ser conocedoras de los distintos roles que hay en este tipo de empresas para entender mejor su propia realidad y participar en la medida de su peso en la organización de la reflexión estratégica de la empresa para facilitar su implantación y evolución organizativa.

No en todos los casos nos encontramos con todos los perfiles, pero el proceso de reflexión estratégica se hace más complejo cuantos más perfiles existen y por ello es clave la dinamización del Consejo de Familia, Consejo de Administración y Comité de Dirección como los tres núcleos centrales de cada dimensión Familia-Propiedad-Gestión. Ello requiere una formación específica en las distintas competencias e incluso participación de Consejeros Independientes.

3.3.1.2. Los atributos ambivalentes

Teniendo en cuenta estas aportaciones se puede ampliar el modelo con el análisis de cada uno de los atributos ambivalentes existentes, así como las ventajas o desventajas que pueden suponer a la empresa.

En el análisis de los Roles Simultáneos dentro de las empresas familiares en sus estadios iniciales, hay que destacar las ventajas de la centralización de las decisiones en primera generación o etapa del fundador. En este caso, esta centralización de roles suele recaer sobre la figura del fundador, que, a su vez, actúa como gestor, padre y propietario dando lugar a un aumento de la eficacia y rapidez en la toma de decisiones, ya que dispone inmediatamente de toda la información

necesaria sobre los tres sistemas dominantes. Siempre y cuando los objetivos de los integrantes de los tres sistemas sean compatibles, los gestores podrán actuar con rapidez y decisión para lograr que la empresa posea un alto nivel competitivo. Por el contrario, si se da la situación contraria, en la que no existe coordinación, cooperación y lealtad, la superposición de los roles puede dar lugar a unos resultados negativos.

Otra de las ventajas existentes es que las obligaciones coetáneas que involucran a los agentes que conforman el sistema pueden servir para unirles entre ellos y a la empresa con gran lealtad. Esta lealtad se puede representar a través del apoyo a decisiones que han aportado otros integrantes, la cooperación o la confianza depositada en el resto de integrantes.

Pero también como resultado de la concomitancia de los roles, las empresas familiares pueden sentirse damnificadas debido a la falta de objetividad aplicada, mientras que las familias pueden tener una percepción de cómo se sustituye la familia por el bien de la empresa familiar.

En cuanto a la Identidad Compartida que comparten todos los miembros que están involucrados en cualquiera de los sistemas que intervienen en el modelo. Todas las acciones emprendidas por cualquiera de los partícipes dentro del sistema serán interpretadas con distintos significados teniendo cuenta, el agente que las reciba, en la empresa, la familia y el exterior. Todo esto puede influir en dos tipos de comportamientos dentro de la empresa familiar.

Por una parte, el constante interés sobre la imagen que posee la empresa y los actos de sus miembros pueden repercutir positivamente sobre los miembros creando lazos de unión y lealtad entre ellos, pero, por otro lado, puede repercutir negativamente sobre estos, ya que pueden llegar a tomarse a mal la falta de libertad y la sobrevigilancia a la que están expuestos continuamente y crear un sentimiento de resentimiento hacia la familia y el negocio. Y yendo un poco más allá, se pueden llegar a dar disputas entre los que tratan de preservar la imagen del conjunto de la empresa familiar frente a los que se supone que no lo están haciendo.

Al haber pasado tanto tiempo juntos, el tener una Historia Común hace que los miembros de la familia lleguen a conocerse mucho entre ellos, hasta el punto en que cada uno conoce las debilidades y las fortalezas del otro, y son capaces de utilizar estas con una intención constructiva o destructiva. Se pueden dar dos variantes, que se trabajen las debilidades con el objetivo de poder complementarlas con las fortalezas de cada uno, o intentar dejar al descubierto las debilidades del otro miembro con la intención u objetivo de ocupar la posición que el otro ostenta.

Si a lo largo de la relación se ha formado una base sólida ante los conflictos, estos miembros estarán preparados para afrontar cualquier contratiempo que se ponga en base a los valores adquiridos a lo largo de su vida. Por el contrario, si existe una base débil entre los miembros, las acciones y reacciones de uno pueden decepcionar y enfadar al otro, complicándose la interacción laboral y dando lugar a situaciones laborales y familiares indeseadas en el núcleo de la empresa familiar.

Tradicionalmente, los sentimientos que poseen los miembros de la familia entre sí, suelen ir unidos a una historia que han vivido en común, y esto, genera una variedad de sentimientos ambivalentes, tanto positivos como negativos de Implicación Emocional, los cuales pueden aflorar al exterior más fácilmente. Una relación que posea una carga emocional negativa desencadenará en problemas de comunicación, coordinación e incluso problemas de interpretación, ya que se confecciona una opinión sobre hechos ocurridos en el pasado de una forma subjetiva, es decir, el individuo en cuestión formará su opinión en base a las experiencias vividas en el pasado que tengan cargas emocionales negativas.

Si se observa la vertiente positiva, las relaciones que posean una carga emocional positiva provocarán una mejora en la fluidez, rapidez y precisión en la comunicación, coordinación e interpretación además de unos sentimientos de confianza, lealtad y seguridad, además de una alta motivación en los involucrados.

Debido a las experiencias compartidas, expresiones y gestos utilizados por los miembros familiares mientras realizan sus labores, estos han llegado a evolucionar hasta poseer un significado concreto, convirtiéndose este en un Lenguaje Privado.

Este tipo de lenguaje, da lugar a que dentro de la familia, esta se pueda expresar con una mayor eficacia y provocar una toma de decisiones más rápida.

Por otro lado, tenemos la vertiente negativa. El uso de este tipo de lenguajes puede provocar que los miembros no familiares no estén debidamente informados y esto, por consecuencia, desencadene reacciones pungentes y aflictivas fundadas en comportamientos indeseados que pueden llegar a suscitar una distorsión de la comunicación.

Cuanto mayor sea el conocimiento mutuo e intimidad más puede mejorar la comunicación entre los implicados además de la consecuente mejora en la toma de decisiones, debido a que cada miembro conoce las preferencias del otro miembro. Sin embargo, hay que tener en cuenta que un gran conocimiento sobre un

miembro puede provocar que este se sienta vigilado creando incomodidades, cabreos, falta de comunicación y acciones de estos tipos.

El significado de la Empresa Familiar se basa en dos ideas principales, un simbolismo y un sentimiento de pertenencia que a su vez, puede generar tanto ventajas como desventajas.

En primer lugar, hay que destacar cómo se crea este sentimiento de pertenencia hacia la empresa familiar a través de los vínculos generados en el tiempo entre las partes. El significado o sentimiento que posean los miembros de la familia sobre la empresa familiar depende del alcance de la vinculación entre estos dos agentes intervinientes. Normalmente, en primera generación se tiene un gran afecto a la empresa, ya que el hijo ve esta como una creación del padre, un ente que hay que cuidar y respetar, como si fuese uno más en la familia, un hermano. En teoría, en las siguientes generaciones también existirá ese afecto, siempre y cuando se inculquen los valores que se presuponen a las generaciones más jóvenes.

Seguidamente, se observa que la empresa dependiendo del enfoque que le dé el fundador, esta actúa como un ente positivo o, como un ente que puede restar protagonismo a los miembros reales.

Según los autores Tagiuri y Davies (1996), “el significado de la empresa para un miembro de la familia y su relación con ella son influencias importantes en las relaciones laborales entre familiares. Padre e hijo pueden convertirse en rivales acérrimos por la posesión de este símbolo del sustento. Un fundador puede luchar para mantener el control de la empresa y parecer que ama más a la empresa que a su hijo. Cuando los vínculos son fuertes, las discusiones sobre el control de la empresa se transforman en confrontaciones subjetivas de una alta carga emocional”.

Por otro lado, si existen unos lazos de parentesco y unos vínculos fuertes entre los familiares, estos pueden repercutir positivamente sobre el resultado del negocio, es decir, realizar una sinergia familiar que puede repercutir directa y positivamente sobre la cuenta de resultados de la empresa.

Como conclusión, destacar que este significado de la empresa puede constituir un sentimiento de pertenencia y de responsabilidad hacia la empresa familiar, generar rivalidades entre familiares o sentimientos encontrados entre los implicados.

Tabla 9. Atributos ambivalentes de la empresa familiar

Desventajas (-)	Atributo	Ventajas (+)
Confusión de normas y ansiedad. Las cuestiones de negocio y propiedad pueden mezclarse. Falta de objetividad en la empresa.	Roles simultáneos	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Toma de decisiones rápida y eficaz.
Resentimiento sofocante por ser vigilado. Resentimiento hacia la familia y el negocio.	Identidad compartida	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Gran sentimiento de misión. Decisiones empresariales más objetivas.
Los miembros de la familia pueden señalar las debilidades. Las primeras decepciones pueden disminuir la confianza en la interacción laboral.	Historia en común de toda una vida	Los miembros de la familia pueden señalar sus debilidades. Una base sólida puede ayudar a la familia a enfrentarse a la adversidad.
Falta de objetividad en la comunicación. El resentimiento y la culpa pueden complicar la interacción laboral. Puede aparecer una hostilidad encubierta.	Implicación emocional y ambivalencia	La expresión de sentimientos positivos crea lealtad y refuerza la confianza.
Puede desencadenar reacciones que tergiversen la comunicación y provoquen situaciones de conflicto.	Lenguaje privado	Permite una comunicación y decisiones empresariales que refuerzan a la empresa, a los propietarios y a la familia.
Puede causar que los familiares se sientan vigilados y atrapados.	Conocimiento mutuo e intimidad	Mejor comunicación y decisiones empresariales que refuerzan a la empresa, a los propietarios y a la familia.
Pueden generar grandes rivalidades entre familiares.	Significado de la empresa familiar	El simbolismo de la empresa puede proporcionar un importante sentido de misión para los empleados.

Fuente: Tagiuri y Davis (1996).

Este modelo, de acuerdo a las investigaciones y literatura, se puede afirmar que es un modelo representativo que posee 3 dimensiones, la dirección, la propiedad e implicación familiar, que se sustenta en que las empresas son iniciadas por una o pocas personas, con una idea de negocio en la que el fundador ha trabajado para desarrollarla y por lo general con un capital limitado. Es debido a estas circunstancias que la dirección y la propiedad pueden solaparse en las primeras etapas, y es común evidenciar que en cabeza del fundador recaiga la propiedad y la dirección, con respecto a la implicación familiar depende del nivel de participación que el fundador/es les otorguen a sus familias.

El modelo de los tres círculos pretende explicar la interrelación que se presenta en una empresa familiar evidenciando la interacción existente en sus tres pilares, los cuales se representan con tres círculos, propiedad, familia y negocio, en donde se define las características de los agentes que convergen en cada uno de los círculos. La familia formada por todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar; las personas que tienen una relación laboral dentro de la empresa y que, por lo tanto, tienen una remuneración o beneficio económico; y la propiedad representada por los dueños de la empresa.

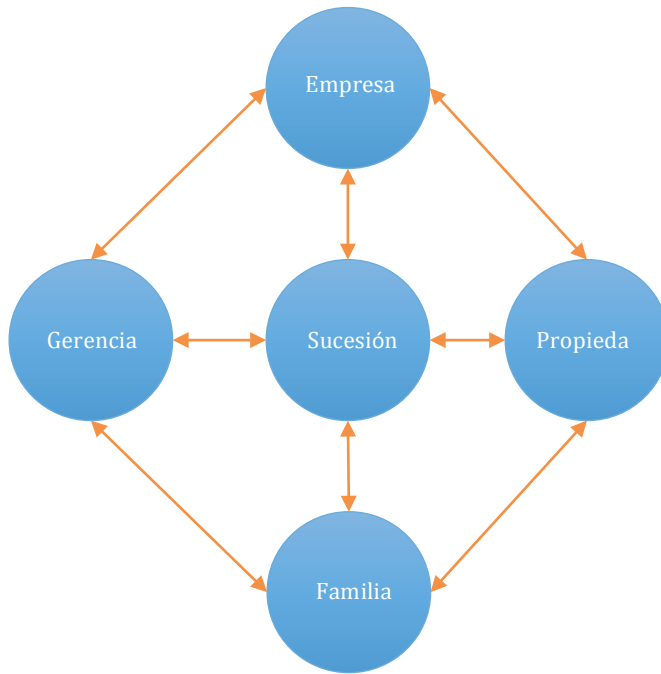
Ahora la relación de estos tres círculos, dan origen a siete subconjuntos o subsistemas de personas en los que se tienen diversos intereses. La importancia del modelo es ubicar, aclarar y comprender el papel que cada persona o individuo tienen en la empresa familiar, de esta forma cada persona se ubica en el modelo y comprende su rol, y así minimizar las posibles confusiones, que luego deriven en dificultades en la gestión y desarrollo de la empresa familiar.

3.3.2. El modelo ampliado de los cinco círculos de Joan Amat

A continuación, examinaremos brevemente la ampliación del modelo que acabamos de describir. Este modelo extendido, llamado “El modelo de los cinco círculos”, es una ampliación del modelo de los tres círculos, que fue propuesto por el académico español, Joan Amat. Según su autor, esta ampliación añade dos sistemas compuestos por: la gerencia de la empresa y la sucesión.

- La gestión de la empresa, la cual hace referencia a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos.
- La sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

Figura 9. El modelo ampliado de los cinco círculos de Joan Amat



Fuente: Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 32.*

Se hará énfasis en las dos dimensiones que se añaden a las tres dimensiones del modelo de los tres círculos que le precede:

- La gerencia: Enfocado en la gestión y la administración realizada con los diferentes recursos que tiene la empresa para el funcionamiento, desarrollo y sostenibilidad del negocio de acuerdo a la estrategia definida. También viene referido al grado de profesionalización de cada una de áreas de la empresa: recursos humanos (planes de carrera, planes de formación, remuneración), tecnología, presupuestos y control; y como estos departamentos se relacionan con la cultura organizacional, las personas y su sistema en general. Y finalmente el grado de influencia familiar en todas las áreas de la organización.
- La sucesión: Tiene un inicio temprano en la vida de algunas empresas familiares y algo más tarde en otras. Se caracteriza por tener un proceso de evolución con etapas como la maduración y envejecimiento natural de las generaciones. Es un eje fundamental en el modelo de 5 círculos, pues es allí

donde se refiere a la transferencia generacional, a la sucesión del poder de la empresa a la siguiente generación con el fin de garantizar la sostenibilidad y continuidad de la empresa familiar. Para ello es necesario que exista una planificación con el fin de evitar dificultades en el proceso de transferencia generacional que contenga la apertura y determinación del líder de la empresa frente a su retiro, teniendo en cuenta que el propietario único, fundador y directivo. También debe contemplar la relación del líder con los posibles candidatos a sucederlo, y además las gestiones administrativas que se requieren para llevar a cabo dicha dimensión.

En las interrelaciones entre los 5 círculos, es donde se da la mayor complejidad de las empresas familiares en relación con las que no lo son, y la sucesión es un pilar fundamental que según este modelo es clave el grado de influencia que tiene en la interacción con los demás pilares: gerencia, empresa, familia, propiedad y como la empresa familiar gestiona y administra esta interrelación.

El modelo de los cinco círculos adhiere dos pilares que se consideran esenciales en la comprensión de la dinámica de las empresas familiares existentes en un periodo de tiempo determinado. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que existen problemáticas y situaciones que van surgiendo con el paso del tiempo y la interrelación de cada uno de los pilares con la existencia de individuos distintos, cada uno con propios intereses y pensamientos.

3.3.3. El modelo de etapas familiares

El modelo que vamos a analizar a continuación se basa en la separación de las empresas familiares en los diferentes tipos existentes, teniendo en cuenta las generaciones y las transferencias generacionales.

Este modelo disfruta de un valor irrefutable a la hora de explorar las diferencias existentes que se generan en las tres etapas que configuran la empresa familiar. Principalmente, estas diferencias están relacionadas con las distintas formas y tipos de poder que se pueden llegar a dar en cada tipo y los tipos de liderazgo intervinientes.

Conforme se van sucediendo las generaciones implicadas en la empresa familiar, aumenta el número de actores que participan en la dirección y gestión de la empresa, provocando mayores diferencias, que se suceden cuando se pasa de un nivel al siguiente nivel del modelo.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la intención de este modelo es reflejar tres tipologías de empresas distintas y, hay que recordar que, diversas

empresas familiares se encuentran en escenarios que no han sido contemplados en el modelo, como por ejemplo, cuando coinciden dos generaciones en el control y dirección de la empresa familiar. Se debe apreciar que, muchas empresas familiares caerán en escenarios no contemplados por el modelo porque con el paso de los años, la esperanza de vida de las personas va incrementando, y por lo tanto, la vida de las empresas familiares también. Incluso se contempla la posibilidad de que muchas empresas no lleguen a pasar por las fases de desarrollo posteriores, es decir, muchas de ellas no pasarán de la primera fase (fase fundacional o primera generación) debido a circunstancias como la quiebra o la adquisición.

A lo largo de la historia y del desarrollo del campo de la empresa familiar como disciplina científica, varios autores han creído conveniente desarrollar diversos modelos que sirvan para describir las fases que atraviesan este tipo de empresas. En esta investigación, concretamente, utilizaremos el “modelo de las tres etapas”, (Gersick et al., 1997) que divide el período de duración de la empresa familiar en:

- a) Etapa del fundador
- b) Etapa de asociación de hermanos
- c) Etapa de consorcio de primos

A continuación, se desarrolla un breve análisis sobre las tres etapas identificadas dentro del modelo, a través del cual se plasman las etapas que reflejan la evolución y gestión de la propiedad.

3.3.3.1. Etapa 1: El fundador

Como bien indica su nombre, esta etapa hace referencia a su fundación. La empresa familiar ha sido formada por el fundador o fundadores que a su vez, poseen el 100% del capital y controlan la dirección y administración de la misma. Según Gallo et al. (2004) esta etapa “suele caracterizarse por un fuerte compromiso del fundador o fundadores con el éxito de su empresa y una estructura de gobierno relativamente simple”.

En concreto, los autores hacen referencia a que en esta primera etapa las cuestiones relacionadas con el gobierno corporativo de la empresa son prácticamente nulas, o están muy limitadas debido a que el control, la dirección y gestión de la empresa recae sobre la misma figura, que en este caso, como se ha aclarado anteriormente, se trata del fundador.

Para concluir, la transferencia generacional es el factor más importante dentro de la primera etapa para que la empresa pueda continuar con la siguiente gene-

ración y pasar a la siguiente fase, el fundador debe ser consciente de los esfuerzos que hay que realizar, con el objetivo de planificar la sucesión generacional y la formación del futuro líder de la empresa.

3.3.3.2. Etapa 2: La asociación de hermanos

En la siguiente etapa, dónde ya se ha ejecutado la transferencia generacional, la dirección, la gestión y la propiedad recae sobre los miembros sucesorios, generalmente los hijos de los fundadores. Conforme van entrando los miembros de la familia en los puestos de dirección y control, así como en la propiedad, las normas de gobernabilidad y los mecanismos disponibles se hacen más complejos debido al número de partícipes intervinientes. Repasando los retos que se han de afrontar en esta segunda etapa, algunos autores como Gallo, destacan los siguientes:

- Mantener la armonía de los hermanos.
- Formalizar los procesos y procedimientos empresariales.
- Establecer canales de comunicación eficientes entre los miembros de la familia.
- Asegurar la planificación de la sucesión de los puestos directivos clave.

Otros autores que se refieren a los desafíos a enfrentar en la segunda etapa son Ward y Aronoff (1991):

Tabla 10. Desafíos a enfrentar en la segunda etapa

Preocupación de los Propietarios	Preocupación de la Dirección
<p>Etapa II Asociación de Hermanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la armonía y el espíritu de equipo. • Mantener la propiedad familiar. Sucesión 	<p>Etapa II Sociedad de la cartera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adopción de sistemas profesionales de gestión. • Estrategias de revitalización

Fuente: Ward y Aronoff (1991).

3.3.3.3. Etapa 3: El consorcio de primos

Esta es la etapa en la que gobernar la empresa familiar resulta muy complejo, ya que cada vez que se pasa a la siguiente etapa aumenta el número de miembros

de la familia involucrados con la empresa, ya sea de una manera directa o indirecta, es decir, como gestores, propietarios o simplemente inversores.

Debido a la existencia de diversas generaciones en esta etapa (fundadores, hermanos, primos y otros parientes), dentro del gobierno de la empresa familiar pueden existir muchas perspectivas diferentes sobre cómo se tiene que dirigir la empresa y sobre cómo establecer las estrategias a nivel corporativo. Esto, obviamente, puede ser una fuente de conflictos que se una a los problemas que se han podido arrastrar desde la configuración anterior, es decir, se hace referencia a los problemas que han sido trasladados desde la sociedad de hermanos al consorcio de primos, y dado la causa-efecto, consecuentemente en la última etapa es donde más temas van a surgir relacionados con el gobierno de la empresa familiar.

Según Ward y Aronoff (1991), plantea una serie de preocupaciones de los propietarios y la dirección de acuerdo a las etapas en la que se encuentra la empresa familiar, para este caso veremos los aspectos más representativos de la etapa tres.

Tabla 11. Desafíos a enfrentar en la tercera etapa

Preocupación de los propietarios	Preocupación de la Dirección
<p>Etapa III Confederación de primos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución del capital social • Liquidez de los accionistas • Tradición y culturas familiares • Participación y funciones de la familia • Visión y misión de la familia • Vinculo de la familia con la empresa 	<p>Etapa III Sociedad de cartera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos • Supervisión de la cartera de inversiones • Cultura de la empresa • Sucesión y liderazgo • Rendimiento de la inversiones • Estrategias de futuro • Relaciones con accionistas

Fuente: Ward y Aronoff (1991).

La siguiente tabla resume los temas de gobierno corporativo clave que enfrentan las empresas familiares durante su ciclo de desarrollo:

Tabla 12. Temas de Gobierno Corporativo de las EF durante su ciclo de desarrollo

Etapa de Propiedad		Temas dominantes
Etapa 1	El (los) Fundador (es)	<ul style="list-style-type: none"> – Transición del liderazgo – Sucesión – Planeación patrimonial
Etapa 2	La Sociedad de Hermanos	<ul style="list-style-type: none"> – Mantener el trabajo en equipo y la armonía – Sustentar la propiedad familiar – Sucesión
Etapa 3	La Confederación de Primos	<ul style="list-style-type: none"> – Asignación del capital corporativo: dividendos, deuda y niveles de ganancias – Liquidez de accionistas – Resolución de conflictos familiares – Participación y papel familiares – Visión y misión familiares – Vínculo de la familia con la empresa

Fuente: Ward y Aronoff (1991).

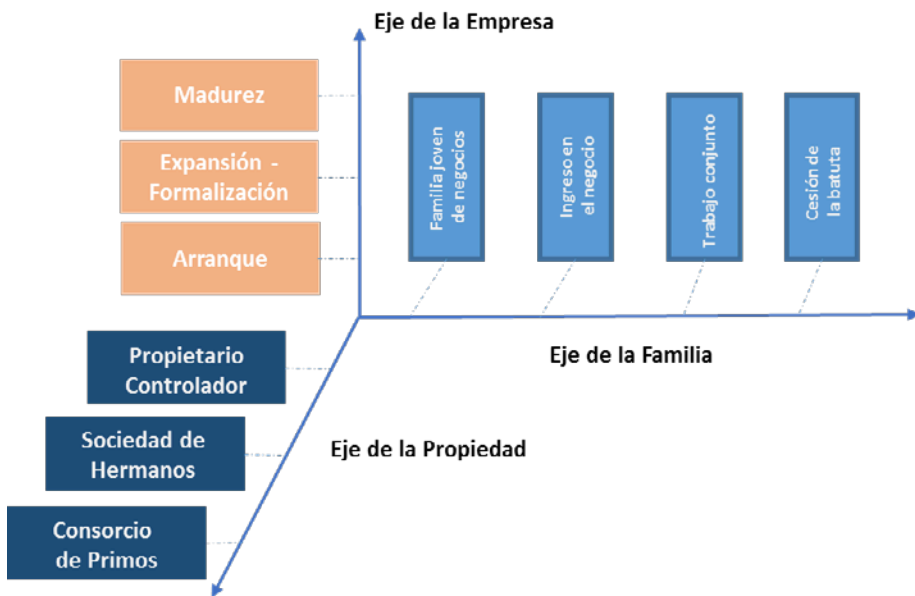
Este modelo se caracteriza por ser evolutivo, donde se tiene en cuenta el ciclo de vida de la empresa (Fundador, Sociedad de Hermanos, Confederación de Primos), cada una de las etapas que dan origen a retos, situaciones y circunstancias a encarar; y la forma y el grado de profesionalismo con el que la empresa familiar los enfrente contribuirán a la consolidación, crecimiento y sostenibilidad de la organización.

3.3.4. El modelo evolutivo tridimensional de Gersick

Modelo desarrollado por Gersick et al. (1997), en la actualidad, se considera uno de los planteamientos más completos y que son capaces de explicar la problemática de la empresa familiar. Es el resultado de integrar los tres subsistemas en una secuencia temporal, es decir, incorporarlos al desarrollo evolutivo del tiempo.

El modelo consiste en que los subsistemas se convierten en etapas que atraviesan y completan de manera individual, pero siempre manteniendo cierta influencia entre ellos. A través de esas tres etapas se percibe la utilidad de las fases de la empresa, permitiendo crear una clasificación de empresas según las clases existentes pero sin llegar a posicionarlas en unas categorías caracterizadas, pudiendo así, poseer más flexibilidad para crear estructuras que faciliten el desarrollo de la empresa familiar en las secuencias temporales de cada etapa (Felairán-Abreu, 2005).

Figura 10. Modelo evolutivo tridimensional de Gersick



Fuente: Gersick et al (1997).

En este modelo evolutivo tridimensional, Gersick et al., (1997) han realizado un aporte adicional, al de Tagiuri y Davis (Modelo tres círculos), dichos autores incluyen y han tenido en cuenta la dimensión evolutiva.

El modelo se basa en un espacio tridimensional en el cual se relacionan tres ejes, el eje de la familia, el eje de la propiedad y el eje de la empresa; y a su vez cada eje contempla fases o etapas evolutivas.

El Eje Propiedad tiene tres fases: Compañías de propietario controlador, Sociedad de hermanos y Consorcio de primos. El Eje Familia contempla cuatro etapas: Familia joven de negocios, Ingreso en el negocio, trabajo conjunto y Cesión de la batuta.

Finalmente el Eje Empresa o Negocio tiene tres fases: Arranque, Expansión / Formalización y Madurez.

A continuación, se explica cómo se combinan las tres dimensiones:

3.3.4.1. La dimensión evolutiva de la propiedad

Esta primera dimensión, representa el desarrollo del subsistema de propiedad a través de una secuencia temporal preestablecida muy semejante al modelo antes analizado de las Etapas Familiares.

La dimensión evolutiva de la propiedad, que proviene de los estudios realizados por Ward y Aronoff (1991), hace una distinción dentro de la estructura de propiedad entre las diferentes etapas generacionales que pueden darse. Estas etapas comprenden, como ya hemos visto en las etapas de la empresa familiar, desde la fundación a la sociedad de hermanos y hasta el consorcio de primos.

En esta dimensión, algunas de las formas de propiedad familiar causan divergencias fundamentales en todos los aspectos relativos al negocio familiar. A pesar de que existe una dinámica evolutiva en esta dimensión, esto no quiere decir que una empresa familiar tenga que seguir siempre las mismas etapas evolutivas, de hecho:

- El reemplazo de un propietario-gerente por un solo sucesor está representado por la empresa de propietario controlador, que permanece en esta etapa.
- En otras empresas, los propietarios controladores reparten sus acciones creando así una sociedad de hermanos.
- Otras empresas evolucionan hasta el punto que la propiedad pasa a tomar la forma de un consorcio de primos.

Cómo se viene hablando en las últimas líneas, existe una dinámica evolutiva establecida en relación a la transferencia generacional, y esta como ya hemos visto se puede dividir en tres niveles: Etapa Fundacional, Etapa Sociedad de Hermanos y Consorcio de Primos.

Cada etapa posee unas características propias las cuales expondremos a continuación en cada punto:

Etapa de FUNDACIONAL

Tabla 13. Etapa Fundacional. Características y Principales retos

Características	Principales Retos
<ul style="list-style-type: none"> • Control de la propiedad consolidada en un individuo • De existir otros propietarios, estos sólo poseen acciones nominales sin ejercer una autoridad representativa en el seno de la propiedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener capital • Equilibrar el control unitario • Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación

Fuente: Ward y Aronoff (1991).

Obtención de Capital

Las principales fuentes de financiación que se suelen utilizar en estos casos, suelen ser, en primer lugar, los ahorros que ha conseguido aunar el propietario a lo largo de su vida junto a su familia y/o amigos.

En segundo lugar, tenemos la opción que presuponen los bancos, que nunca intervendrán en el negocio una vez financiado, a no ser que se utilice una forma de financiación llamada sindicato bancario.

También se pueden adicionar nuevas formas híbridas de capitalización dando un porcentaje de la propiedad a algunos familiares interesados en invertir en la empresa familiar. Debido a esta última forma de financiación, se debe tener en cuenta que para que se siga en la primera etapa de propiedad, el fundador deberá contar con el control total de la dirección y la libertad de la toma de decisiones. Si se pierden estas características, se presupone un cambio hacia la siguiente etapa: la sociedad de hermanos.

Equilibrar el control unitario con los puntos de vista de los principales accionistas

Entre las ventajas de este tipo de propiedad se destaca que la dirección y la propiedad se unifica bajo la misma figura, dando lugar a una claridad y eficiencia en las tomas de decisiones.

Por parte de los “stakeholders”, estos valoran que las directrices del dueño sean claras y que, al aunarse todo bajo la misma figura, no haya diferencias entre los criterios de dirección y gestión, ni luchas de poder en el seno de la dirección.

Sin embargo, también existen desventajas: por un lado, si el fundador de la empresa cae enfermo, esta puede llegar a paralizar su actividad debido a una falta de infraestructura. Por otro lado, si la empresa aborda un crecimiento sostenible,

se pueden necesitar habilidades y competencias superiores a las que posee el fundador, pero este se negará a buscar ayuda externa debido a que no quiere perder independencia en la toma de decisiones.

Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación

Cuando el fundador está viendo que se aproxima el momento de apartarse de la primera línea de la gestión, tendrá que tomar una de las decisiones más difíciles: traspasar el 100% de la propiedad a un mismo miembro, o dividir esta propiedad entre los primogénitos y/o herederos.

Para ello, el fundador debería preparar el llamado “plan de sucesión”, para el cual deberá de tener en cuenta diversas cuestiones, tanto financieras, como no financieras en relación a la nueva estructura de propiedad:

- Minimización de impuestos.
- Necesidades financieras de la jubilación.
- Responsabilidad de proveer el mantenimiento del cónyuge.
- Endeudamiento.

La principal tarea del fundador será realizar un análisis sobre cuál sería la estructura más adecuada para la empresa y la familia y designar al futuro o futuros líderes de la empresa.

Uno de los miedos más arraigados a algunos fundadores, es que tienen miedo de que, al realizar una distribución que no sea igualitaria, un hijo genere celos sobre el otro y se desate una lucha por el poder u otras consecuencias más graves si caben.

Es conveniente señalar que las distribuciones igualitarias rara vez atenúan las rivalidades que provienen de un largo plazo. No obstante, el deseo de refrenar el conflicto familiar hace que muchas veces los padres opten por una igualdad rigurosa y no consideren otras alternativas.

Etapas de Sociedad de Hermanos

Tabla 14. Etapa Sociedad de Hermanos. Características y Principales Retos

Características	Principales Retos
<ul style="list-style-type: none"> • Dos o más hermanos tienen el control de la propiedad • Control efectivo en manos de una generación de hermanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un proceso para compartir el control entre los propietarios • Definir la función de los hermanos propietarios no empleados • Atraer y mantener el capital

Fuente: Ward y Aronoff (1991).

Establecer un proceso para compartir el control entre los propietarios

En esta nueva etapa, llamada sociedad de hermanos, se ponen en funcionamiento unas estructuras donde se observan la nueva composición del accionariado y una nueva estructura de control entre los hermanos. Existen diversos tipos de sociedad de hermanos aplicables, tales como:

- Paternalismo de uno de los hermanos.
- Primero entre iguales o hermano líder.
- Sociedad igualitaria de hermanos.

Definir la función de los hermanos propietarios no empleados

En este apartado, se trata de establecer una serie de relaciones eficaces entre todos los hermanos, tanto los que trabajan en la empresa como los que no están presentes en el desarrollo de la actividad diaria de la empresa.

- Realizar una transmisión del accionariado en favor de sus sucesores en la empresa, poniendo de manifiesto que los beneficios recaerán sobre quién se implique en el trabajo de la empresa familiar.
- Realizar la transmisión del accionariado entre todos los descendientes, dando a entender a todos los implicados que la empresa familiar es una herencia en favor de todos los descendientes directos.

Atraer y mantener el capital

Llegados a esta etapa, financiar el crecimiento de la empresa debe de ser uno de los objetivos de la propiedad, ya que, al depender más familiares de la empresa, se necesita más capital en forma de dividendos para poder mantener un cómodo nivel de vida o realizar inversiones externas a la empresa familiar. Pero, para que esto suceda, se debe guardar un equilibrio entre la reinversión realizada y los dividendos, ya que, de unos, se generarán los otros. Hay que tener la suficiente prudencia de que, debido a la inyección de dividendos a los propietarios, no se produzca la descapitalización de la empresa.

Controlar la orientación partidaria de las ramas de la familia

Una vez han crecido los hijos, los hermanos tienden a comportarse como los nuevos referentes de la familia, siempre teniendo esta como preferencia ante la propiedad o a la misma empresa.

Además, los hermanos que se encargan de la gerencia de la empresa, podrían querer defender la incorporación de sus progenitores al negocio y ser una posible fuente de conflicto.

Etapa de CONSORCIO DE PRIMOS

Tabla 15. Etapa Consorcio de Primos. Características y Principales Retos

Características	Principales Retos
<ul style="list-style-type: none"> • Muchos primos accionistas • Mezcla de propietarios empleados y no empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de la complejidad de la familia y del grupo de accionistas • Creación de un mercado de capitales para la empresa familiar

Fuente: Ward y Aronoff (1991).

Administración de la complejidad de la familia y del grupo de accionistas

En esta etapa, las relaciones personales que anteriormente eran tan fuertes, ya no lo son, debido a que la lejanía entre estas partes genere que algunos miembros ni se conozcan entre ellos.

Esto se debe, también, a otros motivos tales como:

- Distinta infancia.
- Relaciones entre primos más débiles.
- Distancia entre la tercera generación y el fundador.
- Distintas ramas familiares dentro de esta generación.

Entre toda esta problemática, hay que destacar que las familias con más éxito son las que promocionan actividades privilegiadas encaradas hacia la familia, y no sólo al negocio.

Constitución de un mercado de capitales para la empresa familiar

Cuando uno o varios de los primos deciden renunciar a su parte de la propiedad, se produce un problema, que va ligado a una cuestión financiera. Cualquiera de los primos puede decidir salir de la empresa debido a motivos dispares, tales como:

- Inversión improductiva.
- Falta de respeto.

- Discrepancias con la gestión.
- Falta de poder.
- Indisponibilidad.
- Otras causas.

Debido a la renuncia de los primos, se deberá de acometer una parte de las acciones o participaciones que este posea.

La única solución que se puede tomar, si se quiere que el capital familiar se preserve dentro de la familia, sería la constitución de un mercado interno de capitales. A través de esta herramienta, los familiares que se vean en el derecho o así lo deseen, estarán habilitados para ejecutar la compra-venta de las acciones.

Para la creación de un mercado de capitales, se requieren la aplicación de criterios financieros que sean, objetivos y ecuanímenes a la hora de realizar la valoración de las acciones. También se sugiere que se tenga en cuenta el flujo de caja disponible en ese momento en la empresa y la viabilidad de la misma, ya que hay que tener cuidado de no incurrir en una descapitalización de la empresa debida al peligro que esto presupone para la misma. Generalmente, para evitar estos problemas y que el mercado de capitales funcione eficientemente, se suele contratar a asesores externos que sean expertos en tales materias.

Según los académicos, dentro de este eje evolutivo se dan varios tipos de propiedades que causan discrepancias entre la empresa y la familia por diversos motivos; transiciones generacionales, cambio de gerencia, incorporación de propietarios de familias externas, etc... Debido a esto, se pueden dar propiedades híbridas y varias transiciones que se pueden alargar de meses hasta varios años.

3.3.4.2. La dimensión evolutiva de la familia

Este eje evolutivo está respaldado por el estudio elaborado por Levinson, Darrow y Klein (1978) y además también ha sido amparado por los estudios de otros autores. Por lo tanto, este eje evolutivo proviene de la adaptación, desarrollo e integración de conceptos utilizados en el desarrollo de los individuos adultos y de los ciclos (inexorables) de vida familiar aplicados a la empresa familiar.

Según Gersick et al. (1997), esta dimensión evolutiva comprende cuatro etapas dónde pueden ser agrupadas las familias propietarias:

Etapa 1: Familia Joven de Negocios (Generación Adulta menor de 40 años)

**Tabla 16. Familia Joven de Negocios
(Generación adulta menor de 40 años)**

Características	Principales Retos
<ul style="list-style-type: none"> • Generación adulta: menor de 35 años • Hijos, si los hay: menores de 20 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una empresa conyugal funcional • Tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre el trabajo y la familia

Fuente: Gersick et al (1997).

Crear una empresa conyugal funcional

La creación de una “sociedad conyugal” conlleva la constitución de ciertos convenios sobre los hábitos de la vida futura de la pareja. El incumplimiento de estos convenios estipulados, es una de las fuentes de problemas conyugales.

Por lo tanto, si aplicamos este concepto a la empresa familiar, el convenio estipulado por la sociedad conyugal podría basarse en que uno de los cónyuges actúe como generador de ingresos, mientras que el otro, atiende las tareas relacionadas con el hogar. Otra opción podría ser, que los dos cónyuges contraten a personas externas que se dediquen al cuidado del hogar, mientras ellos se dedican por completo a la empresa familiar.

Tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre el trabajo y la familia

Como novedad, la sociedad conyugal tendrá que enfrentarse a nuevos escenarios como la conciliación entre la vida personal y profesional, es decir, estar pendiente al mismo tiempo de la familia y la empresa.

Se deberá de invertir mucho tiempo y esfuerzo en el funcionamiento de la empresa familiar, y ésta, podrá utilizar gran parte del capital disponible, lo que implica un gran esfuerzo económico. Uno de los cónyuges, podría no llegar a entender las prioridades establecidas, siempre y cuando este no esté involucrado en la empresa.

Crear relaciones con la familia extendida

La familia joven de negocios deberá de estar preparada para su involucración en la empresa familiar, ya que, la familia extendida tratará de incorporarlos en la dinámica existente. Por ello, la familia joven de negocios deberá de tener en cuen-

ta que no deben dedicar el tiempo completo al negocio porque podría suponer un perjuicio para ellos.

Criar a los hijos

Este acontecimiento es capaz de cambiar el ritmo y estilo de una pareja, y debido a esto, se introducen nuevas prioridades en la vida familiar.

Por un lado, en el caso de que uno de los cónyuges se encargue del mantenimiento del hogar, para este aumentará la presión debido al nuevo miembro de la familia, pero no hay que olvidar, que sobre el otro cónyuge recaerá la presión económica de la familia.

Por otro lado, si los dos miembros de la pareja o matrimonio se dedican a trabajar en la empresa familiar, esto puede inferir en la sociedad conyugal y la marcha de la empresa familiar.

Etapas 2: Ingreso en el Negocio (Generación de Padres cuyas edades fluctúan entre 35 y 50 años).

**Tabla 17. Etapa 2: Ingreso en el negocio.
Generación de padres cuyas edades fluctúan entre 35 y 50 años**

Características	Principales Retos
<ul style="list-style-type: none"> • Generación adulta fluctúa entre 35 y 50 años • Generación de los hijos en la adolescencia o entre 20 y 30 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Separar e individualizar la generación de los hijos • Facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera

Fuente: Gersick et al (1997).

Separar e individualizar la generación de los hijos

Cuando los hijos deciden emprender su camino junto a su pareja y salir del hogar paterno, no sólo se produce la salida del hijo, sino que se producen una serie de cambios en la estructura familiar y en las expectativas y pensamientos que poseen las generaciones entre sí. La generación más adulta deberá de asumir el cambio de roles que se les presupone, mientras que, por otro lado, la generación más joven deberá de entender las nuevas funciones y responsabilidades que se les va otorgando.

Facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera.

Se trata de realizarse diversas preguntas en relación a la futura dirección y propiedad de la empresa, además de identificar cuál de los sucesores está preparado para asumir el liderazgo de la familia o si ambos pueden ser capaces de coordinarse y formar equipo en la dirección de la empresa.

Al fin y al cabo, los padres siempre quieren lo mejor para sus hijos y los preparan con la intención de que sean capaces de afrontar la etapa de la vida adulta con un alto grado de éxito. Pero, en el caso de los hijos de la generación de adultos que están en posición de formar parte de la empresa familiar, deben de tomar una decisión al respecto.

Etapa 3: Trabajo Conjunto (Generación de Padres cuyas edades fluctúan entre 50 y 75 años)

**Tabla 18. Etapa 3: Trabajo conjunto.
Generación de padres cuyas edades fluctúan entre 50 y 75 años**

Características	Principales Retos
<ul style="list-style-type: none"> • Generación adulta fluctúa entre 50 y 65 años • Generación de los hijos fluctúa entre 30 y 45 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones • Alentar el manejo constructivo de los conflictos • Administración y dirección de la familia de la tercera generación que trabaja de forma conjunta

Fuente: Gersick et al (1997).

Fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones

La comunicación y la cooperación entre las generaciones es uno de los aspectos que más importancia hay que darle, debido a que la instauración de ciertos mecanismos que sirvan de enlace entre los componentes, puede facilitar la cooperación y comunicación de los equipos.

Si la empresa familiar es capaz de asimilar internamente lo que supone mantener una comunicación fluida, los conflictos que se generen podrán ser tratados de una forma constructiva y consecuente, al contrario que en la empresa familiar dónde se pueda apreciar un bajo grado de comunicación.

Alentar el manejo constructivo de los conflictos.

Cuando las dos generaciones llevan trabajando un tiempo juntas, pueden surgir problemas en relación con la jerarquía, el poder o la cooperación entre miembros. Estos tipos de problemas, son problemas inexorables del propio sistema de la empresa familiar, basado en el modelo de los tres círculos.

Los sucesores tienen la intención de ocupar la posición de su padre-superior, y por lo tanto, éste se siente molesto o rechaza todas las órdenes o palabras provenientes por parte del padre que impliquen autoridad. Por otro lado, los progenitores que nada tengan que ver con la marcha de la empresa, podrán pensar que ciertos beneficios o atenciones recaen sobre el otro u otros hermanos.

Todos estos conflictos han de tratarse de una forma constructiva, tranquila y productiva, con la intención de analizar cuál es el génesis del problema y poder solucionarlo en conjunto de una forma fácil y eficaz, evitando así luchas de poder entre los componentes de un sistema familiar.

Etapa 4: Dirección de la familia de la tercera generación que trabaja de forma conjunta

Con el paso del tiempo, es lógico que al igual que la familia vaya aumentando sus miembros, también aumente el número de empleados en el negocio familiar.

Debido a la presencia de tres generaciones, a la empresa se le presentan varios desafíos, tales como:

- La mayor generación se ocupará de la dirección del negocio, o esta dirección estará representada por la presencia de la propiedad a través de un Consejo de Administración.
- La generación intermedia será la que, en teoría, se encargue de la gestión operativa de la empresa familiar.
- La generación más longeva tratará de integrarse y consolidarse lo más rápido posible. Estos miembros se preguntarán acerca de sus posibilidades económicas mientras desarrollan su carrera en el negocio.

La familia al completo debe de ser consciente de la nueva estructura, tanto familiar, como empresarial, y realizar un gran esfuerzo compartiendo objetivos y metas. También hay que destacar que, cuando las diversas generaciones de la familia fomentan el contacto entre éstas, y cuando existe una interdependencia generacional, se genera una extensa serie de modelos sociales y significativos.

Tabla 19. Etapa 4: Dirección de la familia de la tercera generación que trabaja de forma conjunta

Características	Principales Retos
<ul style="list-style-type: none"> • La primera generación tiene 70 o más años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desvinculación del negocio por parte de la mayor generación. • Se transfiere el liderazgo de la familia a la siguiente generación.

Fuente: Gersick et al (1997).

Según los académicos, el hecho más frecuente durante el proceso de sucesión, es el que se provoca con el conflicto entre dos fuerzas antagónicas.

- La generación mayor debe ceder el puesto
- La generación media debe de esperar pacientemente
- La familia debe de estar correctamente preparada para superar las numerosas resistencias que se interpondrán en el camino durante la cesión de la batuta, está podrá ejecutar dicha sucesión sin problema o altercado alguno.

Desvinculación del negocio por parte de la mayor generación

La primera fase se trata de que la generación más mayor reconozca que su labor ha terminado y que ha llegado el momento de ceder su sitio a la nueva generación.

Este proceso, nunca es fácil debido a que ese liderazgo que han emitido a lo largo de los años les ha dado un gran estatus, una gran fuente de recursos financieros, además del poder suficiente dentro de la familia y la empresa.

Se transfiere el liderazgo de la familia a la siguiente generación

El siguiente desafío que se encuentra dentro de la sucesión, es el traspaso de funciones, responsabilidad y control sobre todos los asuntos familiares y empresariales. Hay que tener en cuenta que, con el paso del tiempo, la generación más mayor va perdiendo la capacidad de control sobre la familia y la empresa debido al tiempo de vida transcurrido u otros imprevistos como enfermedades, fallecimientos y otros.

Cabe destacar también que, existen muchos casos donde la generación más ve-tusta impide, socaba o sabotea los esfuerzos de sus sucesores. El objetivo de estos

actos, involuntarios pero dañinos, es que la primera generación pueda mostrar cómo se retira por la puerta grande, o mostrar como de irremplazables y necesarios pudieran llegar a ser.

Para los académicos, la dimensión evolutiva de la familia discrepa de las otras dos dimensiones, es decir, de la propiedad y el negocio, pues la evolución de la familia está sujeta a un proceso de senectud inexorable mientras que las otras dos pueden extenderse en el tiempo. Un ejemplo práctico se puede basar en que existen empresas con muchas transferencias generacionales a sus espaldas mientras que en la dimensión familiar se encuentran en la segunda tercera e incluso la cuarta etapa (Gersick et al., 1997).

3.3.4.3. La dimensión evolutiva del negocio

Este eje evolutivo proviene de los estudios realizados por los académicos Churchill (1997) Flamholtz (1986) y Greiner (1972), que estudiaban los ciclos de vida de una familia empresaria.

Como las dimensiones anteriores, esta también está desarrollada a través de una secuencia temporal. Según los académicos, se centran en dos tipos de indicadores de desarrollo que se consideran universales y replicables (Gersick et al., 1997):

- **Crecimiento:** Este indicador posee variables que se pueden tornar en medibles, tales como la facturación, número de empleados, EBITDA, activos disponibles, entre muchos otros. Estas variables permiten que la dirección de la empresa sepa el estado actual de la empresa y que se pueda proyectar el corto y el largo plazo de la empresa.
- **Complejidad:** Este indicador se utiliza para asignar a una empresa a una de las etapas, con el objetivo de poder discernir entre estructuras organizativas simples y estructuras que posean un mayor grado de complejidad.

De ahí que las tres fases evolutivas de esa dimensión apliquen criterios tomados de ambos indicadores, y cada etapa posee características de tamaño y estructura:

Primera Etapa: Fundación /arranque (estructura informal-producto único).

La primera etapa, la fundación de la empresa, o realización de la idea, es el tiempo de consolidación de la idea del emprendedor, comprende dos fases: formación y supervivencia. Generalmente, esta etapa no concibe ningún tipo de estructura organizacional, ya que todo el peso recae sobre el fundador.

**Tabla 20. Primera Etapa: Fundación/arranque.
Estructura informal-producto único)**

Características	Principales Retos
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura informal de la organización con el propietario en el centro de todo • Un producto/servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervivencia • Análisis racional frente al sueño del fundador

Fuente: Gersick et al., (1997).

Supervivencia

El objetivo principal de esta etapa consiste en detectar un mercado de éxito para el producto, siempre y cuando se mantengan unos costes competitivos. Para ello, se deben resolver diversas incógnitas referentes al modelo de negocio:

- Entrada en el mercado: Averiguar cuál es el mercado potencial y los diferentes grados de competencia existentes.
- Planificación del negocio: Cómo producir el producto o dar el servicio, siempre acorde a un precio que produzca un margen de beneficios.
- Conocimiento y usabilidad de tecnologías de producción con el fin de obtener una cantidad y volumen óptimo.
- Capital inicial suficiente.
- Evaluación de riesgos.

Análisis racional frente al sueño del fundador

Indudablemente, cuando una persona trata de constituir o fundar una empresa, debemos de tener en cuenta que entran en juego dos factores fundamentales. Por un lado, la pasión e ilusión ante un proyecto, y por otro lado, la objetividad y racionalidad del mismo.

Una persona que tiene la intención de constituir un negocio, debe de guardar un equilibrio entre el lado pasional y el lado más racional. El trasfondo de este equilibrio se basa en la capacitación para realizar análisis objetivos sobre ciertas ideas de negocio y que éstas, no sólo respondan a las ilusiones del fundador.

Segunda Etapa: Expansión / Formalización (estructura más funcional-diversificación)

La segunda etapa, expansión y formalización, puede durar pocos o muchos años, y extenderse más allá de una generación; comprende el proceso de crecimiento y posicionamiento en el mercado, de cambios en la estructura, la cual coincide con la expansión de la familia. Si la empresa tiene éxito, hay nuevas oportunidades para los miembros y no miembros de la familia; si se estanca o declina hay resonancia más allá del círculo de la organización.

**Tabla 21. Segunda Etapa: Expansión/Formalización.
Estructura más funcional-diversificación**

Características	Principales Retos
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura cada vez más funcional • Múltiples productos/servicios o líneas de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de la función de propietario gerente y profesionalización del negocio • Planeación estratégica • Sistemas y políticas organizacionales • Administración del efectivo

Fuente: Gersick et al., (1997).

Cambio de la función de propietario gerente y profesionalización del negocio

Generalmente, las empresas tratan de realizar una transición de una estructura centralizada sobre la figura del fundador a una estructura descentralizada y profesionalizada dónde existan funciones y responsabilidades diferenciadas.

Planeación Estratégica

Dentro de esta sub-etapa, se entiende que se existen diversas estrategias aplicables. Uno de los puntos más importantes, recae sobre la etapa previa, dónde el nuevo gerente deberá tener en cuenta la reflexión crítica de la etapa anterior, ya que si no perderá una cantidad ingente de información, la cual, sumada con la información que se posea de la actualidad, pueden ser una gran herramienta de cara a la toma de decisiones estratégicas.

Sistemas y políticas organizacionales

A la hora de asignar e implantar sistemas y políticas organizacionales, surgen cuantiosos problemas debido al grado de centralización existente, por lo cual, no se pueden asignar los recursos eficientemente.

Administración del efectivo

En plena etapa de expansión, la empresa se dirige hacia la recolección de capitales por parte de inversores interesados en el crecimiento y marcha de la empresa. El camino a seguir se basa en la elección de estrategias de desarrollo y crecimiento a través de la expansión y el desarrollo de nuevos mercados, de la diversificación o de la concentración de un nicho de mercado.

Tercera Etapa: Madurez (estructura organizacional más estable-crecimiento modesto)

La última etapa es la madurez de la empresa, que tiene sus raíces en la evaluación del mercado y se alcanza cuando la estructura organizacional y los productos han disminuido gradualmente su evolución. La empresa en este período encara dos dilemas: renovación y reciclaje o la desaparición.

Estas etapas ofrecen dos usos importantes, primero, el modelo puede aplicarse a una subunidad identificada de la empresa familiar, que puede encontrarse en determinadas etapas; segundo, dividir la organización en sus elementos y examinar las etapas por la que atraviesa en el momento, una parte ayuda a armonizar las perspectivas antagónicas de los miembros de la familia identificados en cada una de las partes (Gersik et al., 1997).

Tabla 22. Tercera Etapa: Madurez. Estructura organizacional más estable. Crecimiento modesto

Características	Principales Retos
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional que apoya la estabilidad • Base estable o decreciente de clientes • Estructura divisional dirigida por un equipo de gerentes de alto nivel • Procedimientos organizacionales bien establecidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reenfoco estratégico • Compromiso de los directivos y dueños • Reinversión

Fuente: Gersick et al., (1997).

Reenfoco Estratégico

Cuando se llega a una etapa avanzada o a una etapa de madurez en la empresa, hay que tratar de reconocer la estrategia trazada y saber si es necesario diseñar y

ejecutar un giro de la misma. Para ello, los líderes de las empresas necesitarán ser apoyados o aconsejados por el Consejo de Administración (en caso de que lo hubiere) o si no, deberá de buscar un apoyo externo que pueda corroborar el análisis realizado por la alta dirección de una forma objetiva.

Administración y cesión de la propiedad

Una empresa en etapa madura puede llegar a ofrecer distintas oportunidades de mejora competitiva y profesional para directivos ya sean de la familia, o ejecutivos externos. Es más, desde la etapa de expansión, generalmente, las empresas familiares suelen recurrir a profesionales externos debido a su saber hacer, a sus conocimientos, a su experiencia, a su objetividad y a su profesionalidad. Por ello, la familia deberá de incluir una estrategia de desarrollo profesional que incluya incentivos y diversas tácticas para retener a los mejores profesionales externos.

Reinversión

Cuando una empresa en etapa avanzada acomete un reenfoque estratégico, ésta se ve obligada a ejecutar una reinversión de capital que será destinados a varios puntos de la empresa con el objetivo de modernizar y actualizar diversas áreas o equipos. La nueva generación sitiada en la gerencia tendrá una perspectiva más proactiva hacia la reinversión que la generación anterior, ya que esta tuvo que endeudarse en su día y para ello, sería como empezar el ciclo otra vez.

También hay que tener en cuenta que se tiene que financiar la jubilación de la generación saliente de la empresa. Éstos necesitaran tirar de ciertas rentas para pasar el resto de vida que les quede, por lo tanto, se deben hacer unas previsiones para que, por un lado, la empresa pueda acometer las inversiones necesarias, y por otro, la familia esté en capacidad de recibir las rentas necesarias.

Conclusiones del modelo

Los ejes o pilares en el modelo tridimensional y las diferentes etapas, que, de acuerdo a su evolución y a su comportamiento, pretenden poner en contexto las diversas situaciones en la que empresa se ve avocada a enfrentar y en lo que es necesario atender de forma proactiva, más que reactiva, con el fin de conservar y mantener la sostenibilidad del negocio familiar. Durante el trascurso de la evolución de los pilares pueden coincidir de manera simultánea distintos acontecimientos, que se presenten debido al proceso de evolución de la empresa familiar. Tam-

bién es importante señalar que es posible que en las distintas etapas que recorre la empresa exista algún tipo de modalidad híbrida en la que se sucedan transiciones o cambios entre fases.

El modelo tridimensional surge al incorporar el modelo de los tres círculos en el desarrollo de la empresa a lo largo del tiempo, lo que se trata es entender la empresa familiar desde el punto de vista de teoría de sistemas, lo que se considera como un sistema central compuesto por subsistemas que interactúan de forma dinámica donde para cada uno de los subsistemas que son: propiedad, familia y empresa existe una dimensión evolutiva individual (Ronquillo, 2006).

Para concluir de acuerdo a la literatura estudiada, se puede afirmar, que dicho modelo plantea soluciones para circunstancias que no se habían tenido en cuenta y que puede seguir siendo útil para el estudio de la empresa familiar. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el matiz que el modelo de la empresa familiar tiene en cuenta, se sustenta en el componente de familia tradicional o familia nuclear, el cual para el estudio de la empresa familiar es necesario tener los diferentes tipos y composiciones de la las familiares.

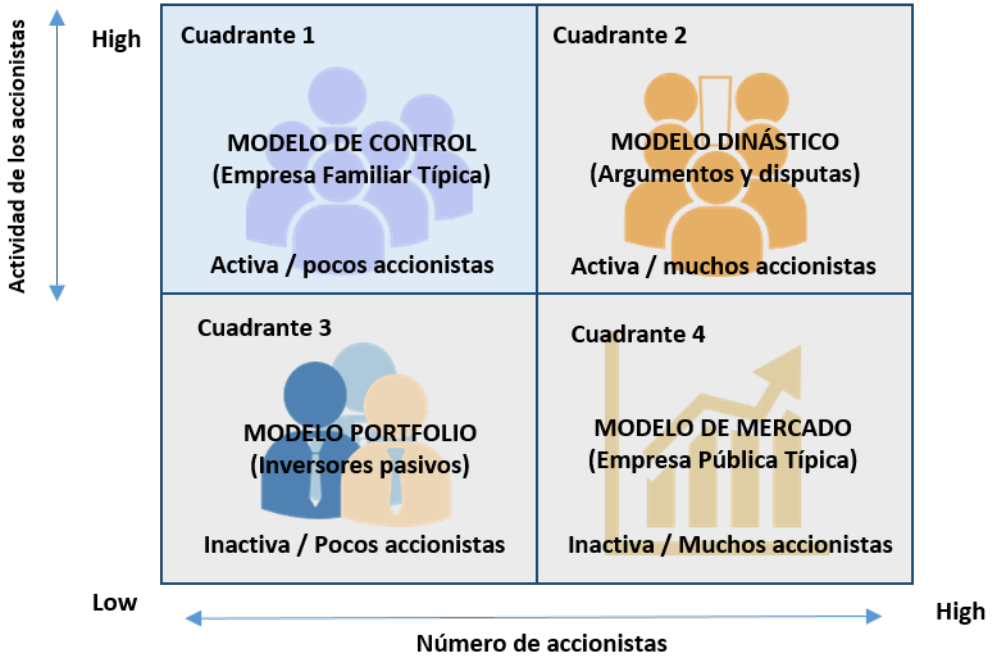
3.3.5. Modelo matriz: Dimensiones de mercado y control

Este modelo creado por Suzanne Lane, Joseph Astrachan, Andrew Keyt y Kristi McMillan y fue publicado en Family Business Review en Junio del 2006, trata de tipificar los diversos escenarios en los que se pueden mover las empresas familiares (Lane, Astrachan, Keyt, y McMillan, 2006).

Todo ello, dependiendo de dos factores que hacen referencia a dimensiones como la implicación familiar y la propiedad, tales como el activismo de los accionistas familiares en la dirección de la empresa, y del número de accionistas familiares que forman parte de la propiedad.

El objetivo de este modelo es configuracional, es clasificar las empresas en base a las dos variables especificadas número de accionistas y su nivel de actividad. Con ello, se da lugar a cuatro tipologías dónde se pueden encajar las empresas familiares y la complejidad de su gobierno derivada de su modelo-posición en el cuadrante, que se pueden apreciar en la figura 11:

**Figura 11. Los cuatro cuadrantes del Gobierno Familia-Negocio.
Dimensiones de Mercado y Control**



Fuente: Lane et al. (2006). Handbook of Research on Family Business. Guidelines for Family Business Boards of Directors

En el cuadrante 1, llamado **MODELO DE CONTROL** (Empresa Familiar típica), se basa en la implicación familiar en la gestión del negocio familiar con una dirección y gestión activa en el negocio por parte de la familia. Por otro lado, existen uno o pocos accionistas en la empresa, correspondiéndose esta figura normalmente con el CEO-fundador.

Teniendo en cuenta que los propietarios son los responsables finales de la dirección estratégica, el Consejo o el Administrador Único, debe asegurarse de que la estrategia detallada por la gestión está en consonancia con los deseos de los propietarios de la familia y, también deben asegurarse de que los líderes de la empresa ejecutan e implanten correctamente la estrategia con el objetivo de rendir cuentas ante la propiedad. Para lograr la rendición de cuentas se necesita un comité basado en competencias que se centre en equilibrar las funciones de monitoreo y colaboración para el negocio. Factores como la emotividad, la superposición de

papeles y la percepción de negocio familiar causan un gran escepticismo sobre la capacidad de las empresas familiares de lograr la rendición de cuentas.

Por lo tanto, siempre y cuando la familia esté psicológicamente madura y al menos moderadamente unificada, y responsabilice a los miembros de la empresa familiar mediante la constitución de una serie de mecanismos y normas claros, la rendición de cuentas será posible.

El cuadrante 2, llamado MODELO DINÁSTICO (Argumentos y Disputas) es otra forma en que una empresa familiar puede alejarse del "Control Model". Esto sucede cuando la familia permanece activa en la administración o en el consejo cuando el negocio se mueve a través de generaciones, pero la familia se expande y se vuelve menos unificada como resultado de las presiones centrífugas esperadas. Esta situación puede ser caracterizada por múltiples familias o ramas de la familia en el negocio con diferentes ideas sobre cómo el negocio debe ser ejecutado. Este tipo de modelo de gobierno es extremadamente inestable, donde la falta de unidad puede crear una venta de acciones y poner en riesgo la marcha de la empresa. Por ello, el gobierno corporativo necesita preocuparse por la unidad familiar y asegurar que la unidad entre los accionistas de la familia es de suma importancia.

En el cuadrante 3, llamado MODELO PORTFOLIO (Inversores Pasivos), la familia se vuelve menos activa en la gestión debido al retiro o falta de interés de las generaciones posteriores pero los accionistas de la familia siguen manteniendo sus intereses en el negocio. En este escenario, los accionistas de la familia se convierten en inversores pasivos que ven el negocio como una mera inversión en una cartera. Un peligro de este modelo es que cuando tales accionistas se desinteresan, sienten una mayor presión para liquidar sus acciones e incluso pueden ser propensos a litigar para hacerlo. Una vez más, el negocio pierde algunas de las ventajas competitivas de una empresa familiar, en este caso la mayor pérdida tal vez sea el capital paciente.

En el cuadrante 4, llamado MODELO DE MERCADO (Empresa pública típica), se basa en que el número de miembros en la propiedad aumenta, volviéndose más descentralizada, mientras que la implicación de los propietarios pasa a ser inactiva. Las empresas familiares que cumplen las características para operar en este modelo necesitan mecanismos de control, como la independencia, la disciplina y la objetividad, para asegurar que la gerencia independiente actúe en el mejor interés de los dueños. Además, este tipo de empresas pueden no tener algunas de las ventajas estratégicas que se les presuponen, ya que carecen de la capacidad de alinear eficientemente los intereses de la gestión con la propiedad para crear un sentido compartido de "propósito".

Este modelo, según la literatura estudiada, plantea el nivel de responsabilidad y el control del fundador y la familia; es decir, se refiere a dos dimensiones, la propiedad y la participación o implicación de la familia en la empresa, y es clasificado de acuerdo al grado de control e implicación que tenga cada uno respectivamente. Desde los escenarios de gobierno y participación, además es útil para conocer la clasificación de la empresa familiar y como esta puede estar expuesta a futuros riesgos de su continuidad, de acuerdo al cuadrante en que sea ubicada. También se puede inferir que este modelo y su estudio se encuentra en las primeras etapas de su investigación.

3.3.6. Modelo de gobernabilidad corporativa y cambio estratégico

El siguiente modelo fue creado por Nordqvist y Melin (2002) publicándose en el libro: *Understanding the Small Family Business*, editado por Denise E. Fletcher. El modelo es una buena herramienta para explorar el papel de los estrategas y los ámbitos estratégicos en los procesos de gobernabilidad y en la estrategia de las empresas familiares. Se basa en que los procesos estratégicos y de gobernabilidad están entrelazados en las empresas familiares. Su objetivo es clarificar, definir y comprender los procesos de gobierno en relación a la estrategia corporativa en las empresas familiares. Con ello, se da lugar a cuatro grupos donde se pueden encajar las empresas familiares.

El estratega es el actor humano que desempeña un papel crucial en el proceso de la estrategia (Erikson y Nerdrum, 2001), es decir, la persona que mayor impacto tiene tanto en el diseño, como en la elaboración, la implantación la supervisión y el control de la estrategia en la empresa familiar. La arena estratégica es un escenario donde los actores estratégicos se encuentran e interactúan. Este escenario se define como “el punto donde los actores principales establecen diálogos y toman decisiones sobre los temas estratégicos para la organización” (Erikson y Nerdrum, 2001).

De hecho, según Cadbury (1992) y Neubauer y Lank (1998) en sus publicaciones se define el gobierno corporativo como “un sistema de estructuras y procesos que surge como resultado de la interacción entre los propietarios, el consejo de administración y el equipo directivo en la dirección y control de la empresa”. Esta definición vincula rotundamente el gobierno corporativo con el proceso estratégico.

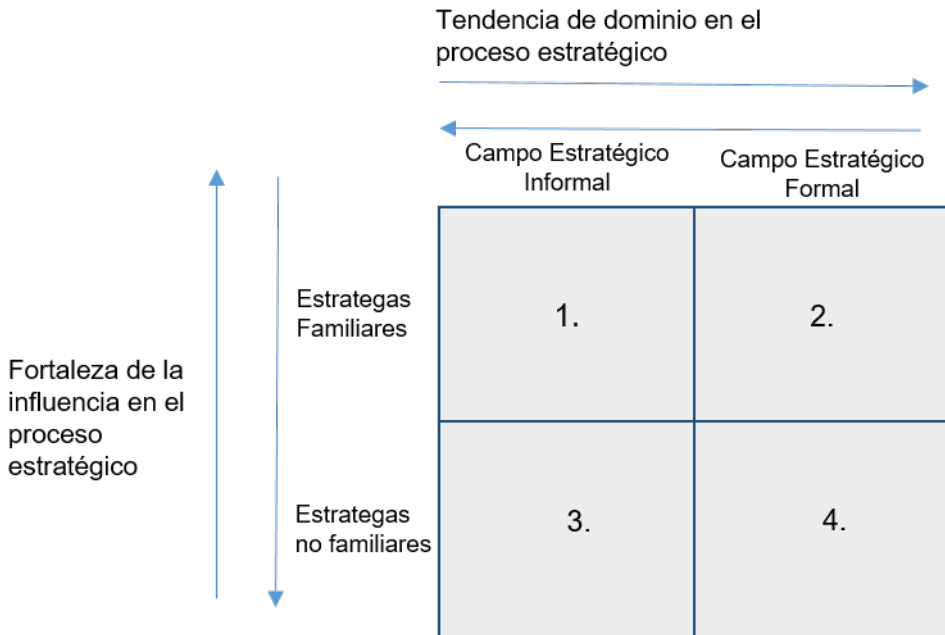
La figura que se va a analizar a continuación, está estructurada en cuatro cuadrantes, donde, por un lado, se puede apreciar la fuerza de la influencia de la familia en el proceso estratégico, y por otro, la tendencia de dominancia en el

proceso estratégico. Es decir, por un lado, se clasifica a los familiares que poseen una influencia estratégica, y a los profesionales externos que también tienen esa influencia en la organización, mientras que, por el otro lado, se habla de los tipos de escenarios estratégicos, informales y formales.

Melin y Nordqvist (2000) presentaron un modelo con respecto a procesos de gobierno corporativo y estrategia en las empresas familiares. Esta herramienta permite explorar el papel y el alcance de los procesos de mencionados anteriormente en las empresas familiares.

Dicho de otra forma, este marco estratégico permite investigar las estructuras y procesos de gobierno corporativo y su vinculación con el proceso de estrategia. También nos permite distinguir entre ámbitos formales con expertos estrategas, y entre ámbitos más informales con otros actores estratégicos.

Figura 12. Modelo de gobernabilidad corporativa y cambio estratégico



Fuente: Melin y Nordqvist (2000).

En primer lugar, están las organizaciones que se sitúan en el cuadrante 1. Estas se encuadran en este grupo cuando los miembros de la familia interactúan y toman decisiones en reuniones ocasionales o espacios informales, rápidamente organizadas, y no profesionalizadas. El claro ejemplo es que, este tipo de empresas

recaen en este grupo cuando se encuentran en lo que es conocido en otros modelos como, la etapa del fundador o etapa fundacional, dónde el poder estratégico recae sobre una persona, que generalmente, es el CEO y fundador. Destacar que, en este cuadrante, casi nunca se encuentra una influencia externa sobre la propiedad ya que esta persona posee total autonomía para la toma de decisiones de carácter estratégico debido a la carencia de estructuras e influencias externas.

En segundo lugar, se puede observar el cuadrante número dos. Este cuadrante está caracterizado por una gran influencia de miembros de la familia en un escenario estratégico formal. Es decir, se inician reuniones dominadas por la familia dónde las decisiones de carácter estratégico se toman en escenarios estructurados y formalizados. Un ejemplo puede ser, cuando el CEO y varios miembros de la familia que forman parte del equipo directivo y de las estructuras familiares (consejo de familia y asamblea familiar), se reúnen con un equipo de asesores o consultores expertos para tratar cualquier tipo de problema de la organización.

En tercer lugar, está el cuadrante 3, que encuadra a empresas que, generalmente, provienen del cuadrante 1. Estas empresas se caracterizan porque provienen de estructuras de gobierno donde los poderes estratégicos, sus autonomías y responsabilidades recaen sobre la misma figura y no existe un equipo directivo o el equipo directivo está formado en gran parte por miembros de la familia. Se empieza a tener cierta influencia externa que repercute sobre el gobierno corporativo y sus estructuras, debido a la entrada de asesores, consultores, formadores, o directivos no familiares más. Un ejemplo podría ser, cuando una empresa familiar que se encuentra en la etapa fundacional, controlada sólo por el fundador, inicia un procedimiento de sucesión generacional dirigido por profesionales externos que impactan de gran manera sobre la futura estructura de la organización.

En el último cuadrante, el número 4, responde a características tales como, la presencia de un consejo asesor, un consejo de administración y un equipo directivo con una participación mayoritariamente de carácter externo. Debido a un trabajo más estructurado y un equipo directivo profesionalizado, los escenarios estratégicos formales dominan las organizaciones con una fuerte influencia de los estrategas no familiares.

Cuando la sucesión se inicia dentro de una organización, pueden darse varias situaciones:

1. Que se desarrolle la sucesión generacional SIN la participación de una asistencia externa que pueda formar un escenario estratégico más formal, dando lugar a todo lo contrario, a un escenario informal, el cual, si se desea se puede formalizar gradualmente.

2. Que se desarrolle la sucesión generacional CON la participación de una asistencia externa que pueda formar, esta vez sí, un escenario estratégico formalizado.

Se puede realizar un intento de formalización, que puede resultar o no, dependiendo de los recursos dirigidos y de los agentes intervinientes. Habría que ver si durante, y después, del intento de formalización, se siguen manteniendo el dominio de los estrategas familiares, o si estos, de verdad, ceden estos escenarios a estrategas expertos, asegurando sus influencias, y por ende, conformando un escenario más formal. Otra manera de formalizar el escenario estratégico y atraer las influencias de los estrategas no familiares, es realizar uno o varios cambios en el equipo directivo, pero algunas veces, tampoco es suficiente para que se forjen grandes cambios a nivel, tanto corporativo como estratégico.

En algunos casos, se ha dado más importancia al cambio del gobierno corporativo, sin tener en que otros factores pueden entrar en juego. El predominio de la familia, tanto en el equipo directivo superior como en la empresa familiar en general, y la influencia de los asesores o administradores no familiares sobre las decisiones así lo confirman. Por lo tanto, un cambio implementado en la estructura de gobierno corporativo no siempre lleva a un cambio en los procesos de gobierno corporativo.

Según las investigaciones empíricas realizadas por los autores de este modelo, se pueden sacar diversas conclusiones, entre las que cabe destacar:

- Los cambios estructurales llevados a cabo fueron acompañados por cambios procesales.
- Existe un núcleo limitado de actores clave que inician, modelan y toman decisiones estratégicas.
- El proceso de gobierno corporativo está estrechamente relacionado con un núcleo dominante también fuera de las estructuras formales.
- La interacción entre los estrategas en los diferentes tipos de ámbitos estratégicos influye y da forma tanto a las estructuras como a los procesos.
- Si los estrategas no familiares aseguran influencias externas, los miembros de la familia mantienen su dominio.
- La participación de la familia es considerable cuando tiene una gran presencia en el ápice directivo.

En otras palabras, el modelo se utiliza para dar sentido y relacionar la influencia que existe entre la gobernanza y el proceso de la estrategia en la empresa familiar, y así entender los cambios en el gobierno corporativo. De acuerdo con Cadbury (1992) y Neubauer y Lank (1998), definir el gobierno corporativo como un sistema de estructuras y procesos que surgen como resultado de la interacción entre los pro-

pietarios, el consejo de administración y el equipo de dirección y control de la empresa. Es apropiado desde este enfoque relacionar la gobernanza con la estrategia.

Las empresas familiares son firmas de estructura compleja caracterizadas por la especial interacción entre la empresa y los miembros de la familia que desempeñan tareas en ella. Actualmente, la comunidad científica observa a este tipo de empresas como un rico objeto de estudio para que diversas disciplinas confluyan en la solución de problemáticas que le son propias.

Las empresas familiares constituyen la columna vertebral de la actividad económica de los países y continuará siéndolo, pues es propio de la libertad humana el querer emprender y es propio de los padres de familia preocuparse por la formación y por la seguridad económica de los hijos. La empresa, cuando está bien orientada, es un medio que la familia puede emplear eficazmente en la consecución de sus fines.

3.3.7. Modelo matriz: tamaño de la familia - tamaño de la empresa

Este modelo creado por el profesor Guillermo Perkins (1992), fue publicado en su tesis doctoral realizada en una institución pionera en la investigación de la empresa familiar, como es el IESE, en el año 1992. Este modelo trata de representar los posibles escenarios dependiendo de dos factores relacionados con el tamaño de la empresa y de la familia, dividiendo el modelo en cuatro grupos de distintas características. A continuación, lo analizaremos brevemente ya que se trata de un modelo muy simple y de sencilla comprensión.

Figura 13. Modelo matriz tamaño de la familia - tamaño de la empresa

		Familia	
		Pequeña	Grande
Empresa	Pequeña	A.	B.
	Grande	C.	D.

Fuente: Perkins (1992).

Por lo general, las empresas familiares se sitúan en las casillas “A” y “D”, posicionándose en casilla “A”, las empresas familiares que no han experimentado un gran desarrollo en las dos primeras generaciones, mientras que en la casilla “D”, generalmente, se localizan empresas de opuestas características, empresas por las que han pasado varias generaciones dejando patente un gran éxito tras su paso. En la casilla “C”, normalmente se encuadran las empresas que desde su fundación se desarrollan a gran velocidad convirtiéndose en grandes organizaciones.

Para finalizar, en la casilla “B” recaen las empresas que no se desarrollan al mismo ritmo que la familia, es decir, generalmente con el paso del tiempo, las familias tienden a crecer en número, y si la empresa familiar no lo hace al mismo ritmo, puede no cubrir las necesidades de todos los integrantes de la familia aportando valor mediante la retribución accionarial o mediante el empleo en la misma. Entonces puede convertirse en una fuente de conflictos empresariales y familiares que puede desembocar en la venta de la misma si no.

Según sus autores, los objetivos a alcanzar de este modelo son los siguientes:

- Ayudar a que los actores a comprender mejor los roles que todos los miembros han de desarrollar según el tipo de empresa (A, B, C o D) que sea. Un claro ejemplo pueden ser los problemas que se originan en el entramado relacional cuando la familia es grande y sus miembros se encuentran incorporados en una empresa pequeña de tipo “B”. Otro ejemplo puede ser la necesidad de incorporar directivos externos a la familia o estructurar los órganos de gobierno corporativo en una empresa tipo “C”.
- Clarificar las posibles ventajas e inconvenientes que se ocasionan al producirse la transferencia generacional. Un buen ejemplo es, cuando la transmisión se hace a los miembros de la siguiente generación en dos partes proporcionales, provocando una enorme dilución del capital, convirtiendo a la organización en una empresa familiar de tipo “B”. También existen otras posibilidades muy perjudiciales, como que no se tomen las decisiones correspondientes, o incluso se dejen de tomar, porque la propiedad se ha repartido de forma proporcionalidad a un número par y pequeño de sucesores, sucediéndose así empates en las decisiones y convirtiendo la organización en una empresa familiar de tipo “C”.
- Tratar de concienciar a los miembros de la organización de la imperante necesidad de que la empresa familiar y la familia crezcan en proporcionalidad, pudiendo así satisfacer todas las necesidades e inquietudes de la totalidad de sus miembros.

Para concluir, esta matriz explica las diferentes estrategias que deben enfrentar las empresas familiares en relación con su gobierno, resalta como el tamaño de la empresa familiar y el tamaño de la familia y su implicación familiar.

Por ejemplo, en empresas pequeñas y con familias grandes, es posible que no haya lugar en la empresa para todos los miembros de la familia; y en el otro extremo, hay empresas grandes con familias pequeñas, no siendo en este caso la familia suficiente para ocupar los cargos de decisión. Además, realiza clasificaciones de acuerdo al nivel en que se encuentre cada empresa y los retos que debe enfrentar de acuerdo al cuadrante en el que se ubique.

Finalmente, se puede afirmar, que es un modelo representativo que posee la dimensión de la implicación familiar y su relación con el tamaño de la empresa.

3.3.8. Modelo de las relaciones de trabajo

Este modelo se basa en cuatro tipologías de empresas familiares, que toma como eje básico las responsabilidades que los miembros de la familia desempeñan, o realizaran con el paso del tiempo en la empresa familiar. Según Gallo, los cuatro tipos –empresa de trabajo, de dirección, de gobierno familiar y empresa familiar de inversiones y emprendimientos- son como cuatro “finales de etapa” en una evolución (la coyuntura de cada etapa) que resulta habitual entre las empresas familiares multigeneracionales exitosas, si bien en la vida real se encuentran muchas empresas que están en situaciones intermedias, pasando de una fase a otra.

Para comprender mejor estos cuatro tipos hay que tener presente que las buenas empresas familiares, las que llegan a ser multigeneracionales y exitosas, tanto en cada tipo como en la evolución de uno a otro, no caen en la trampa de confundir la capacidad de los miembros de la familia para desempeñar las responsabilidades que les correspondan con el hecho de que sean propietarios, a la hora de su incorporación y asignación de responsabilidades (Gallo, 1997).

Las empresas de trabajo familiar, se caracterizan en que los propietarios tienen la voluntad de continuar unidos, además promueven de manera abierta la participación y el trabajo por parte de los miembros de la familia que trabajan en ella, teniendo en cuenta las capacidades de cada uno y recibiendo una remuneración adecuada al rol que realizan.

Las empresas de dirección familiar, a diferencia de las empresas de trabajo familiar, tienen cuenta y solo se promueven a aquellas personas, que en la familia tengan las condiciones y competencias necesarias para desempeñar los cargos en

la empresa, es decir, los más idóneos y competentes, pudiendo llegar a ocupar cargos de alta responsabilidad, como, por ejemplo, ser miembro del consejo de dirección, así como, desempeñar roles que exijan un alto grado de especialización y conocimiento técnico. No obstante, cabe destacar que no sólo el conocimiento es un factor determinante, sino que también lo son las condiciones humanas que requieren la dirección de equipos.

Empresa familiar de inversión y emprendimientos, la principal característica interior es que se promueve la iniciativa emprendedora, además se les entrega apoyo y soporte a aquellos familiares que deseen crear nuevas ideas de negocio, mediante la concesión de préstamos, asesorías o algún tipo de ayuda que dé inicio al proyecto. Es de este modo como la empresa familiar apoya las iniciativas surgidas por los familiares.

Empresa familiar coyuntural. Los Propietarios y miembros de la familia están unidos de manera más coyuntural o, dicho de otra forma, por circunstancias históricas de herencia, independiente de la sostenibilidad de la empresa familiar en el futuro, además sin tener en cuenta las fuerzas del entorno que influyen y menoscaban aún más su continuidad. La familia sustenta su eje, en la unión y así negociarán posibles fusiones y ventas a terceros y no están envueltos en disputas o discusiones de poder.

Para concluir este modelo tiene la intención de clasificar los tipos de empresas familiares en base a su evolución y englobando tres dimensiones de la empresa familiar: la implicación familiar, la propiedad y la dirección. También realiza un gran aporte al trabajo y rol que los miembros de la familia desempeñan en la empresa. Es posible que empresas familiares inicien como empresas de trabajo familiar y al transcurrir el tiempo, evolucionen y lleguen a ser empresas de dirección familiar, lo cual brinda elementos que permiten formular protocolos familiares al interior de la empresa familiar.

3.3.9. Modelo matriz: aportación de la familia – profesionalización de los sistemas

Previo a presentar la aportación de Dyer (1986), con respecto a la matriz de la profesionalización de los sistemas, es importante señalar los desafíos y retos a los que se enfrenta la empresa familiar, siendo uno ellos la profesionalización.

Este concepto enmarca el nivel o grado de apertura de los miembros de la familia hacia una profesionalización con enfoque más empresarial que familiar, además de reforzar la idea de negocio familiar con el que el fundador empezó,

e intentar que la empresa esté dirigida por competentes e idóneos profesionales, independiente del vínculo familiar con la empresa.

A continuación, se presenta la “Teoría de la Agencia” (Agency Theory) y la “Teoría de los Recursos Básicos” (Resource-Based Theory), aportada por el profesor Gibb Dyer.

**Figura 14. Modelo matriz aportación de la familia
- profesionalización de los sistemas**

		Aportación de la Familia	
		Alta	Baja
Profesionalización	Alta	A.	C.
	Baja	B.	D.

Fuente: Dyer (1986).

En base a la “teoría de los recursos básicos”, existen diferencias marcadas entre las empresas familiares y las no familiares, siendo una de las más significativas los tipos de recursos que cada uno de los integrantes ha aportado, los cuales pueden ser de diferentes tipos (recursos económicos, personas, relaciones con otras personas e instituciones del entorno, etc.). Otra de las diferencias relevantes, es el vínculo familiar y el nivel de unión de los miembros de la familia que, de acuerdo al grado de unidad, influirán en la continuidad de la empresa, como empresa familiar; y el compromiso en la toma de decisiones acertadas de acuerdo al grado de profesionalismo.

Según Gallo y Amat (2003), las empresas situadas en las celdas “A” y “B” se caracterizan por las fortalezas de la unidad y el compromiso, en comparación con las empresas de las celdas “C” y “D”, debilitadas por las luchas de la desunión y

por las exigencias improcedentes de unos propietarios que no admiten el proyecto de futuro existente en la organización.

Ahora de acuerdo con el modelo conceptual de la “teoría de la agencia” con respecto a las diferencias más relevantes entre las empresas familiares y las no familiares se encuentran las formas y procedimientos para ejercer el poder. Por ejemplo: los propietarios o agentes contratados, las diferencias en el nivel de profesionalización en el que se toman las decisiones objetivas, la racionalización en base al análisis del entorno de la empresa, la definición de la estrategia, el cómo se delega la autoridad y la responsabilidad, también el cómo que se asignan puestos en base a las necesidades de la empresa y el negocio, de igual forma como se realiza el proceso de promoción interna y de esta manera definir la definición de remuneración en función de sus capacidades y desempeño.

De acuerdo a la matriz, las empresas que se sitúan en las celdas “A” y “C” tiene un nivel de elevado de profesionalización de las personas y sistemas de gobierno y dirección, en comparación con las empresas situadas en las celdas “B” y “D”, lo cual evidencia la característica usual en las empresas familiares donde existe un gran nivel de emprendimiento influenciado por su fundador, además de procesos y sistemas de dirección prácticamente incipientes.

Según Gallo y Amat (2003), este modelo se centra en la motivación, en el deseo de convencer a los empresarios familiares para que se esfuercen en situarse en la celda “A”. Algo que resultará casi imposible para las empresas que se encuentran en la celda “D”, salvo cambios realmente traumáticos en la propiedad y en la manera de ejercer sus derechos políticos y algo que requerirá esfuerzos, siempre difíciles, para incrementar la unidad y el compromiso de la familia en la celda “C”. Algo, por último, que exigirá esfuerzos comparativamente más sencillos para pasar de la celda “D” a la “A”, profesionalizando los sistemas de dirección.

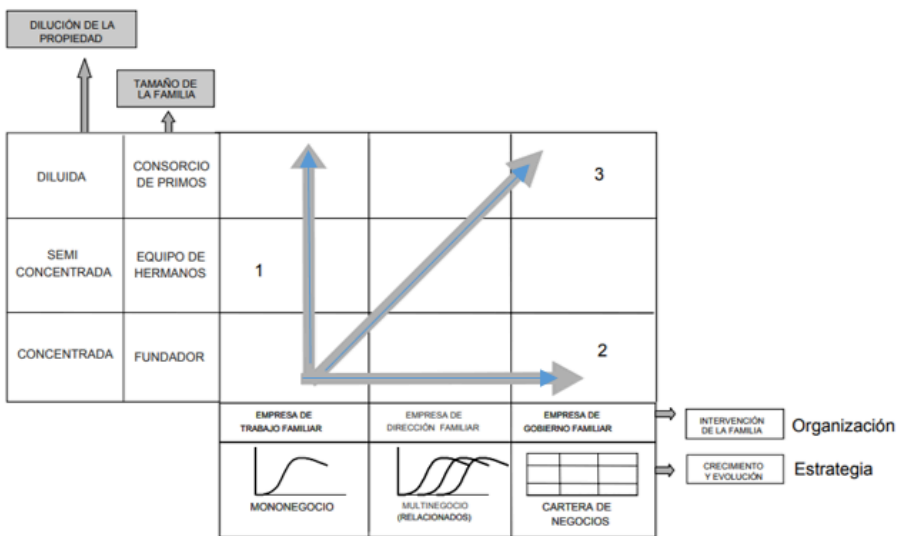
Finalmente, la Matriz de la Familia-Profesionalización de los sistemas, busca identificar el grado de profesionalización de la empresa familiar y su relación con la aportación de la familia. En esta matriz intervienen las dimensiones de la implicación familiar y la dirección, además, es importante señalar que el dominio de los criterios familiares y la dirección están estrechamente ligados con la propiedad/fundador y su estilo de dirección.

3.3.10. Modelo de los caminos en desarrollo

Este modelo se refiere a las tipologías de empresa relacionadas con su evolución.

Según Gallo y Amat (2003), la empresa familiar tiene como elemento propio la coincidencia de dos realidades que se superponen y evolucionan unidas: la empresa y la familia, las cuales dan lugar a cuatro dimensiones, dos de ellas son la formulación de la estrategia y su puesta en marcha, y las siguientes dos se refieren al número personas que conforman la familia y el nivel de centralización (nivel de dilución de la propiedad). Una vez definidas estas dimensiones se establecen tres clases de empresas teniendo en cuenta su evolución.

Figura 15. Modelo de los caminos en desarrollo



Fuente: Gallo y Amat. (2003).

Para continuar con la explicación del modelo de los caminos en desarrollo, se define una herramienta que permite clasificar las empresas familiares, de acuerdo a su desarrollo y evolución. En ellas se describen las circunstancias y problemáticas que suceden en el camino y recorrido de cada una de las etapas que tienen las empresas familiares. Igualmente definen previamente los planes de acción para resolverlos.

El modelo tiene en cuenta dos ejes: el primero, el eje horizontal, que se refiere a la evolución de la estrategia de la empresa donde, desde los inicios, las empresas familiares se caracterizan por ser empresas mononegocio hasta llegar a ser empresas con múltiples negocios relacionados con distintos socios y niveles de participación accionaria.

Asimismo, el principal medio para desarrollar y evolucionar la estrategia de la empresa es la organización, la cual de acuerdo a la etapa en la que se encuentre la empresa, puede estar como organización funcional, multinegocio y divisional.

El segundo, el eje vertical, define la evolución de la empresa familiar desde el punto de vista de la evolución de las generaciones, donde es posible encontrar, que durante una etapa convivan distintas o más de una generación al mismo tiempo, los cambios organizacionales y la evolución de la empresa familiar dan lugar al paso por cada una de las etapas de la propiedad y las generaciones.

El primer camino es el del fundador, al que algunos autores se refieren, como en este caso Gallo (2004), como el primer camino o etapa en la mayoría de los casos provocan una muerte lenta a la empresa debido a que esta no ofrece a los miembros de la familia, retos u oportunidades en las cuales se pueden desarrollar o explotar sus capacidades creativas, emprendedores y de negocio, lo que conlleva a situaciones de ingobernabilidad.

Es la evolución lenta identificada con conceptos tradicionales de la empresa familiar, donde ésta experimenta pocas variaciones en un lapso de tiempo, mientras se transmite de generación en generación, los objetivos muestran mínimos cambios en el tiempo ya que la estabilidad y la permanencia del negocio tradicional es la llave para alcanzar el éxito empresarial.

El segundo camino se define como el de la evolución rápida. Se caracteriza por que el fundador ejerce un gran liderazgo en el que se sustenta en las capacidades de la empresa, de esta manera aprovechar las oportunidades que tiene el entorno, a su vez la sostenibilidad y continuidad de la empresa. Este es el principal factor de riesgo o debilidad que tiene la empresa familiar en esta segunda etapa, la principal causa se debe a la falta de formación de las nuevas generaciones quienes serán los directivos del futuro y garantizarán la continuidad de la empresa. Presentan un desarrollo importante en la primera generación con la búsqueda continua de nuevos productos y mercados para crecer, pero este tipo de crecimiento conlleva a otros problemas como mayores exigencias de un sucesor, mayor complejidad de la organización, forzar soluciones a problemas familiares.

El tercer camino o tercera etapa, según Gallo (2004) son las que cuentan con un elevado crecimiento, diversificando productos, entrando a nuevos sectores y mercados geográficos, apoyándose con frecuencia en diferentes tipos de alianzas o estrategias. En esta etapa la empresa familiar encuentra el equilibrio en cuanto a las distintas dimensiones, en base a los valores y la cultura organizacional, además con apertura y flexibilidad al cambio que genere la evolución que requiere y exige el entorno a la empresa familiar.

Es la evolución equilibrada donde sincroniza el crecimiento de la empresa, de la familia y la propiedad, no solo con una única trayectoria ya que la empresa debe seguir el curso a partir de su postura inicial. La trayectoria de estos escenarios es compleja, ya que los objetivos de la empresa están alineados con sus colaboradores tomando en cuenta sus necesidades y limitaciones familiares (Pérez-Fernández y Raposo, 2007).

3.3.11. Reflexiones generales sobre las variables de los modelos de análisis

Las empresas familiares son organizaciones con estructuras complejas.

En comparación con las empresas no familiares, el principal ingrediente que aporta para que la empresa familiar sea estudiada de modo particular es el componente familiar y su interacción con las otras dos dimensiones, la propiedad y la empresa, que se dan en cualquier otra compañía. Es lo que da origen a múltiples situaciones que pueden desencadenar en conflictos en los que se traslape los intereses familiares y empresariales. Por ello, se han realizado múltiples estudios de distintas disciplinas, con el fin de identificar, entender y clarificar las variadas tipologías de empresas familiares que pueden llegar a materializarse cuando les incorporamos diferentes estadios de evolución y desarrollo que genera una gran heterogeneidad.

Como hemos dicho, hay muchos Modelos de Análisis de las empresas familiares y solo se han revisado 10 de los múltiples existentes. No se tiene por objetivo aglutinar todos los cuantiosos modelos que han sido construidos por los académicos y expertos en el campo con la intención de explicar y clasificar la gran diversidad de empresas familiares existentes a lo largo de los años.

Junto con estos 10 modelos analizados, hay muchos más, entre los que también podríamos destacar algunos otros como los siguientes:

- El modelo de McGivern (1989) que es uno de los primeros modelos evolutivos según el ciclo de vida en 5 etapas (iniciación, desarrollo, crecimiento madurez y decadencia).
- El modelo de Ward (1994) que menciona tres ciclos de vida diferentes respecto a la empresa, la propiedad y la organización.
- El modelo de los 4 pilares de Pérez-Molina (2012) que estructura esos cuatro subsistemas en la familia, la propiedad, la dirección y la sucesión.
- El modelo CAVA (Comprometido, Activo, Virtuoso y Avanzado) de Gallo et al. (2009).

- El modelo de las 4 P propuesto también por Ward (2004) basado en los cuatro ejes: Política, Propósito, Proceso y Parentesco.
- El modelo de las 4 C propuesto por Miller y Le Breton-Miller (2005) que hace referencia a cuatro cualidades: Continuidad, Comunidad, Conexión y Comando.
- El modelo de Barnes y Hershon (1976) que analiza cómo se transmite el poder en la empresa familiar a la siguiente generación.
- El modelo IEI (Internal, External, Inside) desarrollado por Lozano (2011) que hace un análisis de la transición familiar según la evolución de la experiencia de las cabezas de la empresa familiar, primero dentro, luego en otras empresas para volver en la tercera fase otra vez a la empresa familiar.
- El modelo de equilibrio entre empresa y familia de Belausteguigoitia (2004) que analiza el equilibrio entre familia, propiedad y empresa.

Estos modelos son otros más de los muchos que existen en el amplio universo de estudio de la empresa familiar. Con el paso de los años y el trabajo de los académicos y expertos, se conceptualizarán constantemente nuevos modelos que tratan de comprender el máximo número de dimensiones o características de la empresa familiar. Belausteguigoitia (2004) los estructuró y agrupó en 4 grandes categorías: Modelos Circulares, Modelos de Tiempo, Modelos de Influencia y Cualidades y por último Modelos de Experiencia.

Pero hay que tener en cuenta que con el tiempo este campo de estudio se irá desarrollando cada vez más y ampliando la comprensión de la heterogeneidad de la empresa familiar. Ayudando a identificar los contrastes existentes entre modelos, a explorar sus posibles evoluciones, a profundizar en las problemáticas más típicas y a ayudar en la toma de decisiones más apropiadas para resolverlas.

El objetivo de este trabajo no es aportar ningún modelo de análisis ni recopilar todos los existentes, lo que se busca es una simple aproximación para entender la complejidad del análisis específico de las empresas familiares, sus características y su relación con los niveles de desarrollo.

Lo que si podemos concluir es que en todos los modelos de análisis se identifican de manera recurrente una serie de variables que están presentes a la hora de construir esos modelos que intentan explicar esa complejidad:

- Estadio Generacional: que generación es la que tiene en ese momento el gobierno de la empresa familiar

- Grado de Control: que sistemas de control efectivos tiene la familia sobre la gestión de la empresa.
- Número de Accionistas
- Grado de estructuración de los órganos de gobierno
- Grado de implicación de la familia
- Número de negocios y tamaño de la empresa

Esa estructuración la podemos ver en la Tabla 23, donde podemos ver los 10 modelos analizados y las diferentes variables principales que considera cada modelo.

Este análisis es un simple reflejo de la heterogeneidad de comportamientos y tipologías que hay dentro de la empresa familiar que es al fin y al cabo el propio reflejo de la diversidad de empresas que hay en general. Es en esa heterogeneidad, donde se han de buscar las variables que ayuden a identificar de una manera empírica las diferentes tipologías en la muestra y sus rasgos de gobierno estratégico.

Desde ese enfoque de la revisión de los diferentes modelos y variables que hemos estructurado en esta parte del estudio, viendo los más recurrentes según la tabla de contraste anterior, hemos identificado para el trabajo de campo los siguientes factores de caracterización:

1. De los órganos de gobierno empresa teniendo en cuenta variables como:
 - Tamaño del consejo de administración.
 - Porcentaje de miembros del consejo de administración que pertenecen a la familia propietaria.
 - Dualidad del cargo de Presidente del consejo y/o la Dirección general.
 - Apertura a consejo externo, grado de participación de independientes en el consejo.
 - Años de experiencia con comités asesores externos.
2. De los órganos del gobierno familiar teniendo en cuenta variables como:
 - Los años de experiencia acumulada en consejos/protocolos de familia
 - La implicación de la familia en la gestión
 - El porcentaje de miembros del equipo de dirección que pertenecen a la familia propietaria
 - La implicación familia política

Tabla 23. Modelos analizados y sus variables

	MODELOS / VARIABLES	Generación que tiene el gobierno de la EF	Sistemas de control efectivos de la familia sobre la gestión empresarial	Número de Accionistas	Grado de estructuración de los órganos de gobierno	Grado de implicación de la familia	Número de negocios y tamaño de la empresa
1	El modelo de los tres círculos Propiedad-Familia-Empresa de John Davis y Renato Tagiuri				X	X	
2	El modelo ampliado de los cinco círculos de Joan Amat. (+gerencia+ sucesión)	X					
3	El modelo de etapas familiares.	X					
4	El modelo evolutivo tridimensional de Gersick.	X	X	X	X	X	X
5	Modelo de los cuatro cuadrantes de gobierno de la empresa familiar: dimensiones de mercado y control.					X	X
6	Modelo de gobernabilidad corporativa y cambio estratégico.		X		X	X	
7	Modelo matriz: tamaño de la familia - tamaño de la empresa.					X	X
8	Modelo de las relaciones de trabajo.	X			X	X	X
9	Modelo matriz: aportación de la familia - profesionalización de los sistemas.		X			X	
10	Modelo de los caminos en desarrollo	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Todo este primer análisis de los modelos y la importancia de la estructuración de todos los órganos de gobierno que tiene la empresa familiar para canalizar su multidimensionalidad propiedad, familia y negocio. Podemos ver la configuración real de estos órganos según su grado de estructuración y evolución generacional, implicación y modelo de gestión.

Y al final lo podemos relacionar con aspectos sobre la dirección estratégica de las empresas familiares, la toma de decisiones en los órganos de gobierno y que aspectos pueden determinar diferencias en la creación de valor y el futuro de la compañía. Identificar qué aspectos de su gobierno han ayudado a la toma de decisiones estratégicas en estos últimos diez años y como han contribuido al desarrollo de su negocio.

No obstante, antes es conveniente hacer algunas reflexiones sobre el proceso de dirección estratégica en la empresa para contextualizar el marco del pensamiento y decisiones estratégicas que se toman en las empresas y que tienen implicaciones en los resultados de las empresas.

3.4. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Una vez descrito en la primera parte del marco teórico, los diferentes órganos de gobierno que tiene la empresa familiar y en la segunda parte, haber revisado los diferentes modelos de análisis de las empresas familiares es necesario en esta tercera parte final, relacionarlos con su comportamiento estratégico desde diferentes perspectivas: la teoría de agencia, la teoría de recursos y capacidades, la teoría de la riqueza socio emocional y junto a ellas, analizar las claves de la configuración de la variedad de repertorio estratégico en cualquier empresa y los aspectos clave del pensamiento estratégico en las personas que toman las decisiones para hacer una aproximación al concepto de dirección estratégica y las implicaciones de la participación de la empresa familiar y luego poderlo relacionar con la calidad de la toma de decisiones y su repercusión en los resultados de la empresa que queremos vincular en el trabajo de campo.

Para ello es valioso conocer e intentar contribuir a la comprensión de los orígenes y consecuencias del comportamiento de la empresa familiar. Sharma, Chrisman y Chua (1997), observaron que se necesita mucho más trabajo para comprender cómo varios factores podrían afectar el desempeño de la empresa, sugiriendo una perspectiva de gestión estratégica como una valiosa manera de avanzar en el campo. Asimismo, Cabrera-Suárez, De Saa-Pérez y García-Alameda (2001) señalaron que, aunque el proceso de gestión estratégica es similar tanto

para la familia y las empresas no familiares, para avanzar, es necesario articular las características distintivas de las empresas familiares y comprender las características y ventajas competitivas.

Revisando la perspectiva de gestión estratégica en las empresas familiares, Chrisman et al., (2012) definen pruebas de que la participación y la influencia de la familia pueden afectar a las empresas destacando la aparición de la teoría de las agencias junto con nuevos marcos teóricos basados en el reconocimiento de que las características distintivas de las empresas familiares parecen sumirse en diferencias en metas, sistemas de gobierno y recursos estratégicos (Chrisman et al., 2012).

Basándose en teorías del comportamiento y de las partes interesadas, Chrisman et al. (2012) encuentra una relación entre la participación familiar y la adopción de objetivos no-económicos centrados en la familia (por ejemplo, armonía familiar, estado e identidad). Esto está relacionado en cuanto a la empresa persigue dichos objetivos, además esta interrelacionado con la intención de la familia de continuar con la empresa.

Las consecuciones de tales objetivos resultan en la acumulación de reservas no financieras de riqueza socioemocional, que representa una dotación afectiva de beneficios, entre otras cosas, transgeneracional, el control familiar y la identidad familiar (Berrone, Cruz, y Gómez-Mejía, 2012; Gómez-Mejía, Pascual, y De Castro, 2011; Gómez-Mejía, Tákacs, Núñez, Jacobson, y Moyano-Funetes, 2007).

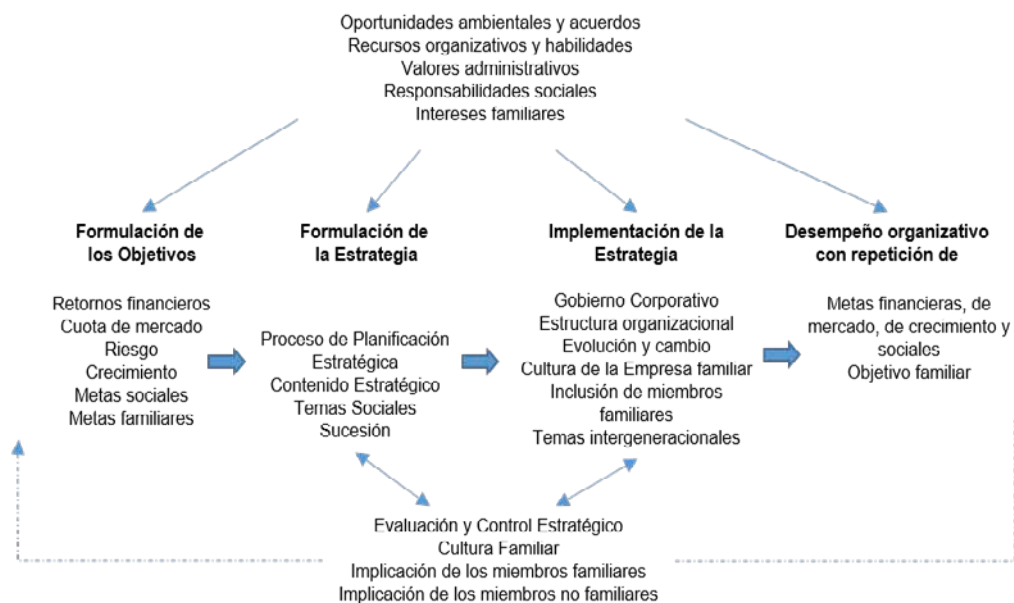
De acuerdo a lo mencionado, en la actualidad existen cada vez más estudios donde se hace énfasis en la descripción y entendimiento de la riqueza socio emocional y la preservación de dicho modelo en los distintos repertorios estratégicos de las empresas familiares.

Los estudios con respecto al concepto de estrategia han aportado criterios para entender la orientación del negocio que tienen las empresas. Según Ansoff (1965, 1987), Argyris (1989), Chandler (1990); Drucker (1996) y Mintzberg (1994), se refieren a los mecanismos a través de los cuales, las organizaciones planifican su actividad, definiendo sus objetivos a medio y largo plazo, así como los procedimientos que disponen para alcanzarlos. Ward (1987) concluye que la planificación estratégica en la empresa y en la familia contribuye de manera significativa a la continuidad de las empresas familiares.

Sharma et al. (1997) incluye las diferentes etapas del proceso de dirección estratégica para todas las empresas, sean o no familiares. El modelo se enfoca en el cumplimiento de objetivos, además presenta el proceso dinámico que requiere el

planteamiento de objetivos, la formulación e implantación de las estrategias que permitirán el alcance de los mismos y la generación del beneficio económico.

Figura 16. Proceso de Dirección Estratégica



Fuente: Sharma et al. (1997).

En este modelo confluyen las variables que deben tener las empresas familiares y no familiares y cómo influyen en el proceso de dirección estratégica. Las metas de la familia son incluidas en el entorno de objetivo que tiene la empresa, además contienen conceptos que son característicos de la empresa familiar, como lo son; la sucesión, las relaciones entre los miembros de la familia implicados en las decisiones estratégicas.

Toda la dinámica que se desprende en el proceso de la definición de políticas, en las relaciones familiares y en la forma en que perciben los miembros de la familia el rol de los directivos no familiares, la cual puede ser darse de manera positiva o negativa en la definición de la estrategia.

Ahora, en relación a las investigaciones realizadas con respecto a la orientación estratégica en la empresa familiar, según los investigadores el enfoque de gestión ha iniciado la sustentación, en base a la teoría de la agencia y la teoría de recursos y capacidades (RBV). Las dos perspectivas cuentan con orientación en la

gestión estratégica y ayudan a explicar situaciones importantes, relacionado con la definición de la estrategia, la formulación, implementación y control, además del liderazgo y sucesión junto con la orientación al rendimiento de la empresa familiar.

3.4.1. Teoría de la agencia y negocio familiar

Jensen y Meckling (1976) definen la relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (el/los principal/es) contratan a otra persona (el agente) para que realice determinado servicio en su nombre, lo que implica cierto grado de delegación de autoridad en el agente para tomar decisiones. Se entrega y delega algún grado de autoridad y capacidad de decisión, por parte del principal, es decir, por el propietario. El agente es quien actúa y el principal es quién influye en la acción del agente, dichas influencias pueden encaminarse en posibles intereses por parte del principal. El problema del principal y el agente reside en que los directivos pueden perseguir sus propios objetivos, incluso a costa de obtener menos beneficios para los propietarios (Pindyck y Rubinfeld, 2001).

En definitiva, según esta teoría, la corporación o empresa privada es simplemente una formación legal que sirve de marco para relaciones contractuales entre individuos (Jensen y Meckling, 1976). Pueden surgir en el proceso de relaciones entre el agente y el principal intereses distintos o comunes. Los últimos estudios efectuados en la teoría de la agencia, relacionan dicha teoría y las empresas familiares, de acuerdo al estudio se centran en el altruismo y la tendencia al atrincheramiento como los factores y fuerzas que distinguen la empresa familiar de la no familiar como fuente de costos de agencia.

Gómez-Mejía, Núñez-Nickel y Gutiérrez (2001) proporcionan pruebas de apoyo de las empresas familiares. Dichos autores muestran que los problemas de la agencia causados por el atrincheramiento pueden tener ciertos matices de forma positiva o negativa en las empresas familiares. Por ejemplo, puede darse que un atrincheramiento por parte de la propiedad que genere consecuencias para los accionistas minoritarios y la sociedad. Por otro lado, Morck y Yeung (2003; 2004) argumentan que debido al espíritu emprendedor y el talento no son necesariamente heredados por las siguientes generaciones de control de la familia. Es mucho más fácil para las generaciones siguientes utilizar su influencia para obtener ventajas competitivas a través de la búsqueda de rentas mediante la innovación y el espíritu empresarial.

La innovación puede canibalizar negocios existentes, en empresas con características de propiedad piramidal de la familia, por tanto pueden crear desincen-

tivos para innovar, si la posibilidad de innovación se produce a niveles donde la estructura de la participación de la familia en los beneficios es menor, este problema es grave si el atrincheramiento está acompañada por una estructura piramidal de propiedad corporativa (Morck y Yeung, 2003).

Altruismo. Los autores iniciales de la teoría de la agencia suponían que cuando la propiedad y la gestión se mantuvieran dentro de una familia, los costos de agencia serían bajos, si no ausentes. Por ejemplo Fama y Jensen (1983), afirman que los miembros de la familia tienen ventajas en el monitoreo y disciplinar agentes de decisión relacionados.

Por otro lado, Buchanan citado por Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz (2001) plantean que el altruismo puede causar problemas debido a que los padres pueden hostigar a sus hijos con amenazas de tipo moral. Esto pasa porque el altruismo se muestra como un deseo de prolongación social-familiar. Entonces los padres tienen incentivos para ser generosos con sus hijos, pero a la vez deben mostrarse autoritarios para así lograr la prolongación adecuada social y empresarial con el manejo de algunos factores como el manejo de recursos.

Se puede inferir que no solo la ausencia de la propiedad y el control son fuente de costos de agencia, y que tampoco basta con que la propiedad y el control estén unidos en una empresa para reducirlos. Existen otras fuentes de costos como el altruismo y/o atrincheramiento la incapacidad de hacer pactos objetivos basados y los cuales carezcan de visión y gestión estratégica en la empresa familiar, y que no estén solo soportados en intereses meramente familiares por encima de la continuidad sostenibilidad de la organización.

Randoy y Goel (2003) concluyen que los diferentes contextos de agencia y formas de propiedad requieren diferentes estructuras de gobernanza. Mustakallio, Autio y Zahra (2002) sugieren que los propietarios tienen múltiples funciones en una empresa familiar. Sus resultados e hipótesis definen que los controles formales y sociales influyen en la calidad de las decisiones estratégicas en las empresas familiares. El atrincheramiento y altruismo pueden tener efectos positivos y negativos sobre el desempeño de las empresas familiares, la gestión de la empresa, el nivel de control de la propiedad.

La estrategia en la empresa puede estar condicionada al grado de influencia positiva o negativa de dichos conceptos.

3.4.2. Teoría de los recursos y capacidades en la empresa familiar

Los recursos estratégicos de la empresa deben ser heterogéneos y cumplir con las propiedades de ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o de sustituir, criterios

que se relacionan con el desarrollo y la sostenibilidad de las ventajas competitivas (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Por lo que el desarrollo de la empresa familiar y la participación de la familia pueden conducir a una ventaja competitiva.

El enfoque basado en la teoría de recursos y capacidades (RBV) tiene la oportunidad y descubrir el potencial de ayudar a identificar los recursos y capacidades que hacen distintas y únicas a las empresas familiares y que les permiten desarrollar ventajas competitivas basadas en la familia (Habbershon y Williams, 1999; Habbershon et al., 2003). Otros autores que ha realizado aportes son Sirmon y Hitt (2003) quienes distinguen fuentes de familia Capital social: humano, social, supervivencia, paciente y estructuras de gobierno, y como las empresas familiares evalúan, adquieren y aprovechan sus recursos los cuales la hacen diferentes, distintivos y únicos comparados con las empresas no familiares. Carney (2005) describe tres características del gobierno de la empresa familiar: la parsimonia, el personalismo, particularismo que puede conducir a ventajas de costo, ayudar en el desarrollo de capital social y fomentar las inversiones empresariales.

Autores como Tagiuri y Davis (1996) y Barney, Clark y Álvarez (2002), usan la teoría de la red para proponer que mantener los lazos familiares reduce la capacidad de los miembros de la familia para mantener otros lazos sociales fuertes. Teniendo en cuenta la tendencia de los activos de la familia redundantes, sostienen que es poco probable que los lazos familiares sean una fuente importante de los recursos necesarios para el emprendimiento y la creación de valor. Por tanto, concluyen que las empresas familiares no tendrán ventaja en la adquisición de recursos.

Sin embargo, Barney et al. (2002) sugieren que los lazos familiares pueden proporcionar una ventaja en la identificación de oportunidades debido a la mayor disposición de los miembros de la familia a compartir información mutua.

Los estudiosos que adoptan la perspectiva del (RBV) han generado una variedad de ideas sobre cómo la participación de la familia puede crear diferencias en las empresas no familiares. De acuerdo a lo aportado por Chrisman et al. (2005), parece haber una oportunidad para combinar las ideas de la teoría de recursos y capacidades (RBV) con la teoría de las agencias basándose en el concepto de generación de recursos y apropiación de renta. Además, plantean que la asignación de rentas podría ser una fuerza para mantener las generaciones futuras de la familia implicadas en la gestión y la propiedad de la empresa, para crear sostenibilidad en el poder de negociación de la familia frente a otras partes interesadas, esto desde el punto de vista que la propiedad continúe en las siguientes generaciones.

Como conclusión de estas teorías enmarcadas anteriormente y en relación con la estrategia en la empresa familiar, las investigaciones enfocadas en objetivos

meramente económicos son fundamentales desde el punto de vista de que una empresa debe generar beneficios. Sin embargo, el factor económico no es la única variable que debe gestionar una empresa familiar, en donde si se hace énfasis en esta única variable, la empresa familiar puede verse con visión limitada.

Por tanto, es necesario contemplar la generación de objetivos no económicos, existiendo un equilibrio al formular estrategias, administrativas y operativas entre la propiedad, la dirección y los empleados, tomando el modelo de los tres círculos aportado por Tagiuri y Davis (1996), en donde confluyen las tres dimensiones antes mencionadas. Para reflejar, una realidad más cercana y realizar una contribución significativa, se propone no solo el estudio de estas teorías y sus incidencias en la dirección estratégica en la empresa familiar, sino además, a continuación se incluirá la teoría de la riqueza socio emocional (SEW) como estudio de generación de objetivos no económicos y su posible influencia en la gestión estratégica en la empresa familiar.

3.4.3. Teoría de la riqueza socio emocional (SEW)

Este enfoque es más reciente y nace con el fin de abordar la respuesta a la posible influencia que puede tener el componente socio emocional en la empresa familiar.

Además, donde la empresa familiar se encuentra motivada a conservar y preservar su riqueza emocional (SEW) refiriéndose a aspectos no financieros de los propietarios de las familias.

Es importante señalar los autores que han realizado aportes al respecto; Berro-ne et al. (2012) y Gómez-Mejía et al. (2010; 2007) quienes sugirieron una nueva formulación teórica dentro del ámbito de la empresa familiar, el llamado modelo de riqueza socio emocional (SEW). Dichos autores argumentan que el modelo de la riqueza emocional es el distintivo más importante de la empresa familiar, y explica el por qué la empresa familiar tiene un comportamiento diferencial de las empresas no familiares.

En suma, en la definición del concepto de riqueza socio emocional (SEW) aportan las diferentes dimensiones, y sus relaciones con otros enfoques teóricos, de la misma forma incluyen el cómo medir este modelo y ofrecen alternativas para operarla.

Según Gómez-Mejía et al. (2011) los objetivos no económicos son el diferenciador clave de las empresas familiares. Allí se demuestra que el componente de las emociones en las empresas familiares es un distintivo singular. Otra caracte-

rística a resaltar es que según Schulze et al. (2001) a veces el nombre de la familia y el nombre de la empresa son los mismos, lo que evidencia que el buen nombre, reputación y orgullo del fundador-propietario está estrechamente vinculados con la empresa, y por tanto el control y la autoridad hacen parte de la satisfacción de la familia implicada en la empresa familiar.

Dicho de otra forma, una imagen pública positiva de la empresa refuerza la riqueza socioemocional derivada de la empresa y también confían en la empresa para difundir los valores de la familia entre los empleados y en toda la sociedad (Gómez-Mejía et al., 2011).

Para evitar la pérdida total de la riqueza socio emocional (SEW) por parte de la familia, la empresa familiar emprenderá cualquier acción para evitarlo, lo cual también podría significar aceptar un alto riesgo, (Gómez-Mejía et al., 2007). Esto visto en la empresa familiar, pueden originarse dos tipos de riesgos, de acuerdo al grado o el nivel de impacto y materialización de este, el primero de ellos se refiere a que la empresa familiar tendrá un grado de tolerancia de bajo rendimiento y el de no alcanzar los objetivos propuestos, y el segundo riesgo, se refiere al nivel de supervivencia que la empresa familiar puede permitirse. Lo que podría decirse que según el modelo de riqueza socio emocional (SEW) la empresa familiar se permitirá un rendimiento bajo de acuerdo a los objetivos definidos, con el fin de preservar su riqueza socio emocional (SEW).

El modelo de riqueza socio emocional (SEW, Socioemotional Wealth) tiene cinco dimensiones diferentes, resumidas como FIBER: Family, Identification, Brindng, Emotional, Renewal (Berrone et al., 2012):

- Control e influencia familiar
- Identificación de los miembros de la familia con la empresa
- Lazos sociales vinculantes
- Apego emocional de los miembros de la familia
- Renovación de los lazos familiares a la empresa a través de la sucesión dinástica

Control e influencia familiar

Esta dimensión es un componente importante en el modelo de la riqueza emocional (SEW). No es raro ver a los propietarios con múltiples roles en las empresas como forma de control formal e informal (Mustakallio et al., 2002). El control puede ser ejercido por el fundador-propietario y/o es posible que este influenciado por una familia dominante. Asimismo, la capacidad de tener autoridad ante los

miembros de la familia puede generar una fuerte posición, la cual puede ser atribuida por el carisma de algunos miembros de la familia. Se ha demostrado que el control y la influencia son muy importantes para la familia miembros (Zellweger, Kellermanns, Chrisman, y Chua, 2012).

Los miembros de la familia requieren control continuo de la empresa. Por lo tanto, es más probable que las empresas familiares se perpetúen directamente o indirectamente como propietarios e influyeran sobre el control de la empresa familiar independientemente de las consideraciones financieras (Gómez-Mejía et al., 2007).

Identificación de los miembros de la familia con la empresa

La identificación de los miembros de la familia con la empresa constituye la segunda dimensión de la teoría de la riqueza socio emocional, según Berrone et al., (2010) y Dyer y Whetten (2006). Una empresa familiar y una familia podrían tener el mismo nombre, dando lugar a una única empresa familiar. Lo que puede inferirse que la empresa familiar puede ser vista como la extensión de la familia, o dicho de otro modo, es probable que esta imagen no solo sea vista por sus empleados, sino por los grupos interés que rodean la empresa. Por lo que, de alguna manera esta identificación influye de manera significativa en el comportamiento y en cómo quieren ser vistos los miembros de la familia con la empresa. Se dispone de pruebas empíricas consistentes que sugieren que debido a la fuerte identificación con nombre de la empresa y una posible identificación con la condena pública, podría ser emocionalmente devastador para los miembros de la familia (Westhead, Cowling, y Howorth, 2001).

Lazos sociales vinculantes

Son la tercera dimensión, Según Berrone et al., (2012) los lazos sociales vinculantes y las relaciones familiares o capital social. La buena disposición y la voluntad entre los integrantes de la familia y a su vez estos con la comunidad, lo cual puede tenerse en cuenta para el funcionamiento de la empresa y de esta manera influir en su competitividad. Una empresa familiar puede crear un sentido de estabilidad y compromiso de empleados a través de su propia identidad (Miller y Le Breton-Miller, 2005). Esto puede relacionarse con que las empresas familiares, a menudo están profundamente conectadas con las comunidades y las asociaciones patrocinadoras (Berrone et al., 2010). Y visto más allá, según Schulze et al., (2003) Las empresas familiares pueden hacer esto por razones altruistas y/o en beneficio de reconocimiento para patrocinar comunidades locales.

Apego emocional de los miembros de la familia

El apego emocional también se refiere a la apropiación psicológica (Berrone et al., 2012) de la empresa debido a los vínculos existentes dentro y afuera de la empresa. El componente de apego emocional y la empresa familiar está íntimamente ligado, debido a que las emociones y afectos son inherentes al solo hecho de ser una empresa familiar, en la que los vínculos emocionales pueden llegar a ser determinantes en la toma de decisiones y en el manejo de conflictos. Sí, se compara con empresas no familiares, es estas últimas, posiblemente con la terminación del contrato por las partes involucradas se puede llegar a ser el fin de los conflictos; en cambio en la empresa familiar, el apego emocional es arraigado, lo cual en ocasiones, se espera que la diferencias y conflictos se minimicen con el paso del tiempo. La mezcla de la familia, las emociones y el negocio es un factor clave de diferenciación de las empresas familiares (Eddleston y Kellermanns, 2007; Tagiuri y Davis, 1996). Visto ahora desde el punto de vista del legado familiar, este es otro de los factores que hacen distintos a la empresa familiar y hacen que esta particularidad esté profundamente vinculada a un apego emocional por parte de los miembros de la familia con implicación familiar en la empresa. El legado familiar, y una pérdida potencial significan una situación altamente emocional para la mayoría de los propietarios (Sharma y Manikutty, 2005; Shepherd y Kuratko, 2009).

Control transgeneracional

La renovación de los lazos familiares en la empresa a través de la sucesión y el control transgeneracional complementa el modelo de riqueza socio emocional (SEW) y sus cinco dimensiones. La familia no considera a la empresa un activo que pueda ser vendido fácilmente (Tagiuri y Davis, 1992). El proceso, el control y entrega de las banderas de la empresa familiar es una de las decisiones que tiene un horizonte temporal bastante largo, en comparación con otras que regularmente se toman en la empresa familiar. Según Berrone et al., (2010) los miembros de la familia son como una inversión familiar a largo plazo que será entregada a los descendientes. Se puede inferir que la preservación de la dinastía y la continuación de los valores de la familia en la empresa familiar son fundamentales y cruciales para la familia.

El modelo de riqueza socio emocional (SEW) ofrece interesantes explicaciones con respecto a la prioridad que la empresa familiar le da a su riqueza emocional enmarcada en cinco dimensiones: Control e influencia familiar, Identificación de los miembros de la familia con la empresa, Lazos sociales vinculantes, Apego emocional de los miembros de la familia y Renovación de los lazos familiares a la empresa a través de la sucesión dinástica. Gómez-Mejía et al. (2007) encuentran que las decisiones en la empresa familiar se orientan a la conservación del

patrimonio socioemocional, aun cuando esto suponga afectar negativamente el desempeño de la organización. Es decir, los riesgos que tienen las empresas familiares están estrechamente relacionados con el interés de preservar la riqueza socio emocional (SEW) por parte de los miembros de la empresa familiar. Aun incluso si estos riesgos son mayores y pueden influir en la obtención de bajos rendimientos, posiblemente prevalecerán las decisiones poco profesionales con el fin de mantener y resguardar la riqueza socio emocional (intimidad, estatus, control, apego) y así evitar menoscabar la tranquilidad y la confianza de las expectativas familiares.

De acuerdo a la riqueza socio emocional, los directivos responsables de la toma de decisiones en las empresas familiares están atentos a los factores financieros y a la preservación de la salud socio emocional (SEW). Mientras que los ejecutivos de las empresas no familiares se enfocan principalmente en los factores financieros, de acuerdo a este modelo se puede decir que las empresas familiares son menos favorecidas por las perspectivas que son financieramente lucrativas, y que al mismo tiempo amenazan a su riqueza emocional. Este suceso explica el por qué la investigación realizada encuentra que los comportamientos de las familias y de las empresas no familiares son distintos.

La familia puede ser considerada una fuente de ventaja competitiva que impacta positivamente en los resultados organizacionales de la empresa con la aportación de recursos únicos como capital de largo plazo y capital relacional, que les permite alcanzar un resultado superior a las empresas no familiares (Anderson, y Reeb, 2003; McConaughy, Walker, Henderson Jr, y Mishra, 1998; Villalonga y Amit, 2006). Hoy no se conocen estudios sobre como los grados o niveles de riqueza socioemocional podrían influir en la toma de decisiones estratégicas y a su vez estas como actúan sobre el resultado en comparación con las empresas no familiares.

3.4.4. Estudio de la variedad del repertorio estratégico

Todas las empresas en los mercados y entornos actuales cada día se enfrentan a mayores retos y desafíos, ya no solo en el sector en el que compiten, sino también, en todo su ambiente empresarial. Por tanto, las empresas familiares como cualquier otra tipología se ven avocadas a definir y desarrollar un repertorio de estrategias que apalancen su crecimiento y redunde en su sostenibilidad.

Al revisar sus orígenes y los agentes que influyen en la definición e implementación de las estrategias, así como el grado de rivalidad y competitividad de sus entornos debemos conocer la investigación que realizaron Larrañeta, Zahra y Galán-González (2014) que básicamente intentaron contestar a la pregunta: ¿De-

ben seguir las empresas en su performance estratégico la “simplicidad estratégica” o enfatizar en la “variedad estratégica” al implementar múltiples acciones competitivas en diferentes industrias altamente dinámicas?.

El estudio consistió en revisar el repertorio estratégico de 140 empresas (antigüedad de ocho años o menos) españolas y cómo la posible variedad estratégica da lugar a ventajas o desventajas, como resultado posible aumentaría el crecimiento de las empresas. Es decir, la elección entre la simplicidad estratégica y la variedad puede ser beneficiosa para el crecimiento de nuevas empresas (Venture Growth).

Lo primero, tienen en cuenta el origen de la empresa, clasificándolos como empresarios independientes (Independent Ventures, IVs) y empresarios corporativos (Corporate Ventures, CVs). En segundo lugar, es el nivel de dinámica al que se enfrentan la empresa. Finalmente se tiene en consideración estos dos aspectos antes mencionados, debido a que las empresas de acuerdo a su origen a menudo tienen diferentes bases de conocimiento, recursos, y capacidades (Shrader y Simon, 1997). También de acuerdo al ambiente al que se encuentran pueden tener diferencias, lo que puede conducir a una divergencia en la selección de mercados y estrategias competitivas, potencialmente influyendo en el New Venture Growth (McDougall, Robinson Jr, y DeNisi, 1992).

De esta reflexión se deduce que respecto al entorno de la industria en que la empresa opera, es preciso señalar que el dinamismo, que se refiere a la magnitud del cambio en la industria y las condiciones del mercado influye en la cantidad de oportunidades y amenazas que pueden experimentar las nuevas empresas (Dess y Beard, 1984). Impulsando otros aspectos como la complejidad, hypercompetition, y hostilidad, se deduce que el crecimiento de sectores e industrias demanda por parte de sus directivos aprovechar las oportunidades y conseguir crecimientos para sus organizaciones. Por lo que la variable del dinamismo de la industria surge como un agente moderador o contingente, en donde el repertorio de las estrategias con características de simplicidad y variedad se enfrentan. El dinamismo crea hypercompetition, que desafía las reglas de competencia existentes (Bradley, Shepherd, y Wiklund, 2011).

Esa incertidumbre y complejidad de los sectores más dinámicos es también la dimensión que crea la necesidad de variedad como medio de enfrentar los desafíos que exige el entorno y así mismo impulsar actitudes emprendedoras por parte de sus directivos. Estas empresas se benefician al aumentar la variedad de acciones competitivas para aumentar el crecimiento de las ventas.

Para esto, es importante tener en cuenta el concepto de la miopía estratégica que impide a los directivos percibir los cambios estratégicos que se producen en

su entorno competitivo y no les hacen conscientes de la necesidad de cambiar o pivotar el modelo de negocio. La miopía así, es un obstáculo para lograr el éxito a largo plazo, al limitar la variedad de estrategias ante la necesidad de cambiar los modelos de negocio.

El desarrollar estrategias a partir de repertorios más simples que variados, puede dar lugar alcanzar objetivos más en el corto que en largo plazo, lo que podría reforzar una posible miopía por parte de los directivos en donde se pretenda continuar ejecutando estrategias a partir de repertorios simples, originado posibles inconvenientes para la sostenibilidad y éxito de la empresa al no contemplar un mayor repertorio estratégico.

De acuerdo a los planteamientos teóricos y consideraciones antes señaladas Larrañeta et al (2014), señalan tres hipótesis para su estudio, las cuales se analizan a continuación:

Primera hipótesis: “el uso de la variedad estratégica hace posible que New Ventures puedan abordar las necesidades del mercado, tomando en cuenta y aprendiendo de sus competidores y clientes para mejorar sus resultados”. La forma de abordar la variedad estratégica difiere de acuerdo al origen de la empresa, y a las variaciones de CVs y IVs en sus metas, recursos y capacidades (Bradley et al., 2011) lo cual influiría en sus ganancias potenciales de variedad estratégica. Las empresas IVs, (Independent Venture, IVs) pueden aprender y adquirir nuevos conocimientos (Zahra, Ireland, y Hitt, 2000) pues se caracterizan por tener estructuras jerárquicas más flexibles y livianas que sus contrapartes, lo cual les permitiría explorar más y compartir mayor conocimiento, lo que se traduce en aprendizaje y en posible crecimiento de la empresa. Las empresas CVs (Corporate Ventures) normalmente se enfocan en mercados más amplios apoyándose en la experiencia y conocimiento de su casa matriz (parents) así lo menciona, McDougall et al., (1992) y Zahra (1996) y que típicamente se enfocan en mercados ampliamente definidos como se benefician de tener acceso a la información y recursos de su casa matriz (parents).

La variedad estratégica es positiva en relación con un mayor crecimiento de New Venture Growth. Por lo que también en el desarrollo estratégico de las empresas familiares como en cualquier otra empresa, tendremos que tener muy en cuenta esta relación para poder mejorar la creación de valor y mejora de los resultados mediante la ampliación del repertorio estratégico.

Respecto a la segunda hipótesis de la investigación tiene origen en cómo la variedad estratégica y el Venture Growth, puede estar moderado por la variable de dinamismo de la industria. Para esto, autores como D’Aveni, (1994) señalan, que el éxito depende de permanecer sintonizado a las cambiantes fuerzas del mercado,

probando un rango de acciones competitivas que podrían aumentar el repertorio de variedad estratégica.

Existen algunos estudios donde sugieren que las industrias que se caracterizaron por cambios rápidos requieren de New Ventures para perseguir y desarrollar estrategias para sobrevivir (Carter, Stearns, Reynolds, y Miller, 1994; Robinson y McDougall, 2001) y crecer. Lo que podría dar lugar a que las empresas que compiten en entornos dinámicos enfatizan en tener un repertorio de variedad estratégica en lugar de la simplicidad.

La variedad estratégica es positiva asociando New Venture Growth con las industrias con niveles mayores de dinamismo comparado con niveles más bajos de dinamismo. Algo que también tenemos que tener en cuenta en las empresas en general y las familiares en particular, especialmente en los momentos actuales de grandes cambios competitivos en todos los sectores acelerados por la tecnología y la globalización de los mercados.

Finalmente, la tercera hipótesis que trabajaron es: si la variedad estratégica se asocia de manera más alta y positiva con el crecimiento de empresas independientes IVs (Independent Venture) comparada con las empresas corporativas CV (Corporate Ventures) en industrias más dinámicas.

Como se reflejan las conclusiones del estudio realizado por Larrañeta et al (2014) y las investigaciones de Bradley et al., (2011) y Zahra y Bogner (2000), en donde señalan que las empresas obtienen beneficios diferenciales cuando el repertorio estratégico es variado y está alineado con los recursos, motivaciones y las condiciones de la industria es importante señalar la pregunta con cual sustentan el estudio.

Tomaron en cuenta una definición más amplia de dinamismo de acuerdo a lo niveles de incertidumbre, complejidad y la velocidad de la industria y como consecuencia, puede ser que la complejidad sea la dimensión que crea la necesidad de variedad como medio de enfrentar los desafíos que exige el entorno y así mismo impulsar actitudes emprendedoras por parte de sus directivos.

Larrañeta, B.et al (2014), mencionan en las conclusiones que el efecto de la variedad frente a la simplicidad relacionada con el crecimiento de las ventas está estrechamente vinculado con el origen de las empresas y el dinamismo de las industrias.

Dicho de otro modo, el resultado de las estrategias emprendidas por las empresas está condicionada al grado de dinamismo de su entorno, el aumento de las ventas depende de la capacidad de desplegar los diferentes recursos y capacida-

des en la ejecución de sus acciones estratégicas. Tener una mayor sensibilidad al dinamismo de su entorno y tener una mayor flexibilidad para aprender a través de la variedad de estrategias hacen que los gerentes (Managers) se beneficien al aumentar su exploración de una variedad de acciones competitivas a medida que persiguen aumentar el crecimiento de las ventas.

Dicho estudio, realiza un gran aporte a cómo las empresas se benefician de la búsqueda estratégica, es decir a mayor repertorio, mayores posibilidades de crecimiento, dicho esto y tomando en cuenta la variable moderadora del entorno dinámico, el presente estudio concluye que la variedad estratégica en sectores con altos niveles competitivos y dinámicos.

Por ello, la creación de un amplio repertorio estratégico en las empresas por parte de los diferentes órganos de gobierno es determinante junto con el desarrollo del pensamiento estratégico de los que toman las decisiones en la creación de valor, el futuro de la compañía y su implicación en la cuenta de resultados.

Por ello, en nuestro trabajo de campo tendremos que estudiar una vez tengamos las diferentes tipologías/clústeres, la variedad del repertorio estratégico que tienen las empresas y el peso que dan a las opciones de carácter expansivo (orientadas al crecimiento).

Este análisis de la variedad del repertorio estratégico entre diferentes grupos, va a contrastar si se plantean estrategias sustentadas en un número de opciones estratégicas más centradas y concretas (repertorio bajo) o si se usan planteamientos con mayor variedad de opciones (repertorio alto).

Dentro de este análisis del repertorio estratégico vamos a analizar:

1. El nivel de énfasis en acciones expansivas relativas a mercados geográficos
2. El nivel de énfasis en acciones expansivas relativas a productos
3. El nivel de énfasis en acciones de diversificación relativas a canales y mercados.
4. El nivel de énfasis en las estrategias de crecimiento inorgánico (fusiones y adquisiciones) o el nivel de énfasis en las alianzas estratégicas.

Analizando si hay una mayor o menor orientación a la búsqueda de opciones expansivas, en contraposición a las más defensivas o contractivas (repertorio bajo) y así poder concluir si hay una relación de entre la tipología de la empresa familiar con el tipo de repertorio estratégico que sigue la empresa en su modelo de crecimiento y desarrollo en la última década.

3.4.5. *Desarrollo del pensamiento estratégico*

En un contexto de competitividad, las empresas tienen que ajustar sus estructuras y estrategias para lograr subsistir, y en este marco la empresa familiar no permanece ajena.

Sus equipos directivos han de saber manejar las tensiones contextuales del entorno actual junto con las que se producen en el seno de su empresa, siendo proclives al cambio y proponiendo un amplio repertorio estratégico que sea la base del comportamiento de la empresa a futuro.

Con este objetivo, hay que atender y estudiar también las características que definen a aquellos encargados de la toma de decisiones estratégicas, a nivel demográfico, pero también a nivel psicológico y actitudinal. Son aspectos que configuran el pensamiento estratégico de esas personas que junto a otras variables conforman el proceso de toma de decisiones determinantes de la creación de valor y el futuro de la compañía.

Se entiende que los directivos y sus características son el filtro entre entorno y empresa según el enfoque de la Upper Echelons Theory de Hambrick y Mason (1984), donde el desempeño económico se explica como reflejo de las características cognitivas de los dirigentes son indicadores de sus decisiones. Los directivos tomarán unas y otras decisiones según sus cogniciones y valores, dependiendo además de su propia interpretación del entorno, y de su formación, experiencia, valores personales y características psicológicas de los directivos.

Los entornos son dinámicos, y como tal, día a día se producen en ellos cambios a los que los directivos deben enfrentar el reto de devolver la estabilidad a la organización interviniendo sobre el planteamiento que tiene la empresa para enfrentar las condiciones que le rodean, esto es, emprender la renovación estratégica. Las organizaciones tendrán que iniciar un cambio estratégico que implique renovar su repertorio a la hora de afrontar los diferentes escenarios y los directivos tienen que saber manejar estos cambios impredecibles y adaptarse a ellos dando una respuesta de éxito. Sin embargo, las empresas no demuestran tener un amplio repertorio estratégico, e incluso muchas empresas son reacias al cambio. Su supervivencia depende de su capacidad de renovación pues un entorno dinámico se requiere de flexibilidad en dar respuesta a los impulsos del mercado.

Es importante reconocer la figura de los directivos como motor del proceso de cambio y la importancia que juegan en la definición de la estrategia, puesto que son ellos quienes analizan el entorno y toman decisiones estratégicas. Su figura es

filtro e intérprete de los elementos del contexto, tiene que tratar de visualizar por sí mismo todos los desequilibrios tanto internos como externos.

Los entornos son dinámicos y las organizaciones tienen que iniciar un cambio estratégico que implique renovar su repertorio a la hora de afrontar los diferentes escenarios y los directivos tienen que saber manejar estos cambios impredecibles y adaptarse a ellos dando una respuesta de éxito.

Sin embargo, las empresas no demuestran tener un amplio repertorio estratégico, e incluso muchas empresas son reacias al cambio. Su supervivencia depende de su capacidad de renovación de los modelos, pues un entorno dinámico requiere flexibilidad en dar respuesta a los impulsos del mercado y son los directivos el motor del proceso de cambio y quienes toman decisiones estratégicas.

Los autores Rajagopalan y Spreitzer (1996) ofrecieron la visión de cambio estratégico desde un enfoque cognitivo y lo definieron como un cambio en el contenido de la estrategia ante las percepciones del directivo del entorno. Éste enfoque se centra en los vínculos existentes entre estructuras cognitivas y los procesos de toma de decisiones estratégicas con respecto a la formulación e implementación de estrategias. Éstas estructuras cognitivas son las creencias de la alta dirección sobre el entorno, la estrategia, la cartera de negocios y el estado de la organización (Narayanan, Zane, y Kemmerer, 2011).

El directivo es el responsable de iniciar el cambio estratégico, cambio que va a estar influenciado por sus propios procesos cognitivos, que subyacen en sus acciones, y que van a estar sesgadas por sus visiones y pensamientos. Las apreciaciones de los directivos de la empresa son las que guían sus comportamientos y la elección de una u otra estrategia, de actuar sobre ella o no, de emprender un cambio o de optar por no hacer nada.

El esquema mental que tenga el CEO y su equipo directivo (Top Management Team-TMT) les hace percibir los hechos y el entorno de uno u otro modo, y en consecuencia es necesario tenerlos en cuenta para poder ver el impacto que tendrán sobre las estrategias de la empresa y su posterior evaluación.

De ahí, que tengamos que estudiar aspectos como el número y los perfiles profesionales, el nivel directivo de sus componentes, la antigüedad que tienen en la empresa, el nivel de estudios de los componentes, su experiencia directiva y su papel clave en las decisiones estratégicas que tienen.

Desde este punto de vista, se abre lo que en la literatura de change management se conoce como la 'caja negra' del proceso directivo, donde se ubican todos los factores que influyen desde el rol del directivo. Que el directivo sea capaz de

anticipar y detectar los problemas y oportunidades, los analice y en base a ello formule la estrategia empresarial supone que la organización podrá lograr un mayor desempeño y se asegure además su perdurabilidad a largo plazo.

El papel del equipo directivo y su capacidad de respuesta en los entornos hostiles es más relevante. Que exista una capacidad de emprendimiento supone que ante las adversidades, la empresa disponga de una orientación al crecimiento. Dicha orientación se refleja en la flexibilidad, innovación y liderazgo estratégico de sus directivos, de su mentalidad competitiva, para así identificar y explotar las oportunidades que emergen en cada escenario competitivo (Kuratko y Audretsch, 2009).

La alineación empresa-entorno implica una necesidad de renovación que se impulsa sobre la combinación de posturas emprendedoras en las dimensiones de innovación, riesgo y proactividad –orientación emprendedora– (Covin y Slevin, 1989); junto con comportamientos analíticos y de largo plazo –orientación estratégica–. Así, el concepto de orientación estratégica se refiere a la construcción de ventajas competitivas y exploración de nuevas oportunidades de negocio a través de las decisiones de innovación, experimentación y asunción de riesgo; y al mantenimiento de ventajas competitivas a través del análisis, planificación organizacional y visión de largo plazo (Sánchez y Escribá, 2010).

En el ajuste de la empresa en contextos hostiles o poco munificentes, que los directivos combinen las dimensiones estratégicas y emprendedoras puede suponer la supervivencia de la empresa cuando los recursos son escasos y la competencia, riesgo e incertidumbre son intensos.

Los autores Covin y Miles (1999) estudiaron más a fondo el concepto de respuestas estratégicas con respecto a la adaptación con el entorno. En concreto, establecieron el concepto de Corporate Entrepreneurship (CE) para definir las respuestas que una empresa puede generar para obtener ventajas competitivas. En su definición, aúnan la innovación con el propósito de redefinir la organización y rejuvenecerla de tal forma que la empresa sea competitivamente superior al resto. Distinguen pues entre una serie de posibles respuestas:

Regeneración sostenida: se trata de la continua introducción de nuevos productos y servicios o entrada en nuevos mercados. Se trata del aprovechamiento de las oportunidades aún no explotadas que aportan los mercados (productos/servicios ya existentes pero nuevos para la empresa) y que de tener éxito, mejorarán el desempeño económico de la empresa.

Rejuvenecimiento organizativo: consiste en la mejora de la posición competitiva de la compañía a través de la modificación de procesos internos, estructuras y/o

capacidades. Se trata de la reconfiguración de la cadena de valor o de los recursos internos. El efecto buscado en este caso es el de mejora en el funcionamiento de la empresa, la creación de valor para los clientes y el de la búsqueda de efectividad a la hora de implementar nuevas estrategias (ajuste organización-estructura).

Renovación estratégica: la organización busca redefinir su relación con los mercados o con los competidores alterando fundamentalmente al ‘cómo’ compete, esto es, la mediación organización empresa. La renovación se refiere a la implementación de una nueva estrategia de negocio y así mantener la posición competitiva.

Redefinición del dominio: en esta ocasión la empresa crea de forma proactiva un nuevo producto o accede a un nuevo mercado –first mover- que hasta el momento no se había reconocido entre los competidores (en contraposición a la regeneración sostenida). Esta respuesta atiene a las ‘arenas’ competitivas de la compañía y se aspira a encontrar una ventaja competitiva superior sostenible reorientando la estrategia.

El emprendimiento corporativo tiene en común con el emprendimiento estratégico el concepto de innovación, en tanto que la empresa aplicará dicha aplicación con el objetivo de mantener una superioridad competitiva. El emprendimiento corporativo tiene que ver con el mantenimiento de la ventaja competitiva, con lo que será necesario que para ello sean capaces de identificar las oportunidades y explotarlas. Son pues procesos simultáneos.

Por ello, la renovación estratégica de una empresa dependerá, entre otros, de sus directivos. Esta idea se ha desarrollado en la literatura, pero es la ‘Upper Echelons Theory’ de Hambrick y Mason (1984) la que mejor refleja el papel de los altos directivos y su influencia en la organización, pues según establece, el tipo de respuesta estratégica está condicionado por los factores demográficos (edad, experiencia, educación...) y factores psicológicos (esquemas cognitivos, valores, creencias...) de los decisores de la empresa. En este trabajo, se quiere abordar cómo los factores psicológicos del directivo se erigen como un antecedente del cambio estratégico, y en concreto, el papel del capital psicológico o PsyCap como impulsor del emprendimiento estratégico.

Para Hambrick y Mason (1984), son los directivos los que influyen directamente también en la renovación estratégica. Esta atención debe prestarse desde dos puntos de vista: como individuos y como equipos. Como individuos: papel especial desempeñado por los gerentes, presidentes generales, o directores de área y; como equipo: papel del equipo directivo o Top Management Team (TMT), los comités ejecutivos, o comités de dirección de las empresas.

Tanto directivos como los equipos que conforman están caracterizados por factores demográficos y factores psicológicos. Los factores demográficos: edad, formación, antigüedad en el puesto, antigüedad en la empresa, sexo, experiencias previas en otras empresas/industrias/países; experiencias previas de tipo funcional; propiedad en la empresa.

Los factores psicológicos atienden a esquemas cognitivos intrínsecos a la persona como valores, creencias, personalidad, etc.

La Upper Echelons Theory (UET) sugiere que los factores demográficos son más fácilmente observables que los de tipo psicológico y que las características demográficas pueden ser reflejos o aproximaciones de las cognitivas (Hambrick y Mason, 1984). Los directivos toman decisiones estratégicas según sus cogniciones y valores, decisiones que dependen de las percepciones que tienen del entorno, formación, experiencia y valores.

Díaz-Fernández y Galán-González (2007) reconocen que la composición demográfica es clave en la receptividad al cambio, predisposición al riesgo, diversidad de fuentes y perspectivas de información, y la creatividad e innovación en la toma de decisiones.

Pero es necesario examinar los constructos psicológicos relacionados con el desempeño directivo. Los líderes estratégicos se basan en modelos mentales para examinar e interpretar las situaciones. Estos procesos mentales tienen consecuencias para la formulación de la estrategia, así como las respuestas organizativas a los cambios ambientales (Musteen, Liang, y Barker III, 2011).

Entre las variables psicológicas y actitudinales que más se han estudiado tenemos el 'locus of control' (Rotter, 1966) que se refiere al grado con que el individuo cree controlar su vida y los acontecimientos que influyen en ella, es decir, la creencia relacionada con la previsibilidad y estructuración del mundo. El locus de control se refiere al grado en que el directivo cree que la toma de decisiones y sus consecuencias están bajo su control (enfoque interno) o si éstos consideran que sus acciones están más bien sujetas a circunstancias ajenas a ellas (enfoque externo), es decir, si la ejecución de una acción depende de ellos mismos o no.

En la literatura de change management es también muy recurrida la cuestión de la actitud hacia el cambio que presentan los directivos. Las acciones que desempeñan están alienadas hacia una mayor o menor disposición hacia el proceso de cambio. Esto es, bajo el proceso de toma de decisiones subyacen diferentes actitudes que llevan al comienzo y posterior respaldo de la reorientación estratégica: búsqueda de información, toma de iniciativas, posición atenta respecto al entorno, seguimiento de la competencia, aprendizaje, flexibilidad, adaptación,

estilo de dirección... en definitiva, se trata de una mentalidad de 'awareness' y de cambio continuo.

En palabras de Sulbarán (1998): 'Siempre que la gerencia se aboque a identificar brechas entre dónde está ahora la organización y dónde le gustaría estar en el futuro, estará en vías de involucrarse en un proceso de cambio estratégico y de mejoramiento organizacional'.

Así, tras valorar estas características psicológicas y actitudinales necesarias para entender y mejorar el comportamiento de empresa y su desempeño; Luthans y Youssef (2004) desarrollan el constructo del PsyCap con las capacidades del directivo a través de las cuales podrá ser un individuo con mayor nivel de confianza en enfrentarse a tareas desafiantes y tener éxito en ellas (autoeficacia), así como de hacer atribuciones positivas sobre el futuro (optimismo), perseverando hacia los objetivos y, en caso necesario, reorientar los planes (esperanza); además de mantenerse íntegro ante la adversidad y reponerse (resiliencia).

Todos estos elementos conforman la complejidad de este constructo y se convierten en una pieza clave en el desarrollo directivo y su enfoque a la creación de ventajas competitivas a largo plazo, por ello cuando nos planteamos el estudio no podemos dejar de lado algunos de estos aspectos, aunque sea de gran complejidad su análisis y dificultad la adquisición de datos en el trabajo de campo.

Por ello nos hemos centrado simplemente, dentro de las tipologías de empresas familiares estudiadas en los clústeres, en comparar los datos del CEO y del equipo directivo TMT (Top Management Team) analizado: sus atribuciones y niveles de decisión, el número y los perfiles profesionales, el nivel directivo de sus componentes y la antigüedad que tienen en la empresa. Son aspectos relevantes de su configuración y grado de evolución, así como el nivel de estudios de los componentes, su experiencia directiva y su papel clave en las decisiones estratégicas.

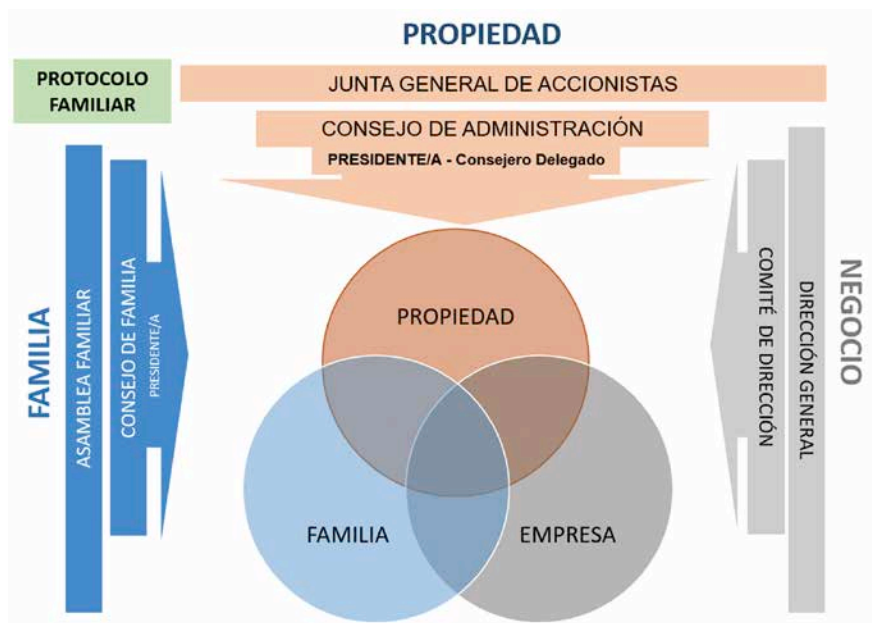
Y así poder identificar diferencias que nos relacionen los perfiles de la figura del CEO y su equipo directivo con los resultados y evolución de las empresas entre las diferentes tipologías de empresas familiares.

4. CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS DE TRABAJO PARA LA INVESTIGACIÓN

4.1. ENFOQUE DEL MARCO TEÓRICO

Después de una revisión histórica del concepto y sus dimensiones de enfoque según la participación e implicación de las diferentes esferas: propiedad, negocio y familia, se ha profundizado en los diferentes órganos de gobierno de cada una de las esferas que componen la multidimensión de la empresa familiar:

Figura 17. Multidimensión de la Empresa Familiar



Fuente. Elaboración propia.

Todas las empresas tienen órganos de gobierno más o menos estructurados donde se toman las decisiones importantes del negocio para su desarrollo futuro,

por el lado de la propiedad (Junta de Accionistas, Consejo de Administración, Presidente/Consejero Delegado,...) y por el lado de la gestión (mandos intermedios, Comité de Dirección y Dirección General), pero en las de carácter familiar, tiene la complejidad añadida de incorporar a la familia en su estructuración de los órganos de gobierno (Asamblea / Consejo de Familia y sus regulaciones en el protocolo familiar).

Una vez analizadas en la primera parte del marco teórico las características de los diferentes órganos de gobierno y las diferencias de funciones y responsabilidades que nos podemos encontrar en la realidad de las empresas familiares, se han revisado en la segunda parte, 10 de los muchos modelos que hay de análisis de las empresas familiares para empezarlos a vincular al comportamiento corporativo estratégico.

Como ya hemos dicho, el objetivo no era aportar ni recopilar todos los modelos existentes de análisis de la empresa familiar, era una simple aproximación para entender la complejidad del análisis específico de las empresas familiares, sus características y su relación con los niveles de desarrollo.

Pero lo que sí se puede concluir es que, en todos los modelos de análisis como refleja la tabla de doble entrada siguiente, se identifican de siempre una serie de variables comunes para intentar explicar esa complejidad de la empresa familiar: el estadio generacional que tiene la empresa, el grado de control efectivo que tiene la familia, el número de accionistas, el grado de estructuración de los diferentes órganos de gobierno que hemos visto con detalle, el grado de implicación de la familia y la complejidad por el número de negocios y tamaño de la empresa familiar.

Donde en algunos de ellos, existen de estas variables algunas más determinantes, como refleja la Tabla 24 y que posteriormente nos servirán para contrastar algunas conclusiones que saldrán del análisis del trabajo realizado con las empresas.

Tabla 24. Modelos estudiados y sus variables determinantes

	MODELOS / VARIABLES	GOBIERNO GENERACIONAL ESTADIO GENERACIONAL que tiene el gobierno de la EF	GOBIERNO Grado de Control sistemas de control efectivos de la familia sobre la gestión empresarial	PROPIEDAD Número de Accionistas	GOBIERNO Grado de estructuración de los órganos de gobierno	GOBIERNO IMPLICACIÓN Grado de implicación de la familia	TIPOLOGÍA EMPRESA Número de negocios y tamaño de la empresa
1	El modelo de los tres círculos Propiedad-Familia-Empresa de John Davis y Renato Tagiuri				X	X	
2	El modelo ampliado de los cinco círculos de Joan Amat. (+gerencia+ sucesión)	X					
3	El modelo de etapas familiares.	X					
4	El modelo evolutivo tridimensional de Gersick.	X	X	X	X	X	X
5	Modelo de los cuatro cuadrantes de gobierno de la empresa familiar: dimensiones de mercado y control.					X	X
6	Modelo de gobernabilidad corporativa y cambio estratégico.		X		X	X	
7	Modelo matriz: tamaño de la familia - tamaño de la empresa.					X	X
8	Modelo de las relaciones de trabajo.	X			X	X	X
9	Modelo matriz: aportación de la familia - profesionalización de los sistemas.		X			X	
10	Modelo de los caminos en desarrollo	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Todo ello es buen reflejo de la heterogeneidad de comportamientos y tipologías que hay dentro de la empresa familiar y es, en esa heterogeneidad, donde se tendrán que buscar en el trabajo de campo las variables que ayuden a identificar de una manera empírica las diferentes tipologías en la muestra y sus rasgos de gobierno estratégico dentro las decisiones estratégicas que se toman en las empresas e inciden directamente en sus resultados.

Por ello, desde esa heterogeneidad y los diferentes modelos revisados se va a intentar validar la primera hipótesis sobre las diferentes tipologías de empresas familiares. Así, en el punto 5.2 de análisis comparativo de los clústeres en función de la evolución y estructuración de los órganos de gobierno empresarial y familiar, podremos ver que muchos de estos modelos son más configuracionales y el análisis de los tres clústeres identificados no responde exactamente a las tipologías identificadas en todos estos modelos analizados.

Además, que con el trabajo de campo, se va a intentar identificar también qué aspectos de su gobierno han ayudado a la toma de decisiones estratégicas en estos últimos años y cómo han contribuido al desarrollo de su negocio con el logro de resultados.

4.2. HIPÓTESIS PARA CONTRASTAR EN EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Todo este análisis de heterogeneidad y diversidad del tejido empresarial de empresas familiares, de sus distintos desarrollos de los órganos de gobierno y su relación con la estrategia de negocio estructurado en el marco teórico lo podemos relacionar con la calidad de la toma de decisiones y su repercusión en los resultados de la empresa que queremos vincular en el trabajo de campo.

Para ello vamos a estructurar una serie de hipótesis de trabajo nos irán guiando en ese proceso exploratorio de relación.

H.1.- Hipótesis 1: Existen distintas tipologías de Empresa Familiar en función del grado de evolución y estructuración de los órganos de gobierno de la empresa y la familia.

Teniendo en cuenta características del gobierno de la empresa como las siguientes:

- Tamaño del consejo de administración.
- Porcentaje de miembros del consejo de administración que pertenecen a la familia propietaria.

- Dualidad: Presidente del consejo ocupa la dirección general (Si/No).
- Grado de participación de independientes en el consejo (apertura a consejo externo).
- Años de experiencia con comités asesores externos.

Y teniendo en cuenta características del gobierno de la familia como las siguientes:

- Los años de experiencia acumulada en consejos/protocolos de familia.
- La implicación de la familia en la gestión.
- El porcentaje de miembros del equipo de dirección que pertenecen a la familia propietaria.
- La implicación familia política.

Para ello vamos a realizar el análisis de clústeres para descubrir las agrupaciones naturales de ese conjunto de datos para buscar grupos (o clústeres) de registros donde la similitud entre los miembros del mismo grupo es alta y es baja entre miembros de grupos diferentes con el fin de dar agrupaciones o tipologías homogéneas en comportamientos para la definición de conclusiones que contrasten esta hipótesis y nos remarquen la importancia de la estructuración de todos los órganos de gobierno.

H.2.- Hipótesis 2: Según las diferentes tipologías de empresas familiares por grado de evolución/estructuración, hay diferentes perfiles CEO y a su vez diferentes perfiles de equipo directivo TMT (Top Management Team) que pueden discriminar comportamientos estratégicos diferentes relativos al proceso de dirección estratégica de la empresa.

Para ello se va analizar tanto del CEO como de su TMT, sus atribuciones y niveles de decisión, el número y los perfiles profesionales, el nivel directivo de sus componentes y la antigüedad que tienen en la empresa. Son aspectos relevantes de su configuración y grado de evolución, así como el nivel de estudios de los componentes, su experiencia directiva y su papel clave en las decisiones estratégicas.

H.3.- Hipótesis 3: Según las diferentes tipologías de empresas familiares hay diferencias o no, en el repertorio estratégico que utilizan en su desarrollo empresarial.

Es decir, si es mayor o menor entre diferentes grupos, esto es si se plantean estrategias sustentadas en un número de opciones estratégicas más centradas y concretas (repertorio bajo) o si se usan planteamientos con mayor variedad de opciones (repertorio alto).

Asimismo, se analizará si hay una mayor o menor orientación a la búsqueda de opciones expansivas que estructuraremos en factores estratégicos de expansión, repliegue, consolidación, acuerdos interorganizativos y desarrollo-crecimiento corporativo, en función de acciones relativas a: mercados geográficos, a productos, diversificación de canales y mercados, así como de crecimiento inorgánico (fusiones y adquisiciones) o alianzas estratégicas que realizan las empresas.

H.4.- Hipótesis 4: Según las diferentes tipologías de empresas familiares, sus diferentes perfiles y sus diferentes niveles de amplitud del repertorio estratégico, se pueden apreciar diferencias en el nivel de los resultados empresariales obtenidos.

Vamos a analizar el crecimiento de estas empresas entre 2008 y 2015 a nivel de ingresos/ rentabilidad, número de empleados y número de participadas.

Así se podrá relacionar como desde las diferentes configuraciones de las estructuras en la propiedad y los cuerpos de gobierno, hasta la actuación estratégica y global inciden sobre la calidad del repertorio estratégico para la toma de decisiones estratégicas, y si se pueden asociar a la calidad de la toma de decisiones y el rendimiento de la empresa familiar para que se materialice en crecimiento de actividad: facturación, empleados y rentabilidad.

5. TRABAJO DE CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN:

Metodología de investigación, diseño del cuestionario y desarrollo del trabajo de campo

Al igual que la mayoría de los estudios empíricos en el campo de la estrategia, la investigación sobre órganos de gobierno en empresas familiares está basada principalmente en una muestra selectiva no probabilística, mientras que las hipótesis que se testan en ciencias sociales en general están basadas en una muestra aleatoria y teorías de la probabilidad (Nielsen, 2010)⁷. Nuestro universo de estudio estará acotado eligiendo una muestra basada en las hipótesis que queremos testar. En este caso serán fundamentalmente las pequeñas y medianas empresas familiares que son la base del tejido empresarial valenciano. Consideramos, no obstante, un tamaño mínimo de 20 empleados para garantizar un marco adecuado para el análisis del efecto de los factores que motivan, limitan o facilitan la existencia de ciertos órganos de gobierno y un mínimo de complejidad en los repertorios estratégicos de las empresas (Sánchez y Escribá, 2010). Se pretende que las empresas de la muestra dispongan de estructuras directivas suficientes.

El criterio de selección de las empresas ha sido el adoptado por la recomendación de la Unión Europea de 6 de mayo de 2003/361/EC, artículo 2, cuyas definiciones entraron en vigor el 1 de enero de 2005 (diario oficial L 124, 20/05/2003 P. 0036-0041: número de empleados y facturación o importe total del balance).

⁷ Normalmente una muestra aleatoria se lanza sobre una población más extensa que una muestra selectiva y sigue una distribución normal. Según la teoría de la probabilidad, esta muestra aleatoria será representativa de una población mayor. Sin embargo, los resultados de los estudios de Upper Echelons, que en su gran mayoría están basados en una muestra no probabilística, deberán ser interpretados y debatidos con gran cuidado. El uso de una muestra deliberada hace difícil comparar y debatir resultados empíricos entre diferentes estudios (Nielsen, 2010).

Tabla 25. Criterios de clasificación Pyme

Categoría de la Empresa	Número De Empleados	Facturación	Balance
Mediana	<250	<=50MM€	<=43MM€
Pequeña	<50	<=10MM€	<=10MM€
Micro	<10	<=2MM€	<=2MM€

Fuente: Recomendación de la Unión Europea 2003/361 (www.eur-lex.europa.eu).

Esta muestra ha sido seleccionada de la Base de Datos SABI (Bureau Van Dijk y Dun and Bradstreet Informa)¹⁸. En cuanto al área geográfica seleccionada hemos decidido circunscribirla a la Comunidad Valenciana de cara a enfocar el estudio en una sola comunidad autónoma y así poder obtener conclusiones relevantes y útiles sobre el tejido empresarial de esta zona.

El cuestionario⁹ se envió a todo tipo de empresas que cumplieren los criterios anteriormente aludidos establecidos por la Unión Europea para empresas pequeñas y medianas siguiendo la filosofía del proceso de envío de cuestionarios de Dillman (2000) y al igual que hiciese Sánchez et al. (2010) y otros muchos investigadores. Las empresas de tamaño micro han sido descartadas dado que nuestra variable dependiente son los equipos directivos y en las empresas micro esta muestra no resulta representativa. Por tanto las empresas seleccionadas tenían un tamaño pequeño y mediano (Pymes).

Dentro de la muestra se han escogido un total de 2.000 empresas de las cuales 1.484 empresas familiares (74,23%)¹⁰ y 516 empresas no familiares (25,77%). De

⁸ La mayoría de los 60 artículos de investigación revisados por Nielsen (2010) utilizaron bases de datos como Dun y Bradstreet o Standard and Poors.

⁹ Más de la mitad de los artículos de investigación revisados por Nielsen (2010) -60 en total- están basados en bases de datos en archivos accesibles, pero hay un incremento progresivo en el uso de métodos basados en encuestas lo cual significa que es posible avanzar en el acceso directo a los TMT.

¹⁰ Predomina la propiedad familiar en las empresas valencianas según el Informe 'La Economía de la Comunidad Valenciana' de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia. Mayo 2011.

estas descontamos 89 a las cuales no les llegó el cuestionario y fueron cartas devueltas, con lo que el total de la muestra realmente enviada fue de 1911 cuestionarios. El sector al que pertenecían dichas empresas ha sido escogido de forma aleatoria.

La muestra aleatoria ha estado formada por empresas entre 20 y 250 empleados de tal forma que estaríamos dentro de la horquilla de Pyme, entre pequeña empresa (más de 10 trabajadores) y también lo que se considera una empresa mediana (menos de 250 empleados). Pese a que la recomendación de la Unión Europea nos hubiese permitido escoger a empresas de menos de 20 trabajadores, hemos considerado que al ser objeto de estudio el equipo directivo era más lógico elevar dicho mínimo a 20 empleados.

Las empresas medianas disponen de estructuras directivas suficientemente desarrolladas para el estudio del papel facilitador de los equipos directivos al tiempo de que son empresas que carecen de los recursos administrativos de las empresas grandes lo que hace que el peso de la decisión estratégica recaiga más sobre las capacidades de los mismos directivos (Sánchez et al., 2010). También se cumplirán uno de los factores según dicta la Unión Europea, bien la facturación o importe del balance. Los datos financieros y el número de empleados, de tal forma que se cumplieran los criterios, los obtuvimos también de la Base de Datos de SABI (Bureau Van Dijk y Dun and Bradstreet Informa¹¹).

Este proyecto de investigación ha sido desarrollado en el marco de las actividades de investigación de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València la cual está promovida por la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), la Escuela de Empresarios (EDEM), el Instituto Valenciano de Empresa Familiar (IVEFA) y el Instituto de Empresa Familiar. Hemos contado también con el patrocinio de Bankia y Broseta Asociados.

Los métodos aplicados en los estudios de investigación relacionados con el campo del Upper Echelons continúan siendo predominantemente cuantitativos (Kunish, Mueller, Bartunek, y Quy Nguyen, 2017; Nielsen, 2010). Es por esta razón que nuestra elección sobre la metodología utilizada está basada en un estudio de investigación cuantitativo con información primaria respecto de los datos que soportarán las hipótesis. Nuestro estudio estará basado en datos cuantitativos longitudinales¹². Para ello se elaboró un cuestionario que se envió a la muestra seleccionada.

¹¹ Gran número de autores utilizan esta referencia para la obtención de datos financieros, económicos o de cualquier otro tipo. Por ejemplo Bigley y Wierseman (2002) obtuvo datos sobre la experiencia en diferentes áreas funcionales del CEO.

¹² En el trabajo de Nielsen (2010) determina que solo 15 estudios fueron realizados con datos longitudinales (un 25% del total de artículos de investigación analizados, 60).

El diseño del documento enviado consta de dos partes. Por un lado, una carta explicativa (4 páginas) y por otro un cuestionario (4 páginas). En referencia a la carta, ésta se ha compuesto de cuatro partes: una primera parte introductoria presentando cual es el objetivo de la investigación, quién ha colaborado (sus promotores) y un ofrecimiento de cómo contactar al director de la Cátedra en caso de necesitar más información o duda en la cumplimentación del cuestionario. La segunda parte obedecía al objetivo de responder a una serie de preguntas clave que cualquier se podría hacer al recibir el cuestionario, una especie de Preguntas Frecuentes (o FAQ's¹³): En concreto las tres preguntas que se plantean y se responden son:

- ¿Por qué llevamos a cabo esta investigación y por qué pedimos su ayuda?
- ¿Quién debe contestar? ¿Qué recibe Ud. a cambio de su tiempo?
- ¿Está garantizada la confidencialidad de la información que Ud. nos proporciona?

La tercera parte de la carta son dos mensajes de apoyo al estudio firmados por Diego Lorente, Secretario General de AVE, y José Bernardo Noblejas, Presidente de IVEFA.

Por último, la parte final de la carta introductoria al cuestionario incluye un recordatorio de: las entidades que apoyan el proyecto de investigación, quién debería responder al cuestionario, el fin y la contribución del estudio, las contraprestaciones a recibir y las garantías que ofrecemos de confidencialidad.

Respecto a la pregunta; 'que recibe usted a cambio', nos gustaría señalar que gracias a los promotores de la investigación hemos podido diseñar un sistema de concesión de beca o exención de tasas de matrícula para la realización del curso de empresa familiar y desarrollo profesional impartido en la Universidad de Valencia.

El origen de dicha iniciativa reside en que durante el pre-test varios directivos nos hicieron ver la necesidad de establecer un incentivo a la hora de mejorar el ratio de respuesta para que los ejecutivos invirtiesen 10 o 15 minutos de su tiempo. Aunque los incentivos propuestos eran de carácter material se pensó que era mejor proponer una bonificación a un curso relacionado con el proyecto de investigación. Adicionalmente estimamos esta iniciativa interesante, no solo por lograr el objetivo de mejorar el número de respuestas recibidas, sino también de cara a mejorar la calidad de las mismas.

¹³ FAQ: Acrónimo de Frequently Asked Questions que se refiere a una serie de preguntas y respuestas generales que pueden surgir respecto de un tema en concreto.

Un incentivo basado en que el cuestionario estuviese bien rellenado podría ser interesante a la hora de que los directivos fuesen más cuidadosos en rellenarlo con dedicación y minorando el número de respuestas que se pudiesen saltar por descuido o por qué no se acordaban en ese momento.

En cuanto al diseño del cuestionario, éste ha sido un proceso largo y laborioso, y se ha ido ajustando poco a poco hasta su contenido y diseño definitivo. En Hambrick et al. (1993) una versión preliminar del cuestionario fue revisada por veinte ejecutivos. Sánchez et al. (2010) hicieron lo propio con cinco Directores Generales de empresas medianas.

Nosotros utilizamos ocho directivos para refinar y mejorar las primeras versiones del cuestionario a lo largo de varias semanas. Posteriormente trabajamos la versión revisada con tres ejecutivos más que nos ayudaron a cerrar el enfoque, especialmente la pregunta relacionada con la velocidad del cambio que encerraba cierta complejidad en su diseño para que fuese comprendida bien y correctamente respondida.

Se han utilizado escalas multi-ítem basadas en medidas existentes en la literatura para cada uno de los constructos utilizados en el estudio (Sánchez et al., 2010).

El cuestionario fue estructurado en tres partes básicamente: La primera parte constaba de preguntas relacionadas principalmente con la estrategia corporativa y competitiva de la empresa en dos periodos distintos, desde 2008 a 2013 y en el periodo 2014 a 2016. Para ello les pedimos que valorasen el grado de relevancia para cada acción estratégica en cada periodo puntuando un '1' para 'Nada Relevante' hasta un '5' para 'Acción Clave' para su empresa en dicho periodo (Hambrick et al., 1993; Sánchez et al., 2010). Seguidamente pedimos que escogiesen tres de los cambios estratégicos que ellos considerasen como más significativos e indicasen cuantos años habían empleado para su implementación y de que año a que año aproximadamente se produjo dicha implementación.

La segunda parte estaba asociada a preguntas relacionadas con la propiedad de la empresa y sus órganos de gobiernos.

La tercera parte del cuestionario (apartados 7 y siguientes) contiene cuestiones relativas al equipo directivo. En esta sección, y tal y como propusieron Sánchez et al. (2010) citando a Papadakis y Barwise (2002), se ofrece una definición de 'Equipo Directivo'¹⁴; 'entendiendo que el equipo directivo está formado por el

¹⁴ Boeker (1997) también definió a los miembros del TMT como aquellos individuos que reportan directamente al CEO de la empresa.

(la) Director/a General y por aquellas personas que le reportan y participan en las decisiones importantes de la empresa'. Se solicitó información demográfica sobre los miembros del equipo directivo (Sánchez et al., 2010): Quienes lo constituían en 2008, qué características tenían y que cambios ha experimentado desde 2009 en cuanto a los ítems que interesaban para esta investigación (rotación, área de responsabilidad en la organización, formación, poder, etc.).

Tabla 26. Diseño del Cuestionario

Partes	Enfoque Cuestionario		
Primera	Acciones estratégicas	Período 1 2008-2013	Período 2 2014-2016
	Velocidad del cambio	Años de implementación	Año inicio y año final
Segunda	Empresa familiar versus no familiar		
Tercera	Equipos directivos	En 2008	A partir de 2009

Fuente: Elaboración propia.

Cada envío ha sido personalizado a la atención del Director General o Gerente incluyendo su nombre en cada carta¹⁵. Obtuvimos las direcciones de correo postal de las empresas y los nombres de los Directores Generales, Gerentes de la Base de Datos SABI-INFORMA. Asimismo, se ha codificado cada carta con un código que referenciaba a cada empresa. También hemos enviado junto con la carta un sobre para retornar el cuestionario con el franqueo pagado.

Un primer envío a 2.000 empresas que cumplían los criterios descritos anteriormente se realizó en el mes de diciembre de 2016, de las cuales 89 fueron cartas devueltas por distintos motivos (dirección equivocada, cambio de dirección, cierre de empresa, etc.) por lo que universo de la muestra descontando las devoluciones de cartas fue de 1911. Posteriormente realizamos un segundo trabajo de campo, mediante cuestionarios por correo y llamadas telefónicas de refuerzo, entre enero y junio de 2017 eliminando aquellas que ya hubieron contestado al primer envío del cuestionario.

¹⁵ Aunque no se ha pedido el título o cargo de la persona que ha respondido (Hambrick et al., 1993) sí podemos asegurar que el 80% de los que han respondido eran la misma persona a la que se envió el cuestionario, porcentaje similar al obtenido por estos autores (85%).

El número de respuestas recibidas del primer envío fue de 37 cuestionarios (1,9%) y 113 (5,9%) del segundo. De dicho total hubo que descartar 36 empresas que no cumplían la característica de ser empresa familiar.

En consecuencia, el total de cuestionarios recibidos validados fue de 114 (5,19%). Hambrick et al. (1993) señalan que el porcentaje típico de respuesta para un cuestionario enviado a altos ejecutivos por correo por ejemplo en Estados Unidos es de entre un 10 y un 12%. Niñerola et al. (2016), por ejemplo obtuvieron un ratio de 21,75%, muy superior al de otros estudios que utilizan la herramienta del cuestionario para la recolección de datos. Sánchez et al. (2010) obtuvieron un 19,3% de respuesta¹⁶. Nuestro nivel de respuesta ha sido de un 5,9%, algo inferior al indicado por estos autores a nivel porcentual aunque nominalmente estaríamos en una muestra correcta con respecto a otros estudios de características similares tal y como podemos concluir del estudio de Nielsen (2010)¹⁷. El sector al que pertenecen dichas empresas es en un 14% empresas del sector primario y un 53% del sector secundario y 33% del sector terciario¹⁸.

También calculamos, al igual que Hambrick et al. (1993) la comparación estadística de los que respondieron y los que no y básicamente no había diferencias, al igual que obtuvieron ellos, en las características más elementales como tamaño o sector al que pertenecían. Asimismo, para evitar sesgos en la muestra se realizó un t-test comparando las empresas que contestaron al cuestionario de una forma rápida y las que contestaron al enviarles el cuestionario por segunda vez y no se apreciaron diferencias significativas entre las características descriptivas generales

¹⁶ Según señala Sánchez et al. (2010) su tasa de respuesta fue comparable con otros estudios de PYME's en España (10% y 19,1%) y otros países (14,15% y 21%).

¹⁷ Nielsen (2010) concluye que de 60 artículos revisados en un periodo de 22 años (1984-2005) la muestra utilizada para estudios de corte cuantitativo y con objetivos similares al nuestro (características del TMT y estrategia) estuvo en un rango de entre 27 a 402 empresas. 37 estudios se realizaron sobre una muestra inferior a 100 empresas (61% del total). Y solo 11 (18%) de los estudios estuvieron en un rango superior a 200 empresas. Por tanto nuestro trabajo estaría dentro de la horquilla de muestra utilizada, superando incluso el rango donde se sitúan la mayoría de los estudios. Dichos estudios han sido publicados en las más influyentes revistas de investigación sobre dirección de empresas.

¹⁸ Solo a modo de referencia diremos que la estructura del Producto Interior Bruto en la Comunidad Valenciana en 2010 fue un 2,3% en el sector primario, 26,6% en el secundario y 71,1% en el terciario (Fuente: Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia). Las cifras son dispares entre el reparto según PIB y la muestra recogida, lo cual podría deberse a la mayor adecuación de las empresas participantes a los criterios establecidos en nuestro universo de estudio.

de estas empresas y también de las variables dependientes e independientes (Sánchez et al., 2010)¹⁹.

Cada empresa contestó un solo cuestionario siendo éste contestado por el Director General o Gerente en el mejor de los casos o por alguna otra persona conocedora de las respuestas a las preguntas formuladas, tal y como sucedió con la investigación de Hambrick et al. (1993). Dicho ejecutivo debería haber estado en activo en la empresa al menos desde el año 2008, año en el que comienza nuestra investigación o conocer los datos a los que alude el cuestionario relativos a partir de esta fecha y posteriores. Por ello preguntamos por la identidad exacta de la persona que contestó el cuestionario, lo cual obtuvimos en prácticamente la totalidad de los cuestionarios recibidos, salvo alguna excepción no significativa. Este dato fue muy relevante porque en 44 casos (37%%) fue preciso realizar una llamada telefónica a dichas personas para complementar algún apartado y/o pregunta que no está rellena del todo o para verificar alguna contestación. Adicionalmente, preguntamos el email de la persona que contestó el cuestionario de tal forma que pudimos enviar un correo electrónico de agradecimiento por haber colaborado en este proyecto de investigación.

Al igual que Sánchez et al. (2010), y con el objetivo de evitar problemas de sesgo de las personas que respondieron al cuestionario en primer lugar se escogió a los Directores Generales o representantes de la empresa (en Pymes suelen coincidir ambos) dado que son las personas con mejor conocimiento de la estrategia de la empresa, los cambios que en ella se puedan producir y datos respecto a su equipo directivo (Harveston, Kedia, y Davis, 2000).

Además, fruto de las llamadas para completar o afinar algunas respuestas pudimos confirmar que efectivamente era el principal ejecutivo de la empresa quien había contestado en casi prácticamente todos los casos salvo alguna excepción. En tercer lugar, revisamos uno por uno la coherencia y cumplimentación de los cuestionarios (Sánchez et al., 2010).

Asimismo, aseguramos a los Directores Generales o Gerentes la confidencialidad del nombre de sus empresas y que los resultados se presentarían de forma agregada y anónima²⁰. Como agradecimiento a su participación, además de invi-

¹⁹ Este punto en concreto lo hicimos siguiendo las recomendaciones de Nielsen (2010) basándose en otras fuentes; en el contexto del diseño de investigaciones basadas en cuestionarios (encuestas) que es el método cada vez más utilizado, los investigadores deberían informar ampliamente del porqué de la selección de la muestra y de los que no respondieron de cara a establecer unos niveles aceptables de validez.

²⁰ Estos aspectos son importantes para evitar o minimizar el sesgo del método o “common method bias” (Chang, Van Witteloostuijn, y Eden, 2010).

tarles a participar en el curso de empresa familiar dirigido por la Cátedra al que ya hemos aludido, nos comprometimos a enviarles un documento de presentación de resultados que a su vez será publicado en las colecciones de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia. Adicionalmente les invitábamos a participar en los eventos periódicos organizados por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia y su inclusión, si así lo deseaban en la comunidad de amigos de la CEF_UV por la cual se les mantendría periódicamente informados de las actividades desarrolladas por la Cátedra.

Las limitaciones de la investigación vía encuesta son bien conocidas (Hambrick et al., 1993), y es por ello, que al igual que estos autores, hemos intentado minimizar dichas limitaciones con iniciativas como las que acabamos de describir, para conseguir, al igual que ellos, mejorar la confiabilidad de las respuestas.

En el cuestionario pedimos que rellenasen la persona de contacto y el email de tal forma que fuimos mandando emails de agradecimiento conforme fuimos recibiendo los cuestionarios.

Las variables, independientes y dependientes, las mediremos tomando los resultados que nos muestren los datos empíricos. Para ello representamos en un cuadro la relación entre las distintas variables y su relación con las preguntas del cuestionario.

Variables consideradas para identificación de tipologías de clúster:

- a) Tamaño del Consejo de Administración.
- b) Si hay presencia de familia propietaria.
- c) Quien es el CEO.
- d) % de miembros del equipo de dirección de la familia propietaria.
- e) Si hay independientes en el consejo.
- f) Si tienen experiencia con asesores externos.
- g) Indicador de independencia 1.27.
- h) Si tienen experiencia en consejos de familia.
- i) N° de accionistas.
- j) Etapa de creación.

Dichas variables se han identificado desde las preguntas relativas a la estructuración de los órganos de gobierno de la empresa y la familia que son los siguientes:

Tabla 27. Cuestionario

Respecto a los órganos familiares		
¿Se trata de una empresa con propiedad familiar mayoritaria?		Sí ____ No ____
¿Qué generaciones familiares participan actualmente en puestos de dirección? (puede marcar más de una)	1ª- Fundador/a	_____
	2ª-Hijos/as	_____
	3ª- Nietos/as	_____
	4ª-Bisnietos/as o más	_____
	5ª-Familia política (esposas/os, cuñados/as...) de:	_____
	Fundador;	_____
	Hijos/as;	_____
	Nietos/as;	_____
	Bisnietos/as o más	_____
¿Se ha constituido o tiene su empresa un Consejo de Familia?		Sí ____ No ____
En caso afirmativo:	¿Desde qué año)	
¿Participa en el Consejo algún externo experto en Empresa Familiar?		Sí ____ No ____
¿Dispone la empresa de protocolo familiar?		Sí ____ No ____
En caso afirmativo:	¿Desde qué año)	

Respecto a los órganos empresariales				
¿Tiene su empresa un Consejo de Administración?			Sí ____	No ____
En caso afirmativo,	¿Cuántas personas lo formaban en el año 2008?		¿y en diciembre de 2016?	
¿La persona que preside el consejo es la misma que ocupa la dirección general?			Sí ____	No ____
Indique el número (aprox.) de reuniones del consejo de administración al año:	Una	Dos	Menos de 6	Más de 6
Indique el número de consejeros para cada uno de estos roles en los dos periodos:	2008		2016	

Cuántos son accionistas y miembros de la familia propietaria (si procede).			
Cuántos son miembros de la familia propietaria no accionista (si procede).			
Cuántos son accionistas (no familiares) o sus representantes.			
Cuántos son ejecutivos o directivos de la empresa.			
Cuántos son externos/independientes (indique abajo su perfil):			
Son expertos en aspectos financieros o legales	Son expertos en Gobierno Familia/ Empresa.	Son expertos en aspectos del mercado o sector	Otros
Respecto al apoyo externo			
¿Dispone la empresa de algún comité asesor/consultivo, con carácter formal y estable, en el que participen profesionales externos a la empresa?		Sí ____	No ____
En caso afirmativo, ¿desde qué año?)			

Variables consideradas para el análisis del CEO y el Equipo Directivo²¹ dentro de tipologías de clúster:

¿Cuántas personas (incluyendo al (a la) director (a) general) formaban el equipo directivo de la empresa en el año 2008?	
¿Y al finalizar al año 2016?	

Así como de las características del ese equipo directivo tanto CEO como TMT:

Sexo		Edad en 2016	
Sobre su evolución personal en el equipo directivo:			
Año de incorporación al equipo directivo (aprox.)			
Si en el periodo Cambió de función directiva o Salió del equipo directivo (año-aprox.)			

²¹ Entendiendo que el equipo directivo está formado por el (la) director(a) general y por aquellas personas que le reportan y participan en las decisiones importantes de la empresa:

Sobre su principal área de responsabilidad		
Dirección/Administración		Producción/Operaciones
Comercial/Marketing		RRHH/Personal
Financiera/Contabilidad		I+D/Ingeniería
Otros		
Sobre su nivel educativo y especialidad dominante		
No universitaria		Universitaria
Si universitaria, indique la rama:		
1. Empresa/Economía		4. Ingenierías/Técnicas
2. Ciencias salud o básicas		5. Otros
1. Sociales, Derecho o similar		
Sobre sus características en la empresa familiar:		
1.- Participa en la propiedad 2.- Miembro familia propietaria 3.- Tenía experiencia directiva previa en otras empresas 4.- Era persona clave en las decisiones estratégicas	Sí ____	No ____
	Sí ____	No ____
	Sí ____	No ____
	Sí ____	No ____
¿Se han producido incorporaciones de nuevas personas al equipo directivo a partir del año 2009?	Sí ____ (conteste la siguiente pregunta)	No ____ (fin del cuestionario)
Realice la misma caracterización de los NUEVOS miembros del equipo directivo que se incorporaron al mismo a partir de 2009 (mismas variables que anteriormente)		

Fuente: CEFUV (2017).

VARIABLES CONSIDERADAS EN EL ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO DE LAS TIPOLOGÍAS DE CLÚSTER EN ESTOS 10 AÑOS

En esta parte interesa conocer el tipo de acciones estratégicas que las empresas han llevado a cabo para responder a los desafíos y condiciones del entorno en cada uno de los dos periodos:

1. PERIODO 1. Durante la crisis internacional (años 2008 a 2013).
2. PERIODO 2. Periodo más reciente (años 2014 a 2016).

Valorando el grado de relevancia de las acciones que han llevado a cabo en la empresa utilizando una escala de 1 a 5, siendo: (1) acción NADA relevante en la estrategia de su empresa en el periodo indicado; (2) POCO relevante; (3) relevancia MEDIA; (4) MUY relevante; y (5) acción CLAVE en la estrategia de su empresa en cada uno de los dos periodos.

A. Acciones relativas a los mercados geográficos (en cada periodo)

A.1. Consolidación de la posición en los mercados en los que se estaba operando.

A.2. Salida de algunos de los mercados en los que venía operando.

A.3. Entrada en nuevos mercados en los que todavía no estaba presente.

B. Acciones relativas a los productos con los que compete la empresa P1: 2008-2013 P2: 2014-2016

B.1. Mejora de los productos/servicios de la empresa.

B.2. Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos/servicios para los mercados actuales de la empresa.

B.3. Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos/servicios dirigidos a nuevos mercados.

B.4. Eliminación o desinversión de productos o servicios que se venían ofreciendo hasta ahora.

C. Políticas relativas a la segmentación y canales de distribución P1: 2008-2013 P2: 2014-2016

C.1. Mayor concentración (enfoque) en algunos segmentos de mercado.

C.2. Apertura a nuevos segmentos de mercado no atendidos previamente por la empresa.

C.3. Entrada en nuevos canales de distribución no utilizados hasta el momento.

C.4. Abandono/reducción de segmentos o canales de distribución utilizados hasta el momento.

D. Argumentos que utiliza su empresa para competir P1: 2008-2013 P2: 2014-2016

D.1. Lograr costes más competitivos y poder fijar precios más bajos que los de mis competidores.

D.2. Lograr un producto o servicio de más calidad (mayor valor añadido o superioridad tecnológica) que los de mis competidores.

D.3. Ofrecer un servicio al cliente (atención, rapidez, flexibilidad, adaptación...) superior al de mis competidores.

E. Modalidades de desarrollo estratégico utilizadas P1: 2008-2013 P2: 2014-2016

E.1. Realización de fusiones o adquisiciones de otras empresas.

E.2. Ventas / liquidaciones de activos o de divisiones de negocio.

E.3. Establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas (joint ventures, consorcios...)

E.4. Externalización de actividades con menos valor añadido (outsourcing, subcontratación, offshoring...)

E.5. Inversión en nuevos recursos de la empresa (instalaciones, maquinaria, nuevos puestos de trabajo, programas de I+D+i)

Además, para profundizar en estos procesos de cambio se ha preguntado:

- En relación a los cambios (señalados) que se han producido en las estrategias de su empresa entre los dos periodos P1 (2008-13) y P2 (2014-16), escoja en primer lugar los tres cambios que han sido más relevantes.
- A continuación, rellene la columna indicando el número de años que fueron necesarios para implantar dicho cambio estratégico (1, 2, 3, etc.).
- Por último, en qué periodo se implementó: indique año de inicio _____ y el año final _____ de dicho cambio en la columna.

Todo ello se complementa con el nombre de la empresa y sector /industria principal en la que opera para poder analizar los datos de evolución y crecimiento que ha tenido en los últimos años.

5.2. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CLÚSTERES EN FUNCIÓN DE LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS ORGANOS DE GOBIERNO EMPRESARIAL Y FAMILIAR

El primer paso es identificar si existen diferentes tipologías de empresa familiar a partir de las dimensiones que han sido planteadas en el marco teórico que se ha desarrollado:

Primero desde las características de los órganos de gobierno empresa teniendo en cuenta variables como las siguientes:

- Tamaño del consejo de administración.
- Porcentaje de miembros del consejo de administración que pertenecen a la familia propietaria.
- Dualidad: Presidente del consejo ocupa la dirección general (Si/No).
- Grado de participación de independientes en el consejo (apertura a consejo externo).
- Años de experiencia con comités asesores externos.

Luego desde las características de los órganos del gobierno familiar teniendo en cuenta variables como:

- Los años de experiencia acumulada en consejos/protocolos de familia.
- La implicación de la familia en la gestión.
- El porcentaje de miembros del equipo de dirección que pertenecen a la familia propietaria.
- La implicación familia política.

Por ello a la hora de identificar los diferentes clústeres salen las preguntas de las siguientes variables aglutinadoras:

- a) Tamaño del Consejo de Administración.
- b) Si hay presencia de familia propietaria,
- c) Quien es el CEO,
- d) % de miembros del equipo de dirección de la familia propietaria,
- e) Si hay independientes en el consejo,
- f) Si tienen experiencia con asesores externos,
- g) indicador de independencia 1.27
- h) Si tienen experiencia en consejos de familia,

- i) N° de accionistas,
- j) Etapa de creación

Aunque veremos que las variables a), el tamaño del Consejo de Administración y la d), porcentaje de miembros del consejo de administración que pertenecen a la familia propietaria, son las más relevantes a la hora de poder discriminar comportamientos entre clústeres.

PROCEDIMIENTO

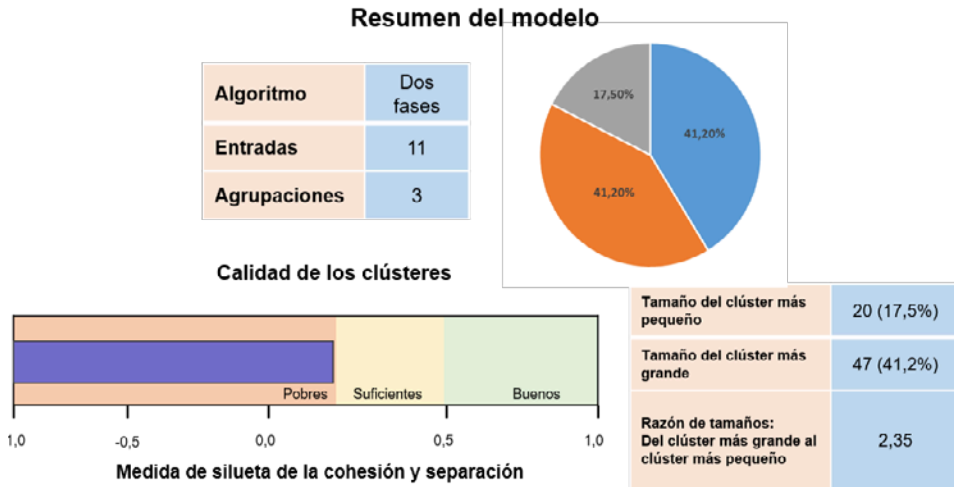
Los modelos de clúster se suelen utilizar para buscar grupos (o clústeres) de registros similares basados en las variables examinadas, donde la similitud entre los miembros del mismo grupo es alta y es baja entre miembros de grupos diferentes. Los resultados pueden utilizarse para identificar las asociaciones que, de otra manera, no serían aparentes.

El procedimiento Análisis de clústeres en dos fases es una herramienta de exploración diseñada para descubrir las agrupaciones naturales (o clústeres) de un conjunto de datos que, de otra manera, no sería posible detectar. El algoritmo que emplea este procedimiento incluye varias atractivas características que lo hacen diferente de las técnicas de agrupación en clústeres tradicionales:

- Tratamiento de variables categóricas y continuas. Este procedimiento trabaja tanto con variables continuas como categóricas. Los casos representan los objetos a agrupar en clústeres y las variables representan los atributos en los que se va a basar la agrupación en clústeres. Al suponer que las variables son independientes, es posible aplicar una distribución normal multinomial conjunta en las variables continuas y categóricas.
- Selección automática del número de clústeres. Mediante la comparación de los valores de un criterio de selección del modelo para diferentes soluciones de agrupación en clústeres, el procedimiento puede determinar automáticamente el número óptimo de clústeres.
- Escalabilidad. Mediante la construcción de un árbol de características de clústeres (CF) que resume los registros, el algoritmo en dos fases puede analizar archivos de datos de gran tamaño.

En nuestra investigación se han obtenido 3 clústeres con una calidad suficiente de los datos:

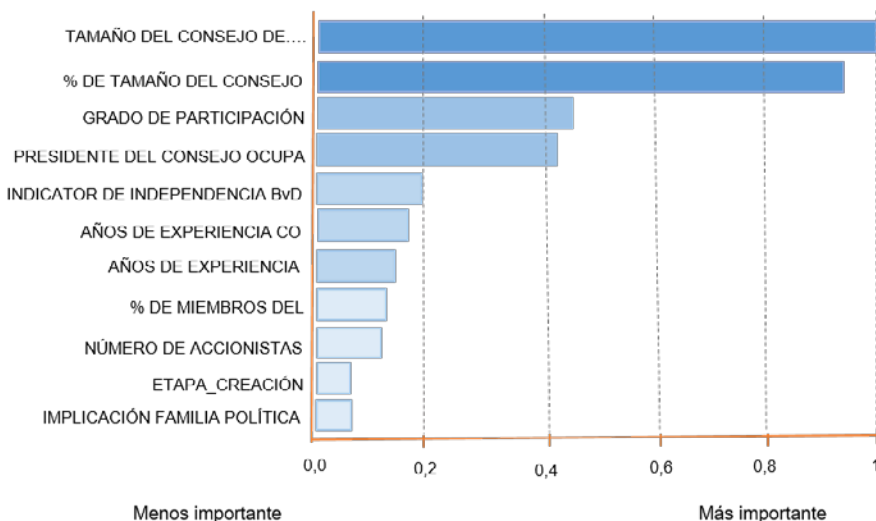
Figura 18. Clústeres obtenidos



Fuente: Elaboración propia.

El orden de importancia de los predictores –capacidad discriminatoria- es el siguiente: el tamaño del consejo de administración y porcentaje de miembros del consejo de administración que pertenecen a la familia propietaria, son los dos aspectos que más discriminan los clústeres y la base de su estructuración. Por encima del grado de participación de consejeros independientes y si el presidente del consejo ocupa la dirección general.

Figura 19. Importancia del predictor



Los clústeres obtenidos son 3 (es la manera natural de agrupación de los datos, no se ha restringido el número de clústeres, cubren el 93% de la muestra):

- CLUSTER 1 (41.3%) EMPRESAS “SOL” o CONCÉNTRICAS: “baja complejidad sin medios para gobernarla donde el gobierno gira entorno a un centro (normalmente fundador/a-CEO) que solapa concéntricamente las tres dimensiones: propiedad, familia y empresa”
 - a) Sin consejo,
 - b) Presencia única de familia propietaria,
 - c) Presidente del consejo es el CEO,
 - d) % de miembros del equipo de dirección de la familia propietaria repartido,
 - e) No hay independientes en el consejo,
 - f) Sin experiencia en asesores externos,
 - g) Indicador de independencia 1.27,
 - h) Sin experiencia en consejos de familia,
 - i) 1.68 accionistas,
 - j) Etapa de creación 1.65 (fundador e hijos)
- CLUSTER 2 (41.3%) EMPRESAS ESTRUCTURADAS: “complejidad media con algunos medios para gobernarla”
 - a) Consejo pequeño,
 - b) Presencia única de familia propietaria,
 - c) Presidente del consejo es el CEO,
 - d) >50% de miembros del equipo de dirección de la familia propietaria,
 - e) No hay independientes en el consejo,
 - f) Experiencias recientes en asesores externos,
 - g) Indicador de independencia 2.21,
 - h) Experiencia diversa en consejos de familia,
 - i) 3.09 accionistas,
 - j) Etapa de creación 1.9 (hijos)
- CLUSTER 3 (17.4%) EMPRESAS EVOLUCIONADAS: “complejidad alta con medios para gobernarla”
 - a) Consejos grandes,
 - b) Presencia mixta de familia propietaria,

- c) Presidente del consejo no es el CEO,
- d) <20% de miembros del equipo de dirección de la familia propietaria,
- e) Hay independientes en el consejo,
- f) Experiencias consolidadas en asesores externos,
- g) Indicador de independencia 1.45,
- h) Consejos de familia consolidados,
- i) 4.5 accionistas,
- j) Etapa de creación 1.9 (hijos)

Esta es la composición de cada uno de los clústeres atendiendo a los factores predictores por su orden discriminatorio (todos los contrastes Chi2 para las variables categóricas y los K-W para las continuas u ordinales son significativos al 10% incluso al 5% excepto la Implicación de la familia política que no es significativo):

**Tabla 28. Composición de cada uno de los clústeres:
1- Concéntricas, 2- Estructuradas, 3-Evolucionadas**

		Total		1-Conc.		2-Estr.		3-Evol.	
		N	%	N	%	N	%	N	%
TAMAÑO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Total	114	100,00%	47	100,00%	47	100,00%	20	100,00%
	SIN CONSEJO	55	48,20%	45	95,70%	10	21,30%	0	0,00%
	CONSEJOS PEQUEÑOS	32	28,10%	0	0,00%	26	55,30%	6	30,00%
	CONSEJOS GRANDES	27	23,70%	2	4,30%	11	23,40%	14	70,00%
PORCENTAJE DE MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN QUE PERTENECEN A LA FAMILIA PROPIETARIA	Total	114	100,00%	47	100,00%	47	100,00%	20	100,00%
	MINORÍA	12	10,50%	0	0,00%	2	4,30%	10	50,00%
	MAYORÍA	14	12,30%	0	0,00%	4	8,50%	10	50,00%
	ÚNICA	88	77,20%	47	100,00%	41	87,20%	0	0,00%
GRADO DE PARTICIPACIÓN DE INDEPENDIENTES EN EL CONSEJO	Total	114	100,00%	47	100,00%	47	100,00%	20	100,00%
	NO HAY INDEPENDIENTES	107	93,90%	47	100,00%	47	100,00%	13	65,00%
	HAY INDEPENDIENTES	7	6,10%	0	0,00%	0	0,00%	7	35,00%

		Total		1-Conc.		2-Estr.		3-Evol.	
		N	%	N	%	N	%	N	%
Presidente del Consejo ocupa la dirección general? Si/No	Total	114	100,00%	47	100,00%	47	100,00%	20	100,00%
	No	29	25,40%	0	0,00%	16	34,00%	13	65,00%
	Sí	85	74,60%	47	100,00%	31	66,00%	7	35,00%
AÑOS DE EXPERIENCIA CON COMITÉS ASESORES EXTERNOS	Total	114	100,00%	47	100,00%	47	100,00%	20	100,00%
	SIN EXPERIENCIA EN PARTICIPACIÓN DE EXTERNOS	87	76,30%	42	89,40%	30	63,80%	15	75,00%
	EXPERIENCIAS RECIENTES	13	11,40%	0	0,00%	12	25,50%	1	5,00%
	EXPERIENCIAS CONSOLIDADAS	14	12,30%	5	10,60%	5	10,60%	4	20,00%
AÑOS DE EXPERIENCIA ACUMULADA EN CONSEJOS DE FAMILIA	Total	114	100,00%	47	100,00%	47	100,00%	20	100,00%
	SIN EXPERIENCIA	94	82,50%	46	97,90%	34	72,30%	14	70,00%
	CONSEJOS NUEVOS	8	7,00%	1	2,10%	6	12,80%	1	5,00%
	CONSEJOS CONSOLIDADOS	12	10,50%	0	0,00%	7	14,90%	5	25,00%
PORCENTAJE DE MIEMBROS DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN QUE PERTENECEN A LA FAMILIA PROPIETARIA	Total	114	100,00%	47	100,00%	47	100,00%	20	100,00%
	<=20	46	40,40%	19	40,40%	13	27,70%	14	70,00%
	21-50	30	26,30%	14	29,80%	11	23,40%	5	25,00%
	51-80	9	7,90%	1	2,10%	7	14,90%	1	5,00%
	>80	29	25,40%	13	27,70%	16	34,00%	0	0,00%
IMPLICACIÓN FAMILIA POLÍTICA	Total	114	100,00%	47	100,00%	47	100,00%	20	100,00%
	No	84	73,70%	31	66,00%	36	76,60%	17	85,00%
	Sí	30	26,30%	16	34,00%	11	23,40%	3	15,00%

		Total	1-Conc.	2-Estr.	3-Evol.
Número de accionistas	N válido	114	47	47	20
	Media	2,75	1,68	3,09	4,5
	Mediana	2	2	3	2
	Desviación estándar	3,55	0,89	2,06	7,5
Indicador de Independencia BvD	N válido	114	47	47	20
	Media	1,67	1,21	2,21	1,45
	Mediana	1	1	3	1
	Desviación estándar	1,26	0,88	1,44	1,1
ETAPA_CREACIÓN	N válido	114	47	47	20
	Media	1,8	1,65	1,9	1,9
	Mediana	2	1,5	2	2
	Desviación estándar	0,78	0,9	0,56	0,91

Fuente: Elaboración propia.

Desde esta primera parte del análisis se pueden establecer las diferencias entre los tres clústeres de caracterización de las empresas de cada grupo, donde se pueden destacar algunas conclusiones:

1. El grado de evolución del estadio de las empresas está muy vinculado a la estructura del consejo, donde en el modelo de empresas “Concéntricas” tiene su centro de irradiación se concentra en la propiedad normalmente con 1.68 accionistas (prácticamente una persona) que actúa de director general y no hay consejo de administración con lo cual es el centro en el que convergen todas las dimensiones de la empresa familiar. Es la fuente de la estrategia y sustitutivo de todos los órganos de gobierno habituales que hemos desarrollado en el marco teórico. Es el modelo “Concéntrico” que se da en las épocas de fundación y primeros hijos que se incorporan a la empresa.
2. Cuando ya empieza a vertebrarse el consejo de administración en los modelos de empresas “Estructuradas” se empieza a ver una evolución en el tamaño (55.5% pequeños y un 23.4% grandes), además aumenta el número de accionistas a 3.09 entrando las siguientes generaciones y especialmente porque en él, ya no un 100% son únicamente familiares al igual que es rele-

vante que ya en un 34% de esas empresas el Presidente del Consejo no es el CEO de la compañía. Todo ello indica un mayor grado de estructuración y una inflexión respecto al modelo centralizado de “Sol” que sustituye a todos los órganos de gobierno de las tres esferas (propiedad, negocio y familia).

3. Y dentro de ese avance en la estructuración se puede diferenciar el modelo de “Empresas Evolucionadas” donde todas ellas tienen Consejo de Administración y un 70% es de tamaño numeroso, donde en un 50% de los casos los miembros de la familia son minoría en el consejo con lo que denota un grado de apertura y participación de otros roles de las diferentes esferas de la propiedad (otros socios minoritarios) o de la esfera de la empresa (directivos) o incluso un 35% lo tiene cubierto con consejeros independientes que dan un mayor nivel de profesionalidad y objetividad. También sigue aumentando el número accionistas a 4.5 que aporta siempre más complejidad. Además de que en 65% de estos casos el Presidente del Consejo de Administración, por lo que en la mayoría de estos modelos se ha producido la sucesión en la gestión de la empresa y pasamos a otro modelo de negocio de empresa familiar de acuerdo con lo que hemos desarrollado en el cuerpo teórico previo.

Junto con estos grandes ámbitos de estructuración de los tres clústeres podemos destacar algunos puntos también significativos:

Solo conforme se va avanzando en el modelo de los órganos de gobierno se ve como aparecen las experiencias con comités de asesores externos, donde podemos inferir el papel de dinamización de cambio que producen en las estructuras de la empresa familiar este tipo de profesionales, donde en el modelo “Estructurado” como paso intermedio e inflexión de salida del modelo concéntrico ya un 25.5% ha tenido experiencias recientes y en el modelo “Evolucionado” un 20% son experiencias consolidadas. Con lo que en pequeña o gran medida sí que se puede valorar positivamente el contar con profesionales externos como aceleradores del proceso de estructuración y evolución de los órganos de gobierno y la profesionalización de la empresa familiar.

Similar situación nos encontramos a la figura del Consejo de Familia que no siempre está en todas las empresas familiares y que se ve como otro elemento de caracterización evolutiva, en los modelos “Concéntricos” al cubrir esa esfera el Fundador en un 97.9% no hay ningún tipo de experiencia que en la medida que se estructura baja al 72.3% en los modelos “Estructurados” y en el caso de los “Evolucionados” un 25% las identifica como Consejos de Familia ya completamente consolidados. La aparición de este órgano de gobierno es determinante para que la esfera familiar se estructure de una manera formal y tenga un espacio

definido de decisión y participación que de no estarlo se queda en conversaciones informales del socio fundador con el resto de miembros de la familia.

Situación distinta y aparentemente contradictoria es el comportamiento del variable porcentaje de familiares propietarios que son del equipo directivo. Pues en los modelos Evolucionados en un 70% de los casos es inferior al 20 % y en otro 25% adicional de las empresas es inferior al 50% del equipo directivo, donde se puede ver claramente su grado de evolución al tener en el 95% de las empresas con un equipo directivo mayoritariamente no familiares propietarios. Y aunque en el modelo intermedio “Estructurado” los porcentajes están más repartidos y equilibrados como claro ejemplo de transición, en el modelo “concéntrico” vuelve aparecer un porcentaje bajo de alto de equipo directivo no familiar.

Esto es debido a que en ese proceso de centralización del modelo “concéntrico” (donde solo 1.68 son accionistas) porcentualmente en un pequeño equipo de dirección de 3 o 4 personas que suelen tener sea siempre un porcentaje bajo. Otro tema es el grado de delegación es ese equipo de dirección y el grado de estructuración del Comité de Dirección como órgano de gobierno de la esfera empresarial que suele ser muy bajo.

Otro dato significativo en sentido opuesto a experiencia con asesores externos y el uso del consejo de familia es el de la implicación de la familia política, pues cuanto más se estructura y evoluciona el modelo más consolida la convicción de su no participación en la empresa familiar. En los Modelos Concéntricos en un 34% de las empresas tienen implicación, pero cae 10 puntos en las empresas “Estructuradas” (23.4%) e incluso llega en las empresas “Evolucionadas” a ser solo de un 15%. Este punto suele ser uno de los aspectos en los protocolos familiares que conforme se van regulando y estructurando se suelen definir de manera excluyente.

Por lo tanto, podemos concluir que la Hipótesis 1 de estudio queda confirmada y nos sirve de contraste empírico de los modelos desarrollados en el marco teórico:

H.1.- Confirmada: existen distintas tipologías de Empresa Familiar en función del grado de evolución y estructuración de los órganos de gobierno de la empresa y la familia y que las podemos agrupar en estos tres clústeres identificados según su grado de evolución/estructuración con cierta solidez técnica y que son consistentes y coherentes con la observación en la práctica empresarial.

Esta parte del estudio nos ha dado una caracterización de los tres clústeres que entronca con la primera parte del marco teórico desarrollado y la importancia de la estructuración de todos los órganos de gobierno que tiene la empresa familiar

para canalizar su multidimensionalidad propiedad, familia y negocio que en cada empresa su configuración real de estos órganos es diferente.

De la definición de estos tres clústeres nos sirve de contraste de los 10 diferentes modelos de análisis de empresas familiares desarrollado en el punto 3.3 del marco teórico y que resume la tabla 24.

De esos 10 modelos, los dos primeros: El modelo de los tres círculos de John Davis y Renato Tagiuri con los atributos ambivalentes de la empresa familiar y luego el modelo ampliado de los cinco círculos de Joan Amat (con gerencia y sucesión) posiblemente sean de los de más simplicidad, pero solamente descriptivo de la multidimensionalidad de la empresa familiar. De ahí su vigencia y nivel de uso con modelo introductorio a la problemática de la empresa familiar.

Por el contrario, el modelo 3 de las etapas familiares de Gersick: etapa del fundador, etapa de la asociación de hermanos y etapa de consorcio de primos se puede ver que con el análisis de los tres clústeres no coinciden los resultados de estas dos últimas etapas con los modelos de empresas estructuradas versus evolucionadas, hay más dimensiones (e incluso actitudes) en estas que interactúan en su definición.

En el cuarto modelo, el modelo evolutivo tridimensional de Gersick, sí que tiene una orientación más configuracional, pero la consideración del ciclo de vida de la empresa no parece ser el modelo más adecuado en términos de implicaciones de gestión... los resultados del análisis de los tres clústeres inciden más en la complejidad de los órganos de gobierno. Además de que las etapas no tienen por qué ser secuenciales o evolutivas, tanto en la segunda etapa (expansión/ formalización) como en la tercera (madurez) que no se ve reflejada en los resultados.

El quinto modelo de los cuatro cuadrantes de gobierno de la empresa familiar: dimensiones de mercado y control, pero el modelo no habla de la complejidad de cómo se gobiernan las empresas ya que es totalmente configuracional y no profundiza en muchas de las variables del resultado de los clústeres.

El siguiente modelo de gobernabilidad corporativa y cambio estratégico de Melin y Nordvist (2000), sí que podría vincularse el primer cuadrante con el clúster de empresas de modelos concéntricas o “sol”, el segundo con la de modelos estructuradas, pero el tercero y cuarto quedan muy desfigurados para poderlos vincular con las empresas familiares de modelo “evolucionado” que nos salen en el tercer clúster de los resultados.

Tanto el modelo de Guillermo Perkins (1992) de la matriz: tamaño de la familia - tamaño de la empresa, el de las relaciones de trabajo de Gallo o el que desarrolla Dyer (1986) de la matriz de aportación de la familia – profesionaliza-

ción de los sistemas son modelo únicamente configuracionales que recogen una simplificación de variables de la complejidad múltiple que tiene el gobierno y la tipología de empresas familiares que se aprecian en los resultados.

Quizás es el décimo y último modelo, el de los caminos de desarrollo de Gallo (2003), el que más podría aproximarse a los resultados obtenidos de los tres clústeres. Aunque el modelo desarrolla una evolución en tres caminos o etapas (fundador, el de evolución rápida y el de evolución equilibrada) pero no se ven tan claros estos modelos de evolución y especialmente la secuencia, ya que el crecimiento, la diversificación de productos, sectores y mercados se ve en los 3 clústeres, tanto en las empresas “concéntricas” como en las “estructuradas” y en las “evolucionadas”.

Por todo ello, creemos que este análisis empírico y los resultado que arroja de agregación en los tres clústeres es una aportación de contraste a los modelos existentes de análisis de la empresa familiar.

Además, se complementan con los aspectos de comportamiento estratégico que hemos revisado en la segunda parte del marco teórico.

Ahora será necesario profundizar en el contraste de las hipótesis 2 y 3 analizando las claves de la configuración del repertorio estratégico de una empresa para la toma de decisiones en los órganos de gobierno y que aspectos configuran el pensamiento estratégico de esas personas que toman las decisiones determinantes de la creación de valor y el futuro de la compañía.

Por ello, es importante analizar sus atribuciones y niveles de decisión, el número y los perfiles profesionales, el nivel directivo de sus componentes y la antigüedad que tienen en la empresa. Son aspectos relevantes de su configuración y grado de evolución, así como el nivel de estudios de los componentes, su experiencia directiva y su papel clave en las decisiones estratégicas.

Así en esta segunda parte del trabajo de campo vamos a profundizar en esos perfiles tanto desde la figura del CEO como la del equipo Directivo (TMT) y podemos relacionar con los resultados y evolución de las empresas para a su vez ver si hay diferencias sustanciales entre los tres clústeres.

5.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CEO/EQUIPO DIRECTIVO EN EL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO ENTRE LOS TRES CLUSTERES

Una vez definidos los clústeres, es interesante saber si existen diferencias significativas entre ellos en aspectos relativos al proceso de dirección estratégica en

la empresa familiar cruzándolo con datos del CEO, del equipo directivo TMT, de estrategia de negocio y de resultado.

Para ello se han utilizado contrastes χ^2 de Pearson cuando las variables son categóricas y pruebas no paramétricas de K-W cuando las variables son continuas o al menos ordinales.

Cuando se ejecuta una χ^2 sobre tablas cruzadas de más de 2×2 y ésta resulta significativa es conveniente conocer entre qué proporciones se están dando las diferencias. Para ello se utiliza una prueba de comparación de proporciones de columna basada en pruebas de asociación χ^2 que compara todas las proporciones por pares de columnas muestra aquellas diferencias significativas encontradas, pero no muestra el p-valor exacto, indica cuáles son significativas al 10% pero sin el p-valor.

Además, como son comparaciones múltiples, es necesario aplicar la corrección de Bonferroni²² para controlar el error de tipo alfa introducido y esto lo hace esta prueba.

Cuando se ejecuta una K-W, ésta se aplica para comparar más de 2 muestras, por tanto, es lógico querer conocer después entre qué pares de muestras se dan las diferencias. Para ello, la prueba de K-W, cuando es significativa, permite aplicar pruebas post-hoc por parejas con corrección de Bonferroni para saber entre qué clústeres se dan las diferencias.

El nivel de significatividad utilizado ha sido del 10% ($\alpha=0.1$)²³. Cuando un p-valor es mayor que el umbral de aceptación 0.1 pero está muy cerca, se hablará de tendencia.

²² En el caso de que se efectúen K contrastes la probabilidad de que ninguno sea significativo será $(1-\alpha)^K$ y por tanto la probabilidad de que al menos uno de los K contrastes sea significativo es $1-(1-\alpha)^K$. Por ejemplo para $K=10$ contrastes, si utilizamos un $\alpha=0.05$, la probabilidad de que al menos uno de ellos sea significativo es de 0.40. Este razonamiento conduce al método de ajuste para contrastes múltiples más utilizado rutinariamente y que se conoce como Método de Bonferroni, de tal manera que si se efectúan K contrastes para mantener la probabilidad global ($p < 0.05$) de rechazar incorrectamente en nuestro estudio la hipótesis nula, el nivel de corte a utilizar en cada contraste debe ser $0.05/K$. Por ejemplo, para 3 contrastes el nivel de P para el que se rechazará la hipótesis nula será de 0.017 (que es bastante más exigente que 0.05). El objetivo de la corrección de Bonferroni es por tanto no aumentar la probabilidad global de hallar resultados sólo por el mero hecho de efectuar muchos análisis en diferentes variables obtenidas en nuestra muestra.

²³ El p-valor es, suponiendo que no hay diferencias entre grupos, la probabilidad de que los resultados obtenidos puedan ser debidos al azar. Cuanto menor es el p-valor, menor será la probabilidad de que los resultados obtenidos se deban al azar y mayor evidencia habrá en contra de la hipótesis nula (inexistencia de diferencias).

DATOS DEL CEO

En este punto vamos a poder analizar las tres tipologías definidas: empresas “SOL” o concéntricas, empresas estructuradas y el tercero, empresas evolucionadas desde la caracterización de su CEO, analizando su perfil: genero, nivel de estudios, si pertenece a la familia y si tiene experiencia previa a la empresa familiar para ver sus diferencias.

Tabla 29. Datos del CEO

		3 CLÚSTERES DEF							
		Total		Concéntricas		Estructuradas		Evolucionadas	
		Recuento	% del N de columna	Recuento	% del N de columna	Recuento	% del N de columna	Recuento	% del N de columna
SEXO_CEO	Total	97	100,0%	42	100,0%	40	100,0%	15	100,0%
	Mujer	16	16,5%	2	4,8%	6	15,0%	8	53,3%
	Hombre	81	83,5%	40	95,2%	34	85,0%	7	46,7%
CEO_NoUniv	Total	97	100,0%	42	100,0%	40	100,0%	15	100,0%
	Universitario	42	43,3%	16	38,1%	18	45,0%	8	53,3%
	No Universitario	55	56,7%	26	61,9%	22	55,0%	7	46,7%
CEO_Familiar	Total	97	100,0%	42	100,0%	40	100,0%	15	100,0%
	No Familia	49	50,5%	27	64,3%	14	35,0%	8	53,3%
	Familia	48	49,5%	15	35,7%	26	65,0%	7	46,7%
CEO_ExpPrev	Total	97	100,0%	42	100,0%	40	100,0%	15	100,0%
	No ExpPrev	78	80,4%	31	73,8%	34	85,0%	13	86,7%
	Exp Previa	19	19,6%	11	26,2%	6	15,0%	2	13,3%

Fuente. Elaboración propia.

El SPSS tiene una prueba de comparación de proporciones de columna basada en pruebas de asociación χ^2 en la que compara todas las proporciones por pares de columnas y utiliza un código de letras para mostrar las diferencias significativas encontradas, pero no muestra el p-valor exacto, indica cuáles son significativas al 10% pero sin el p-valor.

La forma de interpretar el código de letras es, para cada pareja significativa, la clave de la categoría con la menor proporción de columna aparece debajo de la categoría con la mayor proporción de columna, por ejemplo, la proporción de hombres es menor en el clúster 3 (C) que en los clústeres 1 (A) y 2 (B) (la C está debajo de la A y la B). Además, como son comparaciones múltiples, es necesario

Cualquier p-valor menor a 0.10 es indicativo de una relación estadísticamente significativa. Por contra, un p-valor mayor o igual a 0.10 indica ausencia de relación.

aplicar la corrección de Bonferroni²⁴ para controlar el error de tipo alfa introducido y esto lo hace esta prueba.

Tabla 30. Datos comparativos CEO

Pruebas de Chi-Cuadrado de Pearson

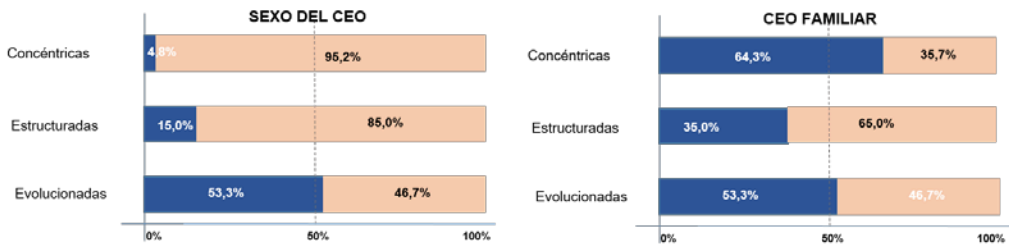
3 CLÚSTERES		
SEXO_CEO	Chi-Cuadrado	19,041
	gl	2
	Sig.	0,000
CEO_NoUniv	Chi-Cuadrado	1,126
	gl	2
	Sig.	0,570
CEO_Familiar	Chi-Cuadrado	7,086
	gl	2
	Sig.	0,029
CEO_ExpPRev	Chi-Cuadrado	1,07
	gl	2
	Sig.	0,355

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías en cada subtabla más interior. El estadístico de Chi-Cuadrado es significativo en nivel 1.

Comparaciones de proporciones de columna *

3 CLÚSTERES				
		1,00	2,00	3,00
		(A)	(B)	(C)
SEXO_CEO	Mujer			AB
	Hombre	C	C	
CEO_NoUniv	Universitario			
	No Universitario			
CEO_Familiar	No Familia	B		
	Familia		A	
CEO_ExpPRev	No ExpPrevia			
	ExpPrevia			

Los resultados se basan en pruebas de dos caras con un nivel de significación ,1. Para cada pareja significativa, la clave de la categoría con la menor proporción de columna aparece debajo de la categoría con la mayor proporción de columna
 * Las pruebas se ajustan para todas las comparaciones por parejas dentro de una fila de cada subtabla más interior, utilizando la corrección de Bonferroni.



*Clúster Empresas: 1.- Concéntrica (Complejidad baja) 2.- Estructurada (Complejidad media) 3.- Evolucionada (Complejidad alta)

Fuente: Elaboración propia.

²⁴ En el caso de que se efectúen K contrastes la probabilidad de que ninguno sea significativo será $(1-\alpha)^K$ y por tanto la probabilidad de que al menos uno de los K contrastes sea significativo es $1-(1-\alpha)^K$. Por ejemplo, para $K=10$ contrastes, si utilizamos un $\alpha=0.05$, la probabilidad de que al menos uno de ellos sea significativo es de 0.40. Este razonamiento conduce al método de ajuste para contrastes múltiples más utilizado rutinariamente y que se conoce como método de Bonferroni, de tal manera que si se efectúan K contrastes, para mantener la probabilidad global ($p < 0.05$) de rechazar incorrectamente en nuestro estudio la hipótesis nula, el nivel de corte a utilizar en cada contraste debe ser $0.05/K$. Por ejemplo, para 3 contrastes el nivel de P para el que se rechazará la hipótesis nula será de 0.017 (que es bastante más exigente que 0.05). El objetivo de la corrección de Bonferroni es por tanto no aumentar la probabilidad global de hallar resultados sólo por el mero hecho de efectuar muchos análisis en diferentes variables obtenidas en nuestra muestra.

Respecto a los datos de género del CEO se puede observar que en las empresas familiares del clúster 3 (Evolucionadas) hay más mujeres que ocupan ese puesto frente a muy pocas en las “Sol o Concéntricas” de baja complejidad. Se puede ver una relación clara que conforme evoluciona y se estructura la empresa el puesto del CEO es ocupado por más mujeres y menos hombres. Independientemente que cada vez más empresas son creadas por mujeres y ayudará en esta evolución más igualitaria.

Respecto a la formación universitaria del CEO se ve una cierta mejora del % de titulados universitarios en la figura del CEO conforme se va avanzando en los modelos de gestión y estructuración.

Más curioso es el dato respecto si el CEO es de la familia, ya que aparentemente en las de estructuración baja “empresas concéntricas” el porcentaje es muy alto, esto es debido a que en las fases iniciales de esas empresas aún no se han incorporado más miembros de la familia, solo está el fundador/a y como único responsable no tienen percepción de ser familiar. Por eso en los modelos más estructurados donde ya suelen aparecer otras generaciones y hay más participación en la gestión de la familia el porcentaje es del 65% con CEO familiar y ese porcentaje va bajando conforme la empresa evoluciona a modelos más avanzados de gestión y empieza a ser ya ligeramente mayoritario los CEO no familiares.

Respecto a la experiencia previa del CEO en otras empresas, las diferencias no son significativas, pero sí que se puede comentar que es más habitual que la tengan en empresas de complejidad baja al ser más habituales en la primera generación y por tanto suelen tener más experiencia previa en otras empresas, ya que lo habitual es haber trabajado antes en otras compañías antes de montar la propia. Por el contrario, a partir de la 2ª generación suele haber sucesiones en el ámbito de la familia, y se suele contar con menos experiencia externa ya que se suelen incorporar antes al negocio familiar. Este motivo es por el que en muchos protocolos familiares se regula que será necesario varios años de experiencia fuera de la empresa antes de incorporarse a funciones directivas en la empresa familiar, justamente para no empobrecer la visión crítica y diferente de como otros hacen las cosas y así enriquecer el enfoque estratégico de la empresa.

Respecto al número de personas que componen el equipo directivo, tamaño del TMT y la edad del propio CEO, curiosamente no se identifican claras diferencias significativas entre los tres niveles de complejidad: baja o “empresas concéntricas”, media o “estructuradas” y alta o “evolucionadas”.

Se puede apreciar en la siguiente Tabla:

Tabla 31. Tamaño TMT y edad CEO

		3 CLÚSTERES			
		Total	Concéntricas	Estructuradas	Evolucionadas
Tamaño_TMT	N válido	114	47	47	20
	Media	3,97	4,51	3,53	3,75
	Desviación estándar	1,83	1,79	1,76	1,86
	Mediana	4,00	5,00	3,00	4,50
EDAD_CEO	N válido	97	42	40	15
	Media	54,70	52,74	56,48	55,47
	Desviación estándar	9,90	10,18	9,48	9,86
	Mediana	55,00	51,50	57,50	55,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Tamaño_TMT es la misma entre las categoría de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,035	Rechaza la hipótesis nula
2	La distribución de EDAD_CEO es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,191	Conserva la hipótesis nula

Fuente: Elaboración propia.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es ,10

La prueba de Kruskal-Wallis es una prueba que se aplica para comparar más de 2 muestras, por tanto, es lógico querer conocer después entre qué pares de muestras se dan las diferencias. Para ello, la prueba de K-W, cuando es significativa, permite aplicar pruebas post-hoc por parejas con corrección de Bonferroni para saber entre qué clústeres se dan las diferencias. Se reflejan estas comparaciones múltiples en los siguientes recuadros:

Tabla 33. Prueba Kruskal Wallis. Tamaño TMT

Cada nodo muestra el rango promedio de muestra de 3 CLÚSTERES

Muestra 1- Muestra2	Estadístico de prueba	Estándar Error	Desv. Estadístico de prueba	Sig.	Sig. Ajust.
2,000 - 3,000	-6,031	8,688	-0,694	0,488	1,00
2,000 - 1,000	17,277	6,713	2,574	0,01	0,03
3,000 - 1,000	11,246	8,688	1,294	0,196	0,587

Cada fila prueba la hipótesis nula de que las distribuciones de ma muestra 1 y la muestra 2 son iguales.

Se muestran las significaciones asintóticas (pruebas bilaterales). El nivel de significancia es ,10

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, la prueba k-w nos dice que las diferencias son significativas entre el grupo 2 y el grupo 1, es decir, entre las de complejidad media y baja. No se observan diferencias significativas del grupo 3 (complejidad Alta) y el resto.

CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DIRECTIVO (TMT – Top Management Team)

En este punto vamos a poder analizar diferentes aspectos del equipo directivo (TMT) entre las tres tipologías definidas: empresas “SOL” o baja complejidad, empresas estructuradas y el tercero de empresas avanzadas o evolucionadas para ver si hay algunos elementos diferenciadores respecto a:

- % de hombres/mujeres en el equipo directivo.
- Promedio de edad del equipo directivo.
- Nivel de heterogeneidad generacional (diferencias de edad entre los miembros del equipo directivo).
- Tiempo de permanencia en la empresa.
- Nivel de heterogeneidad del tiempo de permanencia.
- % del TMT participa de la propiedad de la empresa.
- % del TMT es miembro de la familia propietaria.
- % del TMT que tenía experiencia directiva previa en otras empresas.
- % de directivos son clave en las decisiones estratégicas de la empresa.
- Grado de concentración de poder.
- Nivel de heterogeneidad educativa del equipo directivo.
- Nivel de heterogeneidad funcional del equipo directivo.

Tabla 34. Características del equipo directivo (TMT)

		3 CLÚSTERES DEF			
		Total	Empresas Concéntricas	Empresas Estructuradas	Empresas Evolucionadas
%male_TMT	N válido	111	47	45	19
	Media	0,79	0,82	0,78	0,75
	Desviación estándar	0,23	0,22	0,21	0,29
	Mediana	0,8	0,86	0,75	0,8
Prome_Edad_TMT	N válido	110	46	45	19
	Media	56,87	67,39	49,63	48,53
	Desviación estándar	67,52	103,89	6,82	4,75
	Mediana	47,78	47,27	48,25	48,2
Heter_Edad_TMT	N válido	109	45	45	19
	Media	0,2	0,26	0,15	0,15
	Desviación estándar	0,27	0,4	0,1	0,09
	Mediana	0,16	0,18	0,13	0,16
Prome_Tenure_TMT	N válido	109	47	43	19
	Media	20,68	28,32	15,34	13,83
	Desviación estándar	62,49	94,83	7,41	7,13
	Mediana	14	14,2	14,67	12,8
Heter_Tenure_TMT	N válido	109	47	43	19
	Media	0,58	0,61	0,55	0,57
	Desviación estándar	0,44	0,48	0,43	0,38
	Mediana	0,58	0,58	0,52	0,69
%dirs.prop_TMT	N válido	111	47	45	19
	Media	0,46	0,5	0,46	0,35
	Desviación estándar	0,36	0,36	0,39	0,26
	Mediana	0,33	0,5	0,33	0,25
%dirs.fam_TMT	N válido	111	47	45	19
	Media	0,36	0,29	0,48	0,23
	Desviación estándar	0,36	0,36	0,38	0,26
	Mediana	0,25	0,17	0,5	0,2
%dirs.exper_TMT	N válido	111	47	45	19
	Media	0,27	0,29	0,21	0,36
	Desviación estándar	0,34	0,36	0,3	0,35
	Mediana	0,17	0,17	0	0,33
%dirs.clave_TMT	N válido	111	47	45	19
	Media	0,53	0,52	0,52	0,61
	Desviación estándar	0,35	0,34	0,36	0,35
	Mediana	0,5	0,5	0,5	0,6
Concentración_Poder_TMT	N válido	110	47	44	19
	Media	0,37	0,32	0,38	0,46
	Desviación estándar	0,23	0,21	0,19	0,31
	Mediana	0,31	0,25	0,34	0,33
Heter.Educat_TMT	N válido	106	45	43	18
	Media	0,24	0,24	0,3	0,07
	Desviación estándar	0,26	0,26	0,26	0,17
	Mediana	0	0	0,44	0
Heterg.Func_TMT	N válido	110	47	44	19
	Media	0,6	0,62	0,58	0,6
	Desviación estándar	0,21	0,17	0,23	0,24
	Mediana	0,67	0,67	0,67	0,67

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis Nula		Sig.	Decisión
1	La distribución de %male_TMT es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES DEF	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,569	Conserve la hipótesis nula
2	La distribución de prome_Edad_TMT es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES DEF	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,578	Conserve la hipótesis nula
3	La distribución de Heter_Edad_TMT es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,497	Conserve la hipótesis nula
4	La distribución de Prome_Tenure_TMT es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,625	Conserve la hipótesis nula
5	La distribución de Heter_Tenure_TMT es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,881	Conserve la hipótesis nula
6	La distribución de %dirs.prop_TMT es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,376	Conserve la hipótesis nula
7	La distribución de %dirs.fam_TMT es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,11	Rechace la hipótesis nula
8	La distribución de %dirs.exper_TMT es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,281	Conserve la hipótesis nula
9	La distribución de %dirs.clave_TMT es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,565	Conserve la hipótesis nula

	Hipótesis Nula		Sig.	Decisión
10	La distribución de Concentración_Poder_TMT es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,043	Rechace la hipótesis nula
11	La distribución de Heterg. Educat_TMT es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,004	Rechace la hipótesis nula
12	La distribución de Heterg. Func_TMT es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,744	Conserve la hipótesis nula

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significancia es ,10

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. % Directivos TMT de la familia propietaria.

Cada nodo muestra el rango promedio de muestra de 3 CLÚSTERES

Muestra 1 - Muestra 2	Estadístico de prueba	Estándar Error	Desv. Estadístico de Prueba	Sig.	Sig. Ajust.
3,000 - 1,000	2,23	8,544	0,261	0,794	1,000
3,000 - 2,000	19,677	8,598	2,288	0,022	0,066
1,000 - 2,000	-17,447	6,554	-2,662	0,008	0,023

Cada fila prueba la hipótesis nula de que las distribuciones de la muestra 1 y la muestra 2 son iguales.

Se muestran las significaciones asintóticas (pruebas bilaterales). El nivel de significancia es ,10

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Concentración poder TMT

Cada nodo muestra el rango promedio de muestra de 3 CLÚSTERES.

Muestra 1 - Muestra 2	Estadístico de prueba	Estándar Error	Dev. Estadístico de Prueba	Sig.	Sig. Ajust.
1,000 - 2,000	-14,516	6,682	-2,172	0,03	0,089
1,000 - 3,000	-17,134	8,66	-1,979	0,048	0,144
2,000 - 3,000	-2,618	8,744	-0,299	0,765	1,000

Cada fila prueba la hipótesis nula de que las distribuciones de ma muestra 1 y la muestra 2 son iguales.

Se muestran las significaciones asintóticas (pruebas bilaterales). El nivel de significancia es ,10

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Heterogeneidad educativa TMT

Cada nodo muestra el rango promedio de muestra de 3 CLÚSTERES

Muestra 1 - Muestra 2	Estadístico de prueba	Estándar Error	Dev. Estadístico de Prueba	Sig.	Sig. Ajust.
3,000 - 1,000	18,956	7,92	2,393	0,017	0,050
3,000 - 2,000	26,589	7,973	3,335	0,001	0,003
1,000 - 2,000	-7,634	6,056	-1,25	0,208	0,623

Cada fila prueba la hipótesis nula de que las distribuciones de ma muestra 1 y la muestra 2 son iguales.

Se muestran las significaciones asintóticas (pruebas bilaterales). El nivel de significancia es ,10

Fuente: Elaboración propia.

De este análisis del equipo directivo de las tres tipologías de empresas se pueden extraer algunos aspectos más destacables:

- Antes hemos analizado el % de hombres/mujeres que son CEO en la empresa familiar, ahora estudiamos el % de hombres/mujeres que pertenecen al equipo directivo y podemos seguir observando que mayoritariamente son hombres en las tres tipologías de empresas. Aún queda un importante camino de igualdad en la participación en los órganos de dirección de todas las empresas en general.

- Si analizamos la edad media del equipo directivo podemos ver una evolución tendente a reducirse la edad en los estadios más estructurados y los evolucionados. Siendo en todos alta y con un nivel de heterogeneidad semejante, se aprecia una mayor edad en los estadios básicos de “empresa sol” con 67 años de media, normalmente arrastrada por personas de confianza y los propios fundadores y que suelen ser reticentes a su jubilación (de ahí su mayor heterogeneidad) y que luego ya baja menos 50 años en los otros estadios en los que los modelos de gobierno ya tienen una mayor complejidad.
- Parecido pasa con el promedio de permanencia en la empresa del equipo es alto en todos los casos con una heterogeneidad semejante, pero especialmente en las empresas “sol o concéntricas” de complejidad baja donde es muy alto.
- En cuanto a la participación de equipo directivo en la propiedad de la empresa (% del TMT que es propietario) se puede apreciar que en los modelos de empresa “sol” de complejidad baja la concentración media es del 50% y conforme se va estructurando y se llega a los modelos evolucionados de gestión decrece.
- Respecto al % del TMT que son miembros de la familia propietaria que debería de reducirse conforme se va estructurando y evolucionando el modelo de gestión, se observa un dato muy bajo en las empresas “sol o concéntricas”, el motivo vuelve a ser por que suelen ser de primera generación y aún no se ha incorporado las siguientes generaciones en el TMT. Lo que sí se puede ya observar es como en los modelos estructurados de complejidad media el porcentaje es elevado (48%) y conforme ya se desarrollan y pasan a modelos más evolucionados ya baja hasta solo un 23% de TMT.
- En cuanto a la experiencia directiva en otras empresas se puede apreciar también como en los modelos de empresa “sol o concéntricas” de complejidad baja se la cifra es elevada (respecto a los estructurados) por el motivo de antes, al ser habitualmente de primera generación se ha trabajado previamente en otras empresas y en la estructuradas es cuando se incorporan las nuevas generaciones sin tanta experiencia previa... y siendo un % más alto en los modelos más evolucionados y asentados.
- En lo que no hay una gran diferencia es en el % de directivos que son clave en las decisiones estratégicas de la empresa, que ronda el 50% de ellos, mejorando un poco en los modelos más evolucionados.
- Respecto al grado de concentración de poder si se puede ver una evolución de crecimiento en la medida que la tipología de empresa familiar se va estructurando y evolucionando en su modelo directivo (TMT).

- Por el contrario, en cuanto al nivel de heterogeneidad educativa del equipo directivo si destaca el bajo nivel de heterogeneidad en los modelos avanzados (suelen ser de niveles educativos similares) siendo semejante en los otros dos, así como en el nivel de heterogeneidad funcional que no se aprecian grandes diferencias entre los tres estadios de empresas familiares definidos.

Después de este análisis pormenorizado de los perfiles del CEO y su TMT las características, sus atribuciones y niveles de decisión, el número y los perfiles profesionales, el nivel directivo de sus componentes y la antigüedad que tienen en la empresa para ver si eran aspectos relevantes de su configuración y grado de evolución, así como el nivel de estudios de los componentes, su experiencia directiva y su papel clave en las decisiones estratégicas, podemos decir que teniendo en cuenta todos los matices reflejados anteriormente no podemos confirmar de manera determinante y clara la Hipótesis 2 - En las diferentes tipologías de empresas familiares no hay diferentes perfiles CEO y de equipo directivo TMT (Top Management Team) que nos pueden discriminar comportamientos estratégicos diferentes relativos al proceso de dirección estratégica de la empresa.

5.4. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL REPERTORIO ESTRATÉGICO EN EL COMPORTAMIENTO ENTRE LOS TRES CLUSTERES

Una vez analizados las diferencias de tipología de los tres clústeres: empresas concéntricas (baja complejidad), empresas estructuradas (complejidad media) y empresas evolucionadas (complejidad alta) en la primera parte para contrastar la primera hipótesis, y después de ver las características y perfiles de sus CEOs y equipos directivos (TMT) en las segunda, vamos a empezar a estudiar como son los comportamiento estratégicos de esas empresas analizando primero la variedad del repertorio estratégico de acuerdo con la parte teórica desarrollada (punto 3.4) que tienen las empresas estructuradas en los tres clústeres y el peso que dan a las opciones de carácter expansivo (orientadas al crecimiento).

Para ello realizaremos posteriormente un análisis factorial que nos va agrupar y tipificar en 4/5 factores todas las opciones del repertorio que se han preguntado que han aplicado las empresas tanto en el periodo de crisis (2008-13) como en el periodo de inicio de la recuperación (2014-2016).

5.4.1. Análisis factorial para la agregación de opciones estratégicas del repertorio en los dos periodos

De inicio en el análisis de la variedad del repertorio estratégico estudiamos si es mayor o menor entre diferentes grupos, esto es si se plantean estrategias sustenta-

das en un número de opciones estratégicas más centradas y concretas (repertorio bajo) o si se usan planteamientos con mayor variedad de opciones (repertorio alto). Lo relevante es que no se muestran grandes diferencias significativas entre las tres tipologías de empresas familiares.

Tabla 39. Variedad de Repertorio Estratégico

		3 CLÚSTERES			
		Total	Concéntricas	Estructuradas	Evolucionadas
VARIED_REPERT_ESTRAT	N válido	114	47	47	20
	Media	8,9	8,94	9,11	8,35
	Desviación estándar	3,18	3,20	3,21	3,18
	Mediana	9,00	9,0	9,00	8,5
PESO OPC_EXPANSIVAS	N válido	114	47	47	20
	Media	0,41	0,41	0,41	0,42
	Desviación estándar	0,15	0,15	0,16	0,14
	Mediana	0,44	0,43	0,44	0,46

Resumen de contraste de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de VARIED_REPERT_ESTRAT es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,707	Conserve la hipótesis nula
2	La distribución de PESO OPC_EXPANSIVAS es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,750	Conserve la hipótesis nula

Fuente: Elaboración propia.

A partir de ahí y con el objeto de analizar si existen diferencias en el contenido y tipología de las opciones estratégicas priorizadas, se plantea el estudio de las

diferentes acciones en las que se suelen concretar las opciones del repertorio a la hora de materializarse en el modelo de desarrollo de la empresa.

En este sentido, el cuestionario del trabajo de campo incluía preguntas relativas a la importancia otorgada por las empresas a las siguientes acciones:

A.- relativas a crecimiento por mercados geográficos:

A.1. Consolidación de la posición en los mercados en los que se estaba operando

A.2. Salida de algunos de los mercados en los que venía operando

A.3. Entrada en nuevos mercados en los que todavía no estaba presente

B.- Relativas a desarrollo de producto:

B.1. Mejora de los productos/servicios de la empresa

B.2. Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos/servicios para los mercados actuales de la empresa

B.3. Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos/servicios dirigidos a nuevos mercados

B.4. Eliminación o desinversión de productos o servicios que se venían ofreciendo hasta ahora

C.- Relativas a segmentación y diversificación de canales de distribución:

C.1. Mayor concentración (enfoque) en algunos segmentos de mercado

C.2. Apertura a nuevos segmentos de mercado no atendidos previamente por la empresa

C.3. Entrada en nuevos canales de distribución no utilizados hasta el momento

C.4. Abandono/reducción de segmentos o canales de distribución utilizados hasta el momento

D.- Relativas a costes/calidad/servicio a la hora de competir.

D.1. Lograr costes más competitivos y poder fijar precios más bajos que los de mis competidores

D.2. Lograr un producto o servicio de más calidad (mayor valor añadido o superioridad tecnológica) que los de mis competidores

D.3. Ofrecer un servicio al cliente (atención, rapidez, flexibilidad, adaptación...) superior al de mis competidores

E.- Relativas a modelos concretos de desarrollo estratégico:

E.1. Realización de fusiones o adquisiciones de otras empresas

E.2. Ventas / liquidaciones de activos o de divisiones de negocio

E.3. Establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas

(Joint ventures, consorcios...)

E.4. Externalización de actividades con menos valor añadido (outsourcing, subcontratación, offshoring...)

E.5. Inversión en nuevos recursos de la empresa (instalaciones, maquinaria, nuevos puestos de trabajo, programas de I+D+i)

Como hemos comentado, para proceder a su estudio hemos optado por reducir el número de variables a través de un análisis factorial que las agrupe en conjunto de acciones u opciones estratégicas. Para ello, se realiza un análisis factorial sobre las variables de los períodos del estudio, el periodo de la crisis 2008-2013 y el periodo post-crisis 2014-2016 tales como acciones relativas a mercados geográficos, acciones relativas a productos competencia, políticas de segmentación y canales de distribución, argumentos para competir y desarrollo estratégico.

Análisis factorial (AFE) es una técnica estadística de reducción de datos usada para explicar las correlaciones entre las variables observadas en términos de un número menor de variables no observadas llamadas factores.

El AFE resulta válido ($KMO > 0.70$ y Chi^2 significativo) y explica más del 50% de la varianza y con cargas factoriales superiores a 0.5²⁵ para incluir un ítem en un factor y así poder agregar para un análisis integrado.

²⁵ Chin (1998), Hair et al. (1999); Uriel y Aldás (2005)

El método utilizado para el AFE será el de componentes principales con rotación Varimax usando el criterio de los autovalores mayores que 1. Dos son los indicadores para la justificación de un análisis factorial exploratorio:

- La matriz de correlación entera a través del contraste de esfericidad de Bartlett, que proporciona la probabilidad estadística de que la matriz de correlación de las variables sea una matriz identidad. Se obtiene a partir de la transformación de la Chi-cuadrado del determinante de la matriz de correlaciones. Cuanto mayor sea este estadístico y el nivel de signi-

En la siguiente tabla se muestra la configuración de ítems de cada uno de los factores para el primer periodo (2008-2013) de manera que, según es la naturaleza de estos ítems que los conforman, se pueden nombrar y estructurar en torno a 5 factores.

Tabla 40. Análisis factorial para los ítems en el periodo (2008-2013)

AFE	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Entrada nuevos mercados	0,616				
Apertura nuevos segmentos de mercado	0,644				
Entrada nuevos canales de distribución	0,728				
Desarrollo y lanzamiento. Nuevos prod/serv mercados actuales	0,768				
Desarrollo y lanzamiento. Nuevos prod/serv nuevos mercados	0,79				
Salida Mercados		0,73			
Desinversión prod/serv		0,742			
Reducción canales de distribución		0,792			
Venta de activos			-0,615		
Mejora prod/Serv			0,538		

ficación sea menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula de que la matriz sea una matriz identidad.

- El estadístico de Káiser-Meyer-Olkin (KMO). Este índice varía entre 0 y 1, llegando a 1 cuando cada variable es perfectamente predicha sin error por las otras variables. Si el valor de KMO es 0,8 o superior, la medida de adecuación muestral es sobresaliente; si es 0,7 o superior la medida es normal, si es 0,60 o superior la medida es mediocre; 0,50 o superior despreciable y por debajo de 0,50 inaceptable para un análisis exploratorio. Esta medida de adecuación o suficiencia muestral aumenta conforme aumenta el tamaño muestral, aumentan las correlaciones medias, aumenta el número de variables o desciende el número de factores.

El AFE resulta válido (KMO>0.70 y Chi2 significativo) y explica más del 50% de la varianza y con cargas factoriales superiores a 0.5.

AFE	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Concentración segmentos de mercado			0,566		
Consolidación mercados			0,704		
Alianzas estratégicas				0,626	
Externalización actividades				0,798	
Fusiones o compras de empresas					0,742
Inversión nuevos recursos					0,522
% Varianza explicada por los factores (con autovalores >1)	61.37%				
Prueba de KMO	0.710				
Prueba de esfericidad de Barlett:	Chi ² =478.755 sig. 0,000				

Fuente: Elaboración propia.

De este análisis factorial sobre las variables del período 2008-2013 tales como acciones relativas a mercados geográficos, acciones relativas a productos competencia, políticas de segmentación y canales de distribución, argumentos para competir y desarrollo estratégico. Se pueden nombrar cada uno de los 5 factores obtenidos de la agregación de las diferentes opciones del repertorio estratégico que han usado las empresas preguntadas de la siguiente manera:

- **FACTOR 1: EXPANSIÓN** que agrega la entrada nuevos mercados, la apertura nuevos segmentos de mercado, la entrada nuevos canales de distribución y el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios tanto en los mercados actuales como en nuevos mercados.
- **FACTOR 2: REPLIEGUE** que agrega los de salida de ciertos mercados en los que se está, desinversión en algunos productos y servicios que ofrece la empresa y la reducción de algunos de los canales de distribución en los que está presente la empresa.
- **FACTOR 3: CONSOLIDACIÓN** que agrega la opción estratégica de venta de activos, la mejora de productos y servicios como enfoque más defensivo, así como la concentración en ciertos segmentos de mercado donde la em-

presa está mejor posicionada y la apuesta por la consolidación mercados en los que la empresa es más fuerte.

- **FACTOR 4: ACUERDOS INTERORGANIZATIVOS** que agrega las opciones estratégicas de materialización de alianzas estratégicas y los acuerdos de externalización actividades que hasta ese momento las tenía dentro la empresa.
- **FACTOR 5: DESARROLLO Y CRECIMIENTO CORPORATIVO** que se basa principalmente en el desarrollo de fusiones o compras de empresas, así como la inversión nuevos recursos.

Desde este análisis del repertorio estratégico en este periodo de la crisis (2008-2013) si lo comparamos con el AFE del siguiente periodo (2013-2016) podemos ver en la siguiente tabla que ofrece una solución relativamente diferente, lo cual indica que el repertorio estratégico utilizado en este primer periodo es algo diferente y más variado que el del segundo.

Tabla 41. Análisis factorial para los ítems en el periodo (2014-2016)

AFE	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Consolidación de mercados	0.794			
Mejora prod/Serv	0.739			
Desarrollo y lanzam. Nuevos prod/serv mercados actuales	0.651			
Desarrollo y lanzam. Nuevos prod/serv nuevos mercados	0.542			
Concentración segmentos de mercado	0.590			
Apertura nuevos segmentos de mercado	0.535			
Inversión nuevos recursos	0.577			
Salida Mercados		0.740		
Desinversión prod/serv		0.813		
Reducción canales de distribución		0.858		
Fusiones o compras de empresas			0.727	
Venta de activos			0.510	

AFE	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Alianzas estratégicas			0.789	
Externalización actividades			0.592	
Entrada nuevos mercados				0.847
% Varianza explicada por los factores (con autovalores >1)	55.45%			
Prueba de KMO	0.726			
Prueba de esfericidad de Barlett:	Chi ² =493.924 sig. 0,000			

Fuente: Elaboración propia.

Esta tabla correspondiente al periodo de crecimiento, muestra una reducción de los factores de configuración de los ítems de cada uno de manera que, según su naturaleza, se pueden nombrar cada uno de los 4 factores obtenidos de la siguiente manera:

- **FACTOR 1: INCREMENTALES** que en este caso agrega la consolidación de mercados actuales, la mejora de productos y servicios, el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios en los mercados actuales y nuevos. Así como, la concentración en ciertos segmentos de mercado, pero también la apertura de nuevos segmentos de mercado y la inversión en nuevos recursos.
- **FACTOR 2: REPLIEGUE** que aquí también agrega la salida de ciertos mercados, la desinversión en algunos productos y servicios menos interesantes para la empresa y la reducción canales de distribución
- **FACTOR 3: MOVIMIENTOS CORPORATIVOS** entorno al cual se agregan ítems como las fusiones o compras de empresas, la venta de activos, las alianzas estratégicas y la externalización actividades de la empresa.
- **FACTOR 4: EXPANSIÓN EN NUEVOS MERCADOS** donde se focaliza claramente en la entrada en nuevos mercados.

De este análisis comparativo de los diferentes factores agregadores de las distintas opciones preguntadas del repertorio estratégico usadas por las empresas en los dos periodos diferenciados se pueden extraer algunas conclusiones:

La primera es que la variedad de respuestas en el periodo de la crisis es mayor que en el periodo de crecimiento. Esta situación se puede entender como una respuesta más diferenciada en los periodos de crisis ya que viene condicionada por la diferente situación particular de cada empresa distinta y como la afronta desde su dimensión más interna con sensibilidades y percepciones diferentes.

Por contra, cuando hablamos del periodo de crecimiento el mercado nos dibuja más claramente las mejores opciones estratégicas de desarrollo y por eso se tiende a concentrarse en opciones más comunes.

También en el periodo de crisis hay más matices entre consolidación, expansión y repliegue, así como en el ámbito de las operaciones corporativas.

Por el contrario, en el periodo de crecimiento, las opciones de consolidación (factor 3) y expansión (factor 1) que se utilizan en el periodo de crisis se agrupan en el factor 1 de estrategias incrementales del periodo de crecimiento, con la excepción de la internacionalización, y las opciones que conllevan operaciones corporativas se alinean más, fusionándose en un solo factor.

Pero quizás lo más interesante es poder analizar estas diferencias de los dos periodos entre las tres tipologías de empresas: Concéntricas o de complejidad baja, Estructuradas o de complejidad media y Evolucionadas o de complejidad alta para poder identificar si hay comportamientos diferenciados.

5.4.2. Análisis comparativo de los comportamientos entre los tres clusters de empresa familiar en el periodo de crisis

Teniendo en cuenta los 5 factores identificados en el comportamiento estratégico en el periodo 2008-2013: EXPANSIÓN, REPLIEGUE, CONSOLIDACIÓN, ACUERDOS INTERORGANIZATIVOS y el quinto factor de DESARROLLO Y CRECIMIENTO CORPORATIVO mediante el análisis factorial. Para poder diferenciar de manera significativa los comportamientos estratégicos entre las tres tipologías de empresa obtenidas anteriormente (clústeres) es necesario aplicar la técnica paramétrica²⁶ ANOVA de un factor con contrastes post-hoc de Bonferroni para saber entre qué pares de clústeres se dan las diferencias. El ANOVA se utiliza para comparar las medias en más de dos muestras independientes.

²⁶ Por definición, un factor resultante de un AFE sigue una distribución normal de media 0 y desviación 1.

Tabla 42. Análisis ANOVA de los 5 factores del periodo (2008-2013)

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
EXPANSIÓN	Entre grupos	1,385	2	,692	,673	,512
	Dentro de grupos	114,239	111	1,029		
	Total	115,624	113			
REPLIEGUE	Entre grupos	2,138	2	1,069	1,029	,361
	Dentro de grupos	115,296	111	1,039		
	Total	117,433	113			
CONSOLIDACIÓN	Entre grupos	7,572	2	3,786	3,986	,021
	Dentro de grupos	105,433	111	,950		
	Total	113,005	113			
ACUERDOS INTERORGANIZATIVOS	Entre grupos	9,902	2	4,951	5,114	,008
	Dentro de grupos	107,464	111	,968		
	Total	117,366	113			
DESARROLLO Y CRECIMIENTO CORPORATIVO	Entre grupos	4,550	2	2,275	2,429	,093
	Dentro de grupos	103,974	111	,937		
	Total	108,524	113			

Fuente: Elaboración propia.

El nivel de significatividad empleado es del 10% ($\alpha=0.1$)²⁷ por lo que los valores menores de 0.10 indican que existen diferencias significativas según clúster para los factores CONSOLIDACIÓN, ACUERDOS INTERORGANIZATIVOS

²⁷ Cualquier p-valor menor a 0.1 es indicativo de una relación estadísticamente significativa. Por contra, un p-valor mayor o igual a 0.1 indica ausencia de relación.

Y DESARROLLO Y CRECIMIENTO CORPORATIVO. Veamos con las pruebas post-hoc de Bonferroni entre qué clústeres se dan estas diferencias:

Tabla 43. Comparaciones múltiples de los factores periodo (2008-2013)

Bonferroni							
Variable dependiente	(I) CLUSTERES	(J) CLUSTERES	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	90% de intervalo de confianza	
						Límite inferior	Límite superior
CONSOLIDACIÓN	Concéntricas	Estructuradas	-,43919673 [*]	,20104481	,093	-,8724214	-,0059720
		Evolucionadas	,20966011	,26019580	1,000	-,3510271	,7703473
	Estructuradas	Concéntricas	,43919673 [*]	,20104481	,093	,0059720	,8724214
		Evolucionadas	,64885684 [*]	,26019580	,042	,0881697	1,2095440
	Evolucionadas	Concéntricas	-,20966011	,26019580	1,000	-,7703473	,3510271
		Estructuradas	-,64885684 [*]	,26019580	,042	-1,2095440	-,0881697
ACUERDOS INTERORGANIZAT.	Concéntricas	Estructuradas	,25635549	,20297185	,628	-,1810217	,6937327
		Evolucionadas	-,58370827 [*]	,26268980	,085	-1,1497697	-,0176469
	Estructuradas	Concéntricas	-,25635549	,20297185	,628	-,6937327	,1810217
		Evolucionadas	-,84006376 [*]	,26268980	,005	-1,4061252	-,2740024
	Evolucionadas	Concéntricas	,58370827 [*]	,26268980	,085	,0176469	1,1497697
		Estructuradas	,84006376 [*]	,26268980	,005	,2740024	1,4061252
DESARROLLO Y CRECIMIENTO CORPORATIVO	Concéntricas	Estructuradas	-,24423003	,19964938	,671	-,6744478	,1859877
		Evolucionadas	-,55901684 [*]	,25838981	,098	-1,1158123	-,0022213
	Estructuradas	Concéntricas	,24423003	,19964938	,671	-,1859877	,6744478
		Evolucionadas	-,31478680	,25838981	,677	-,8715823	,2420087
	Evolucionadas	Concéntricas	,55901684 [*]	,25838981	,098	,0022213	1,1158123
		Estructuradas	,31478680	,25838981	,677	-,2420087	,8715823

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

Fuente: Elaboración propia.

Los valores menores de 0.10 indican que existen diferencias significativas entre:

- Empresas Concéntricas o Básicas y las estructuradas, así como las empresas Estructuradas y las Evolucionadas para el factor que hemos definido como Estrategia de CONSOLIDACIÓN.
- Las empresas Concéntricas o Básicas y las evolucionadas y entre las empresas Estructuradas y Evolucionadas tienen diferencias para el Factor de búsqueda de estratégica de ACUERDOS INTERORGANIZATIVOS.
- Las empresas Concéntricas o Básicas y las Evolucionadas también se diferencias para el factor de estrategias de DESARROLLO Y CRECIMIENTO CORPORATIVO.

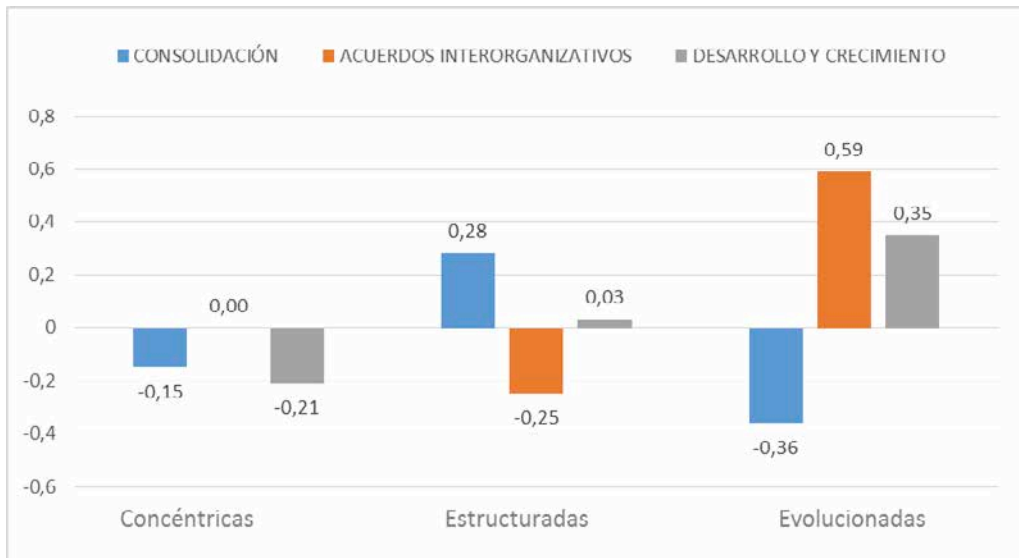
Para saber qué tipo de diferencias se dan es necesario observar la tabla siguiente; tabla cruzada entre esos factores y los clústeres.

Tabla 44. Descriptiva cruzada entre los factores y los clústeres (2008-2013)

		CLUSTERES		
		Concéntricas	Estructuradas	Evolucionadas
CONSOLIDACIÓN	N válido	47	47	20
	Media	-,15	,28	-,36
	Desviación estándar	,99	,86	1,17
	Mediana	-,05	,43	-,34
ACUERDOS INTERORGANIZATIVOS	N válido	47	47	20
	Media	,00	-,25	,59
	Desviación estándar	,94	1,00	1,05
	Mediana	-,17	-,24	,65
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	N válido	47	47	20
	Media	-,21	,03	,35
	Desviación estándar	,90	,97	1,10
	Mediana	-,37	-,13	-,11

Fuente: Elaboración propia.

Figura 20. Factores según tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia.

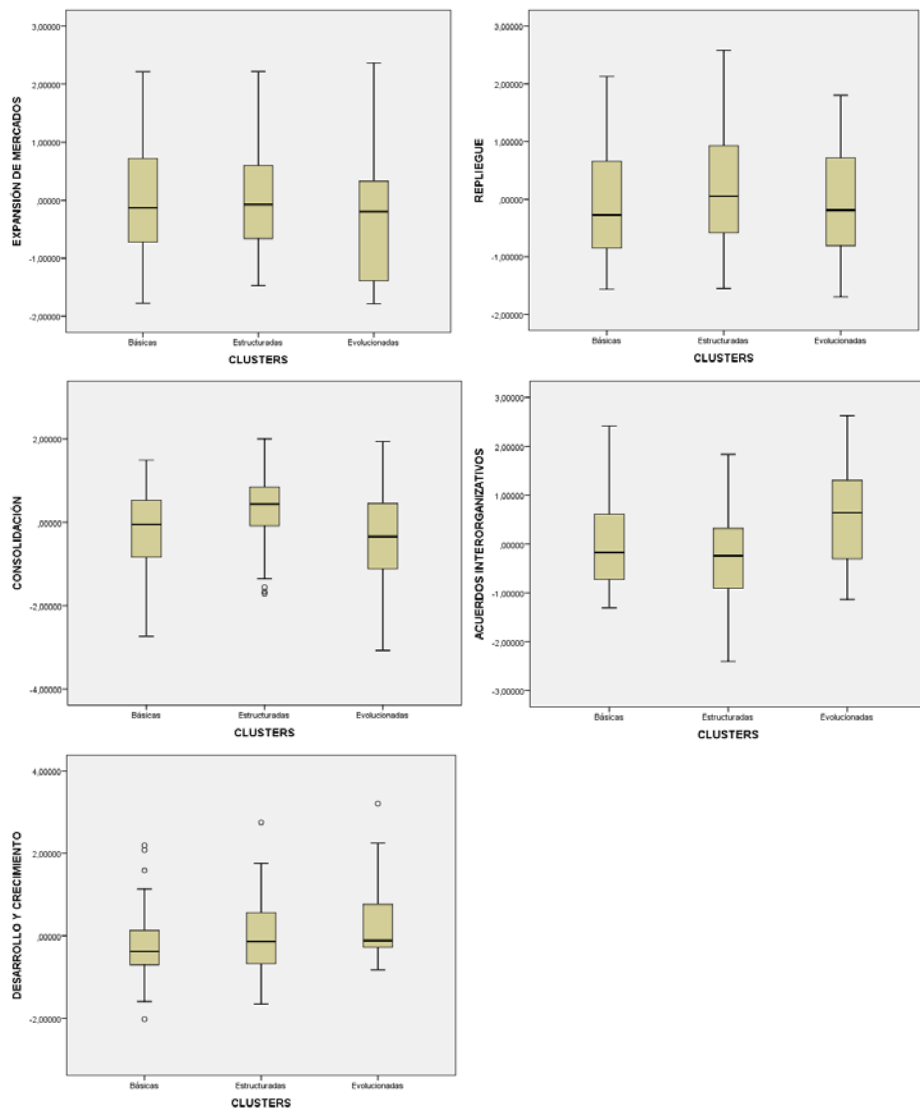
De este análisis cruzado se puede observar cómo:

- Para estrategias de CONSOLIDACIÓN las puntuaciones de las empresas Estructuradas son mayores que para el resto de empresas, tanto las Concéntricas o Básicas como respecto incluso las Evolucionadas.
- Pero para estrategias de ACUERDOS INTERORGANIZATIVOS las puntuaciones de las empresas Evolucionadas son superiores las de las empresas de complejidad Básica o Concéntricas y de las de complejidad media o Estructuradas.
- Y para estrategias de DESARROLLO Y CRECIMIENTO CORPORATIVO, las puntuaciones de las empresas Evolucionadas son claramente mayores que para las empresas Básicas o Concéntricas.

Estas conclusiones nos confirman que hay diferencias y que conforme la complejidad de la empresa es mayor suele ser normal que el grado de sofisticación de las opciones que desarrolla sea mayor también. Así en periodo de crisis, las Estructuradas optan más por estrategias de CONSOLIDACIÓN y las Evolucionadas exploran estratégicamente más opciones de ACUERDOS ORGANIZATIVOS y el CRECIMIENTO CORPORATIVO como ejes para afrontar este periodo complejo.

Tabla 45. Distribución de cada Factor en cada Clúster (2008-2013)

Los gráficos de cajas²⁸ muestran la distribución de las puntuaciones de cada factor en cada clúster:



Fuente: Elaboración propia.

²⁸ Dentro de las cajas (parte coloreada) está el 75% de los datos, la línea negra es la mediana y los círculos y asteriscos son los valores atípicos y extremos.

5.4.3. Análisis comparativo de los comportamientos entre los tres clusters de empresa familiar en el periodo post-crisis

siguiendo este análisis cuando estudiamos los 4 factores identificados en el comportamiento estratégico en el periodo 2014-2016: INCREMENTALES, REPLIEGUE, MOVIMIENTOS CORPORATIVOS y EXPANSIÓN DE NUEVOS MERCADOS mediante el análisis factorial (AFE) entre las tres tipologías de empresa obtenidas anteriormente (clústeres) es necesario también aplicar la técnica paramétrica²⁹ ANOVA de un factor con contrastes post-hoc de Bonferroni para saber entre qué pares de clústeres se dan las diferencias. El ANOVA se utiliza para comparar las medias en más de dos muestras independientes.

El nivel de significatividad empleado será del 10% ($\alpha=0.1$)³⁰.

Tabla 46. Análisis ANOVA de los 4 factores del periodo (2014-2016)

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
INCREMENTALES	Entre grupos	2,421	2	1,211	1,277	,283
	Dentro de grupos	105,246	111	,948		
	Total	107,667	113			
REPLIEGUE	Entre grupos	2,689	2	1,345	1,315	,273
	Dentro de grupos	113,527	111	1,023		
	Total	116,216	113			
MOVIMIENTOS CORPORATIVOS	Entre grupos	9,123	2	4,561	4,663	,011
	Dentro de grupos	108,579	111	,978		
	Total	117,702	113			

²⁹ Por definición, un factor resultante de un AFE sigue una distribución normal de media 0 y desviación 1

³⁰ Cualquier p-valor menor a 0.1 es indicativo de una relación estadísticamente significativa. Por contra, un p-valor mayor o igual a 0.1 indica ausencia de relación.

ANOVA						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
EXPANSIÓN DE NUEVOS MERCADOS	Entre grupos	,951	2	,476	,461	,632
	Dentro de grupos	114,641	111	1,033		
	Total	115,593	113			

Fuente: Elaboración propia.

El valor menor de 0.10 indica que sólo existen diferencias significativas según clúster para el factor MOVIMIENTOS CORPORATIVOS. Veamos con las pruebas post-hoc de Bonferroni entre qué clústeres se dan estas diferencias:

Tabla 47. Comparaciones múltiples de los factores periodo (2014-2016)

Bonferroni							
Variable dependiente	(I) CLUSTERES	(J) CLUSTERES	Diferencia de medias (I-J)	Error estándar	Sig.	90% de intervalo de confianza	
						Límite inferior	Límite superior
MOVIMIENTOS CORPORAT.	Concéntricas	Estructuradas	,17266384	,20402213	1,000	-,2669766	,6123043
		Evolucionadas	-,62830436	,26404909	,057	-1,1972949	-,0593139
	Estructuradas	Concéntricas	-,17266384	,20402213	1,000	-,6123043	,2669766
		Evolucionadas	-,80096820	,26404909	,009	-1,3699587	-,2319777
	Evolucionadas	Concéntricas	,62830436	,26404909	,057	,0593139	1,1972949
		Estructuradas	,80096820*	,26404909	,009	,2319777	1,3699587

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

Fuente Elaboración propia.

Los valores menores de 0.10 indican que existen diferencias significativas entre los clústeres de complejidad baja o empresas Concéntricas y complejidad alta o empresas Evolucionadas (p-valor 0.057) y entre el clúster de complejidad media o Estructuradas y el clúster de empresas de complejidad alta o Evolucionadas (0.009).

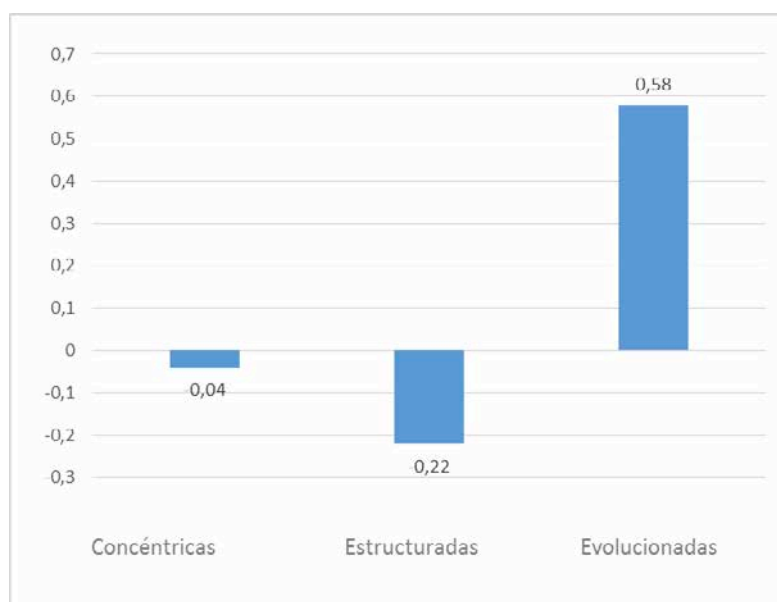
Para saber como antes, qué tipo de diferencias se dan es necesario observar la tabla cruzada entre este factor y los clústeres.

Tabla 48. Descriptiva cruzada entre del factor y los clústeres (2014-2016)

		CLUSTERES		
		Concéntricas	Estructuradas	Evolucionadas
MOVIMIENTOS CORPORATIVOS	N válido	47	47	20
	Media	-,04	-,22	,58
	Desviación estándar	,85	1,02	1,19
	Mediana	-,20	-,21	,27

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21. Movimientos corporativos según tipo de Empresa

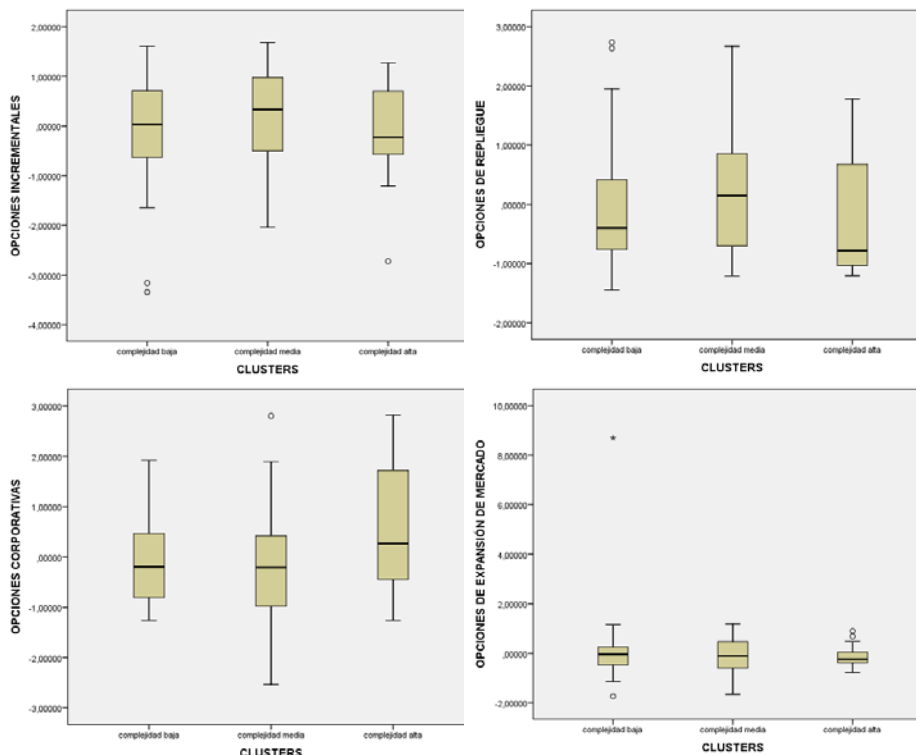


Fuente: Elaboración propia.

Aquí también podemos observar claramente que hay diferencias según el grado de complejidad de las empresas del Clúster respecto al uso de MOVIMIENTOS u OPCIONES CORPORATIVAS como estrategia en el periodo post-crisis ya que son las del Clúster de las Evolucionadas las que eligen más esta opción.

Tabla 49. Distribución de cada Factor en cada Clúster (2014-2016)

Unos gráficos de cajas³¹ mostrarán la distribución de las puntuaciones de cada factor en cada clúster



Al igual que antes, viendo este detalle de esta tabla más visual destacan las diferencias en el uso de MOVIMIENTOS u OPCIONES CORPORATIVAS del Clúster de las empresas de complejidad alta o Evolucionadas.

Y es que este tipo de empresas suelen ser las que están más abiertas a los modelos de crecimiento inorgánico (m&a) normalmente por sus mayores capacidades y recursos, además de que como son modelos evolucionados que suelen corresponder a estructuras de las que hemos visto en el marco teórico de “consorcios de primos” suelen tender a grupos empresariales y sociedades de inversión/propiedad familiar en varias líneas de negocio.

³¹ Dentro de las cajas (parte coloreada) está el 75% de los datos, la línea negra es la mediana y los círculos y asteriscos son los valores atípicos y extremos

5.4.4. Conclusiones del comparativo de los comportamientos estratégicos

Después de analizar las 19 opciones estratégicas que usan la empresas de los tres clústeres estructuradas por el análisis factorial en 5 factores en el primer periodo (2018-2013) y en 4 factores en el segundo periodo (2014-16) podemos entender que la complejidad de la configuración del repertorio estratégico en las empresas familiares supera la simplificación de los modelos de análisis desarrollados en el marco teórico previo de la esta tesis.

Tanto el modelo cuarto, el Evolutivo Tridimensional como el modelo décimo de los Caminos de Desarrollo que son los más evolucionados en el análisis de variables estratégicas de desarrollo del negocio, no consiguen reflejar la realidad recogida en este trabajo de campo en algunos de los aspectos de evolución en las empresas familiares y las estrategias que siguen en sus negocios.

Además de complementar los modelos del marco teórico, podemos destacar que hay diferencias de comportamiento estratégico de las empresas familiares en periodo de crisis (2018-13) y en periodo de post-crisis (2014-2016) pasando de 5 factores de desarrollo estratégico a solamente 4 conforme se empieza el crecimiento.

También se puede sacar la conclusión que conforme la complejidad de la empresa es mayor, suele ser normal que el grado de sofisticación de las opciones que desarrolla sea mayor también.

Así en periodo de crisis, las Estructuradas optan más por estrategias de CONSOLIDACIÓN y las Evolucionadas exploran estratégicamente más opciones de ACUERDOS ORGANIZATIVOS y el CRECIMIENTO CORPORATIVO como ejes para afrontar este periodo complejo.

Y en el periodo de crecimiento último, las diferencias según el grado de complejidad de las empresas del Clúster respecto al uso de MOVIMIENTOS CORPORATIVOS como fórmula de crecimiento, son las de mayor complejidad o las Evolucionadas las que eligen más esta opción de una manera clara.

Por lo que podemos confirmar la tercera de las Hipótesis: H.3.- Según las diferentes tipologías de empresas familiares hay diferencias en el repertorio estratégico que utilizan en su desarrollo empresarial. Ya que a mayor complejidad hay factores de desarrollo estratégico más evolucionados vinculados a Acuerdos Organizativos, Crecimiento Corporativo y uso de otros Movimientos Corporativos.

No obstante, esas diferencias no son tan relevantes entre los tres Clústeres de lo que en un principio podríamos esperar. El repertorio estratégico

podría estar más homogeneizado de lo que aparentemente debería darse entre modelos tan diferentes como las empresas concéntricas y las evolucionadas. Quizás el tamaño de las empresas de la muestra que es relativamente homogéneo y con tendencia PYME hace que los recursos no marquen más las diferencias.

5.5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES ENTRE LOS TRES CLÚSTERES DE EMPRESA FAMILIAR

Una vez hemos contrastado en las tres tipologías, el perfil del CEO y su equipo directivo y posteriormente el repertorio estratégico que usa la empresa en su modelo de desarrollo empresarial vamos a entrar en el análisis final para poder analizar su relación con los resultados de la empresa y ver si hay diferencias entre los tres clústeres (básico, estructurado y avanzado) y así poder contrastar la cuarta hipótesis de vinculación de las tipologías con los resultados obtenidos.

Para ello, primero vamos a analizar el nivel de rentabilidad a largo plazo y el crecimiento de la facturación entre 2008 y 2015 que recoge todo el periodo de crisis económica en nuestro mercado.

Tabla 50. Rentabilidad, ingresos, empleados y participadas por clústeres definidos

		3 CLÚSTERES DEF			
		Total	Concéntricas	Estructuradas	Evolucionadas
RENTABILIDAD_LP	N válido	113	46	47	20
	Media	5,21	8,05	3,34	3,10
	Desviación estándar	12,51	18,16	4,88	7,06
	Mediana	2,75	2,72	2,07	4,78
EVOL.FACT.08-15	N válido	102	41	42	19
	Media	2805,60	623,81	1440,83	10530,53
	Desviación estándar	15039,17	7300,38	9482,99	29455,98
	Mediana	369,94	408,19	201,09	3014,32

Y analizando en concreto ese año 2015 como cambio de tendencia:		3 CLÚSTERES DEF			
		Total	Concéntricas	Estructuradas	Evolucionadas
INGRESOS 2015	N válido	112,00	46	46	20
	Media	15980,19	14710,76	9819,48	33069,50
	Desviación estándar	26619,03	29119,61	9598,13	38856,86
	Mediana	7351,50	6505,50	6629,50	18901,50
RENTABILIDAD	N válido	114,00	47	47	20
	Media	8,28	12,58	5,46	4,85
	Desviación estándar	20,34	30,11	5,94	10,12
	Mediana	3,83	3,90	3,65	3,90
Número empleados 2015	N válido	109,00	44	45	20
	Media	79,17	67,91	69,93	124,70
	Desviación estándar	117,51	63,17	141,44	143,01
	Mediana	45,00	35,50	40,00	86,00
Número de participadas	N válido	114,00	47	47	20
	Media	1,89	1,06	1,09	5,70
	Desviación estándar	4,86	2,77	2,57	9,35
	Mediana	,00	,00	,00	2,00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51. Resumen de contrastes de hipótesis

	Hipótesis Nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de INGRESOS2015 es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,005	Rechace la hipótesis nula
2	La distribución de REANTABILIDAD es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,996	Conserve la hipótesis nula
3	La distribución de NumeroEmpleados2015 es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,09	Rechace la hipótesis nula
4	La distribución de NumeroParticipadas es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,001	Rechace la hipótesis nula

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52. Comparativa de ingresos entre clústeres

Cada nodo muestra el rango promedio de muestra de 3 CLÚSTERES

Muestra 1 - Muestra 2	Estadístico de prueba	Estándar Error	Desv. Estadístico de Prueba	Sig.	Sig. Ajust.
2,000 - 1,000	0,952	6,7	0,142	0,887	1,000
2,000 -3,000	-17,586	8,493	-2,071	0,038	0,115
1,000 - 3,000	-16,634	8,523	-1,952	0,051	0,153

Cada fila prueba la hipótesis nula de que las distribuciones de la muestra 1 y la muestra 2 son iguales. Se muestran las significaciones asintóticas (pruebas bilaterales). El nivel de significancia de ,10.

Fuente: Elaboración propia.

Nº de empleados: como el p-valor de la prueba global K-W está muy próximo al umbral de aceptación 0.1 (como es este caso, p-valor 0.09), cuando hace las pruebas por parejas con corrección de Bonferroni, no detecta ninguna combinación significativa, lo que hay que interpretar como que hay una tendencia global o general a que el nº de empleados difiera entre clústeres, pero no es suficientemente

fuerte como para que al comparar grupo por grupo se aprecien diferencias significativas. Quizás la diferencia que tiende a ser significativa es entre los clústeres 2 y 3.

Tabla 53. Comparativa nro. de empleados entre clústeres

Cada nodo muestra el rango promedio de muestra de 3 CLÚSTERES

Muestra 1 - Muestra 2	Estadístico de prueba	Estándar Error	Desv. Estadístico de Prueba	Sig.	Sig. Ajust.
2,000 - 1,000	0,952	6,7	0,142	0,887	1,000
2,000 -3,000	-17,586	8,493	-2,071	0,038	0,115
1,000 - 3,000	-16,634	8,523	-1,952	0,051	0,153

Cada fila prueba la hipótesis nula de que las distribuciones de la muestra 1 y la muestra 2 son iguales. Se muestran las significaciones asintóticas (pruebas bilaterales). El nivel de significancia de ,10.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 54. Comparativa nro. de participadas entre clústeres

Cada nodo muestra el rango promedio de muestra de 3 CLÚSTERES

Muestra 1 - Muestra 2	Estadístico de prueba	Estándar Error	Desv. Estadístico de Prueba	Sig.	Sig. Ajust.
1,000 - 2,000	-0,638	6,966	-0,107	0,915	1,000
1,000 -3,000	-26,333	7,721	-3,41	0,001	0,002
2,000 - 3,000	-25,695	7,721	-3,326	0,001	0,003

Cada fila prueba la hipótesis nula de que las distribuciones de la muestra 1 y la muestra 2 son iguales. Se muestran las significaciones asintóticas (pruebas bilaterales). El nivel de significancia de ,10

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de estas variables: ingresos, rentabilidad, número de empleados y número de participadas entre los tres clústeres de empresas familiares se puede ver algunos datos relevantes:

- El grupo que más ha logrado crecer durante el periodo crisis y post crisis ha sido el del clúster de empresas Evolucionadas o de complejidad alta.
- Las diferencias de rentabilidad acumulada a largo plazo no son significativas. El promedio más alto es el de las empresas de complejidad baja o Concéntricas, pero hay una altísima variabilidad en este grupo (tiene más mayor desviación típica o estándar).
- Los ingresos y el nº de participadas son mayores en empresas de complejidad alta o Evolucionadas que en empresas Concéntricas y estructuradas.
- El nº de empleados difiere significativamente entre grupos siendo la tendencia que sea mayor el volumen de empleados en empresas de complejidad alta o Evolucionadas.

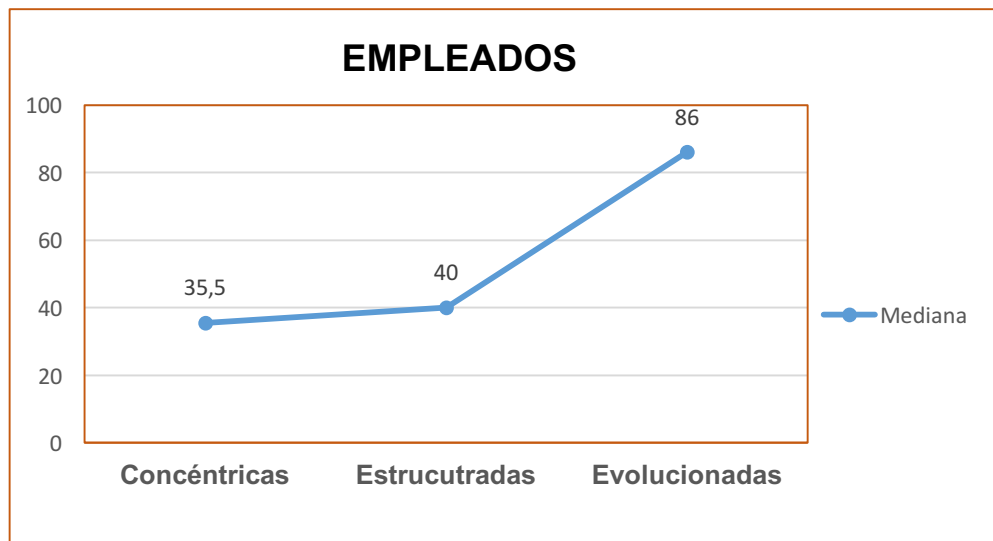
Por lo que se puede deducir que las empresas del tercer grupo, clúster de empresas Evolucionadas han crecido y superado mejor las crisis que las empresas de complejidad baja o Concéntricas y más que las de complejidad media o Estructuradas.

Figura 22. Ingresos por clústeres 2015



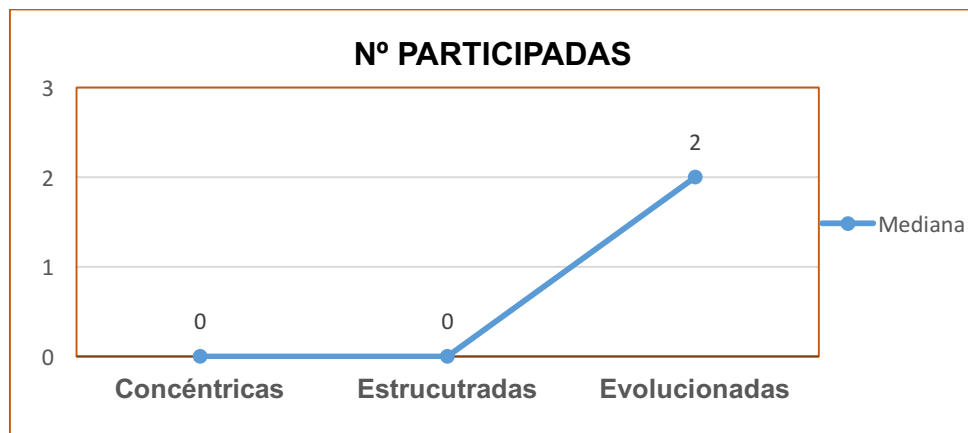
Fuente: Elaboración propia.

Figura 23. Empleados por clústeres 2015



Fuente: Elaboración propia.

Figura 24. Nro. de participadas por clústeres 2015



Fuente: Elaboración propia.

Además, teniendo en cuenta en el análisis que el peso de desviaciones expansivas tiende a ser mayor en el clúster de empresas de complejidad alta o Evolucionadas respecto a los otros dos grupos de empresas familiares, los resultados indican

que las empresas de Evolucionadas adoptan estrategias de expansión o crecimiento y lógicamente tiene su reflejo en los resultados obtenidos durante todo este periodo 2008-2016. Con lo que podemos concluir su vinculación directa.

Tabla 55. Análisis del cambio estratégico llevado a cabo durante el período 2008-2016

		3 CLÚSTERES			
		Total	Empresas Concéntricas	Empresas Estructuradas	Empresas Evolucionadas
PESO DE DESVIACIONES EXPANSIVAS (max 100)	N válido	113	47	46	20
	Media	13,38	13,37	11,57	17,59
	Desviación estándar	13,53	16,76	10,36	10,83
	Mediana	8,93	7,14	10,71	19,64
PESO DE DESVIACIONES CONTRACT (max 100)	N válido	113	47	46	20
	Media	-3,93	-3,84	-4,31	-3,30
	Desviación estándar	6,02	4,59	7,72	4,54
	Mediana	-1,79	-1,79	-1,79	-1,79

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 56. Resumen del contraste de hipótesis

	Hipótesis Nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de COEF.ASIMETRIA BOWLEY es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,181	Conserve la hipótesis nula
2	La distribución de PESO DE DESVIACIONES EXPANSIVAS (max 100) es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,076	Rechace la hipótesis nula
3	La distribución de PESO DE DESVIACIONES CONTRACT (max 100) es la misma entre las categorías de 3 CLÚSTERES	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	0,503	Conserve la hipótesis nula

Cada nodo muestra el rango promedio de muestra de 3 CLUSTERES

Muestra 1 - Muestra 2	Estadístico de prueba	Estándar Error	Desv. Estadístico de Prueba	Sig.	Sig. Ajust.
Estructuradas- Concéntricas	0,457	6,777	0,067	0,946	1,000
Estructuradas - Evolucionadas	-18,517	8,752	-2,116	0,034	0,103
Concéntricas - Evolucionadas	-18,061	8,724	-2,07	0,038	0,115

Cada fila prueba la hipótesis nula de que las distribuciones de la muestra 1 y la muestra 2 son iguales. Se muestran las significaciones asintóticas (pruebas bilaterales). El nivel de significancia de ,10.

Fuente: Elaboración propia.

Así se puede relacionar desde las diferentes configuraciones de los 3 clústeres según las estructuras en la propiedad y los cuerpos de gobierno con la actuación estratégica y asociar al rendimiento de la empresa familiar materializado en crecimiento de actividad: facturación, empleados y rentabilidad en estos últimos años.

Por lo que podemos confirmar la cuarta Hipótesis H.4: Según las diferentes tipologías de empresas familiares se pueden apreciar diferencias en el nivel de resultados empresariales obtenidos.

6. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO Y SUS VINCULACIONES

En el cuerpo teórico de la investigación hemos visto el carácter multidimensional de las empresas familiares según la participación e implicación de las diferentes esferas: propiedad, negocio y familia, se han profundizado en los diferentes órganos de gobierno de cada una de las esferas que componen esas dimensiones.

Todas las empresas tienen órganos de gobierno más o menos estructurados donde se acometen las decisiones importantes del negocio para su desarrollo futuro. Es importante definir las principales funciones o responsabilidades de esos cargos que juegan un papel determinante en los órganos de gobierno de la empresa familiar. En cada empresa la configuración real de estos órganos es diferente. Desde sus atribuciones y niveles de decisión, el número, los perfiles profesionales, el nivel directivo de sus componentes y la antigüedad que tienen en la empresa. Son aspectos relevantes de su configuración y grado de evolución, así como el nivel de estudios de los componentes, su experiencia directiva y su papel clave en las decisiones estratégicas.

Todo ello es buen reflejo de la heterogeneidad de comportamientos y tipologías que hay dentro de la empresa familiar y es, en esa heterogeneidad, donde se ha intentado buscar en el trabajo de campo las variables que ayuden a identificar de una manera empírica las diferentes tipologías en la muestra y sus rasgos de gobierno estratégico dentro las decisiones estratégicas que se toman en las empresas e inciden directamente en sus resultados.

Por ello, se ha realizado el análisis de clústeres para descubrir las agrupaciones naturales de un conjunto de datos para buscar grupos (o clústeres) de registros donde la similitud entre los miembros del mismo grupo es alta y es baja entre miembros de grupos diferentes con el fin de dar agrupaciones o tipologías homogéneas en comportamientos para la definición de conclusiones.

Así se ha planteado relacionar como desde las diferentes configuraciones que pueden adquirir las estructuras en la propiedad y los cuerpos de gobierno, hasta la actuación estratégica y global inciden sobre la calidad del repertorio estratégico para la toma de decisiones estratégicas, y la asociación entre la calidad de la toma de decisiones y el rendimiento de la empresa familiar.

Por ello en el diseño de la investigación, se ha utilizado una metodología basada en el diseño de instrumentos cuantitativos, con un cuestionario muy específico que se ha enviado en formato físico al Ápice Estratégico de las empresas participantes.

Entre ellas, no existe distinción entre las empresas familiares pequeñas y las grandes debido a que ha interesado estudiar cualquier tipo de empresa familiar. Las generaciones familiares que quedan representadas, están compuestas por primera generación, segunda, e incluso se han incluido algunas de tercera y cuarta generación, lo cual simboliza que estas empresas poseen una infraestructura organizativa asentada. En este análisis queda representado un amplio rango de empresas (114 empresas), desde las que basan sus negocios en la producción hasta las empresas que engloban servicios, siempre y cuando sean empresas familiares de la CV.

Con esta información, se ha realizado el análisis de clústeres para descubrir las agrupaciones naturales de un conjunto de datos que, de otra manera, no sería posible detectar para buscar grupos (o clústeres) de registros similares basados en las variables examinadas, donde la similitud entre los miembros del mismo grupo es alta y es baja entre miembros de grupos diferentes.

De este primer ejercicio de identificación de las diferentes tipologías de empresa familiar a partir de las dimensiones que se plantearon en el marco teórico: características de los órganos de gobierno empresa y del gobierno familiar. Se han podido identificar 3 clústeres que cubren el 93% de la muestra:

CLUSTER 1 (41.3%) EMPRESAS CONCÉNTRICAS: “baja complejidad sin medios para gobernarla”. El grado de evolución del estadio de las empresas está muy vinculado a la estructura del consejo, donde en este modelo concéntrico o “Sol” donde todas las tres dimensiones de la empresa familiar (propiedad, familia y negocio) giran en torno a su centro de irradiación, ya que se concentra en la propiedad normalmente con 1.68 accionistas (prácticamente una persona) que actúa de director general y no hay consejo de administración con lo cual es la fuente de la estrategia y sustitutivo de todos los órganos de gobierno habituales que hemos desarrollado en el marco teórico. Es el modelo Concéntrico que se da en las épocas de fundación y primeros hijos que se incorporan a la empresa.

- a. SIN consejo,
- b. presencia única de familia propietaria,
- c. presidente del consejo es el CEO,
- d. % de miembros del equipo de dirección de la familia propietaria repartido,
- e. no hay independientes en el consejo,

- f. sin experiencia en asesores externos,
- g. indicador de independencia 1.27,
- h. sin experiencia en consejos de familia,
- i. 1.68 accionistas,
- j. etapa de creación 1.65 (fundador e hijos)

CLUSTER 2 (41.3%) EMPRESAS ESTRUCTURADAS: “complejidad media con algunos medios para gobernarla” Es cuando ya empieza a vertebrarse el consejo de administración en los modelos de empresas “Estructuradas” se empieza a ver una evolución en el tamaño (55.5% pequeños y un 23.4% grandes), además aumenta el número de accionistas a 3.09 entrando las siguientes generaciones y especialmente porque en él, ya no un 100% son únicamente familiares al igual que es relevante que ya en un 34% de esas empresas el Presidente del Consejo no es el CEO de la compañía. Todo ello indica un mayor grado de estructuración y una inflexión respecto al clúster anterior de modelo centralizado de “Rey Sol” que sustituye a todos los órganos de gobierno de las tres esferas (propiedad, negocio y familia).

- a. Consejo pequeño.
- b. Presencia única de familia propietaria.
- c. Presidente del consejo es el CEO.
- d. >50% de miembros del equipo de dirección de la familia propietaria.
- e. No hay independientes en el consejo.
- f. Experiencias recientes en asesores externos.
- g. Indicador de independencia 2.21.
- h. Experiencia diversa en consejos de familia,
- i. 3.09 accionistas.
- j. Etapa de creación 1.9 (hijos)

CLUSTER 3 (17.4%) EMPRESAS EVOLUCIONADAS: “complejidad alta con medios para gobernarla” donde todas ellas tienen Consejo de Administración y un 70% es de tamaño numeroso, donde en un 50% de los casos los miembros de la familia son minoría en el consejo con lo que denota un grado de apertura y participación de otros roles de las diferentes esferas de la propiedad (otros socios minoritarios) o de la esfera de la empresa (directivos) o incluso un 35% lo tiene cubierto con consejeros independientes que dan un mayor nivel de profesionalidad y objetividad. También sigue aumentando el número accionistas a 4.5 que aporta siempre más complejidad. Además de que en 65% de estos casos el Presi-

dente del Consejo de Administración, por lo que en la mayoría de estos modelos se ha producido la sucesión en la gestión de la empresa y pasamos a otro modelo de negocio de empresa familiar de acuerdo con lo que hemos desarrollado en el cuerpo teórico previo.

- a. Consejos grandes.
- b. Presencia mixta de familia propietaria.
- c. Presidente del consejo no es el CEO.
- d. <20% de miembros del equipo de dirección de la familia propietaria.
- e. Hay independientes en el consejo.
- f. Experiencias consolidadas en asesores externos.
- g. Indicador de independencia 1.45.
- h. Consejos de familia consolidados.
- i. 4.5 accionistas.
- j. Etapa de creación 1.9 (hijos).

Desde ese análisis de los tres clústeres podemos observar que conforme se va avanzando en el modelo de los órganos de gobierno se ve como aparecen las experiencias con comités de asesores externos, donde podemos inferir el papel de dinamización de cambio que producen en las estructuras de la empresa familiar este tipo de profesionales y su aportación a la evolución de los órganos de gobierno y la profesionalización de la empresa familiar.

Así como el desarrollo de la figura del Consejo de Familia que no siempre está en todas las empresas familiares y que se ve como otro elemento de caracterización evolutiva, en los modelos “Sol o Concéntricas” al cubrir esa esfera el Fundador/a en un 97.9% no hay ningún tipo de experiencia que en la medida que se estructura baja al 72.3% en los modelos “Estructurados” y en el caso de los “Evolucionados” un 25% las identifica como Consejos de Familia ya completamente consolidados. La aparición de este órgano de gobierno es determinante para que la esfera familiar se estructure de una manera formal y tenga un espacio definido de decisión y participación que de no estarlo se queda en conversaciones informales del socio fundador con el resto de miembros de la familia.

Junto con esos rasgos de evolución en los tres clústeres se observa también como cada vez hay menos miembros de la familia como parte del equipo directivo y una menor implicación de los familiares políticos.

Todo este primer análisis e identificación de los clústeres nos refuerza y matiza el marco teórico desarrollado en la primera parte y la importancia de la estruc-

turación de todos los órganos de gobierno que tiene la empresa familiar para canalizar su multidimensionalidad propiedad, familia y negocio siendo diferentes según su grado de estructuración y evolución generacional, implicación y modelo de gestión. Por lo tanto, podemos concluir que la Hipótesis 1 de estudio queda confirmada:

H.1.- Si existen distintas tipologías de Empresa Familiar en función del grado de evolución y estructuración de los órganos de gobierno de la empresa y la familia y que las podemos agrupar en estos tres clústeres identificados según su grado de evolución/estructuración con cierta solidez técnica, podemos decir que son consistentes y coherentes con la observación en la práctica empresarial.

Esta caracterización de los tres clústeres entronca con la primera parte del marco teórico desarrollado en el análisis de las 10 modelos que reflejan la importancia de la estructuración de todos los órganos de gobierno que tiene la empresa familiar para canalizar su multidimensionalidad propiedad, familia y negocio que en cada empresa su configuración real es diferente.

Por todo ello, creemos que este análisis empírico y los resultados que arroja de agregación en los tres clústeres es una aportación de contraste a los modelos existentes de análisis de la empresa familiar.

Ya que incluso los más evolucionados, el modelo 3 de las etapas familiares (fundador, asociación de hermanos y consorcio de primos) de Gersick (1997) no coinciden los resultados de estas dos últimas etapas con los modelos de empresas Estructuradas versus Evolucionadas, hay más dimensiones (e incluso actitudes) en estas que interactúan en su definición.

Al igual que el cuarto modelo, el modelo evolutivo tridimensional también de Gersick, los resultados del análisis de los tres clústeres inciden más en la complejidad de los órganos de gobierno. Además de que las etapas no tienen por qué ser secuenciales o evolutivas, tanto en la segunda etapa (expansión/formalización) como en la tercera (madurez) que no se ve reflejada en los resultados.

E incluso el décimo y último modelo, el de los caminos de desarrollo de Gallo (2003), el que más podría aproximarse a los resultados obtenidos de los tres clústeres. Aunque el modelo desarrolla una evolución en tres caminos o etapas (fundador, el de evolución rápida y el de evolución equilibrada) pero no se ven tan claros estos modelos de evolución y especialmente la secuencia, ya que el crecimiento, la diversificación de productos, sectores y mercados se ve en los 3 clústeres, tanto en las empresas “Concéntricas” como en las “Estructuradas” y en las “Evolucionadas”.

A partir de aquí, se ha intentado relacionar estas tres tipologías con el resto de aspectos de los que hemos analizado el bloque teórico sobre la dirección estratégica de las empresas familiares, perfiles de los directivos, la configuración del repertorio estratégico para la toma de decisiones y las diferencias entre las tres tipologías en la obtención de resultados en los últimos años.

Por ello, una vez definidos los clústeres, en el análisis del trabajo de campo se ha analizado si existen diferencias significativas en aspectos relativos al proceso de dirección estratégica en la empresa familiar cruzándolo con datos del CEO, del equipo directivo TMT, de estrategia de negocio y de resultado entre los tres clústeres.

Se ha analizado, sus atribuciones y niveles de decisión, el número y los perfiles profesionales, el nivel directivo de sus componentes y la antigüedad que tienen en la empresa. Son aspectos relevantes de su configuración y grado de evolución, así como el nivel de estudios de los componentes, su experiencia directiva y su papel clave en las decisiones estratégicas. Así en la segunda parte de la investigación se ha profundizado en esos perfiles, tanto desde la figura del CEO como la del equipo Directivo (TMT) y podemos relacionar con los resultados y evolución de las empresas para a su vez ver si hay diferencias sustanciales entre los tres clústeres.

Respecto a los datos de género del CEO se puede observar que en las empresas familiares conforme evoluciona y se estructura la empresa, el puesto del CEO es ocupado por más mujeres. Independientemente que cada vez más empresas son creadas por mujeres y ayudará en esta evolución más igualitaria. En este mismo sentido se aprecia el nivel de titulados universitarios que crece conforme la empresa es más estructurada y a su vez se va reduciendo el % de CEOs que son miembros de la familia propietaria. Por ello esa evolución hacia modelos avanzados suele dar un mayor número de CEOs no familiares y con mayor experiencia previa en otras empresas antes de ocupar el puesto.

Respecto al número de personas que componen el equipo directivo, tamaño del TMT y la edad del propio CEO, curiosamente no se identifican claras diferencias significativas, aunque podemos seguir observando que mayoritariamente son hombres en los equipos directivos de las tres tipologías de empresas. Si analizamos la edad media del equipo directivo podemos ver una evolución tendente a reducirse la edad en los estadios más estructurados y los evolucionados. Parecido pasa con el promedio de permanencia en la empresa del equipo es alto especialmente en las empresas “sol o concéntricas”. En cuanto a la participación de equipo directivo en la propiedad de la empresa en los modelos “concéntricos” o de complejidad baja la concentración media es del 50% y conforme se va estructurando y se llega a los modelos evolucionados de gestión decrece. Respecto al %

del TMT que son miembros de la familia propietaria conforme ya se desarrollan y pasan a modelos más evolucionados ya baja hasta solo un 23% de TMT.

En lo que no hay una gran diferencia es en el % de directivos que son clave en las decisiones estratégicas de la empresa, que ronda el 50% de ellos, mejorando un poco en los modelos más evolucionados. Respecto al grado de concentración de poder si se puede ver una evolución de crecimiento en la medida que la tipología de empresa familiar se va estructurando y evolucionando en su modelo directivo (TMT).

Así, después de este análisis de los perfiles del CEO y su TMT las características, sus atribuciones y niveles de decisión, el número y los perfiles profesionales, el nivel directivo de sus componentes y la antigüedad, el nivel de estudios, su experiencia directiva y su papel clave en las decisiones estratégicas, podemos concluir que no hay unos resultados claramente diferenciados y por tanto, no podemos confirmar de manera determinante y clara la segunda hipótesis:

H2 - En las diferentes tipologías de empresas familiares no hay diferentes perfiles CEO y de equipo directivo TMT (Top Management Team) que nos pueden discriminar comportamientos estratégicos diferentes relativos al proceso de dirección estratégica de la empresa.

A partir de ahí, se ha estudiado como son sus comportamientos estratégicos de acuerdo con lo desarrollado también el marco teórico previo, analizando primero la variedad del repertorio estratégico que tienen las empresas de los tres clústeres y el peso que dan a las opciones de carácter expansivo (orientadas al crecimiento).

De este análisis de la variedad del repertorio estratégico, si es mayor o menor entre diferentes grupos, si se plantean estrategias sustentadas en un número de opciones estratégicas más centradas y concretas (repertorio bajo) o si se usan planteamientos con mayor variedad de opciones (repertorio alto). Lo relevante y curioso a su vez, es que se muestran pequeñas diferencias entre las tres tipologías de empresas familiares.

Después de analizar las 19 opciones estratégicas que usan las empresas de los tres clústeres, estructuradas por el análisis factorial realizado, se pueden identificar 5 factores de agregación de estrategias en el primer periodo (2018-2013): Expansión, Repliegue, Consolidación, Acuerdos Interorganizativos y Desarrollo y Crecimiento Corporativo. Mientras que en el segundo periodo (2014-16) cambian y se reduce a 4 factores solamente: Incrementales, Repliegue, Movimientos Corporativos y Expansión en Nuevos Mercados.

De ese análisis factorial podemos entender que la complejidad de la configuración del repertorio estratégico en las empresas familiares supera la simplificación de los modelos de análisis desarrollados en el marco teórico previo de la esta tesis. Tanto el cuarto modelo (el Evolutivo Tridimensional) de Gersick (1997) como el décimo (los Caminos de Desarrollo) de Gallo(2003) aun siendo los más evolucionados, no consiguen reflejar la realidad recogida en este trabajo de campo con este análisis factorial y las diferencias de comportamiento estratégico de las empresas familiares.

La conclusión es que conforme la complejidad de la empresa es mayor, el grado de sofisticación de las opciones que desarrolla sea mayor también. Así en periodo de crisis, las empresas Estructuradas optan más por estrategias de consolidación, pero las empresas Evolucionadas exploran estratégicamente más opciones de acuerdos organizativos y el crecimiento corporativo en el periodo de crisis y las de movimientos corporativos como fórmula de crecimiento en el periodo post-crisis.

En las empresas familiares “Evolucionadas” donde la dirección efectiva no descansa en miembros de la familia, solamente existe un control familiar como accionistas. Desde la realidad competitiva actual en los mercados, en los últimos años se está evolucionando por procesos de diversificación y búsqueda de nuevos negocios hacia conceptos de empresas familiares de inversión, donde los miembros de la familia, por crecimiento y diversificación hacen nuevas inversiones en otras actividades de negocio que ya no siempre todas son 100% familiares (existen otros socios), son perfiles son más proclives a vender sus acciones o participaciones, asociarse con terceros, etc.,

Además, hay que tener en cuenta que cada vez más empresas en su estrategia de crecimiento consideran el crecimiento inorgánico (a través de compras y fusiones) por lo que la actividad de toma de participaciones aumenta y ya es habitual contar con fondos y sociedades de inversión, participaciones corporativas industriales, ... los modelos más tradicionales de empresa están evolucionando cada vez más rápido estos últimos años.

La dinámica competitiva afecta al mercado, pero también está evolucionando los modelos de propiedad y los ciclos de vida empresarial en general y también a las familiares que tenemos y que veremos evolucionar en los próximos años.

Por lo que podemos confirmar la tercera de las Hipótesis: H.3.- Según las diferentes tipologías de empresas familiares hay diferencias en el repertorio estratégico que utilizan en su desarrollo empresarial. Aunque podíamos haber esperado una mayor diferenciación de repertorio estratégico en tres los tres clústeres

Una vez hemos analizado en las tres tipologías, el perfil del CEO y su equipo directivo junto con el repertorio estratégico que usa la empresa en su modelo de desarrollo empresarial hemos entrado en el análisis final de su relación con los resultados de la empresa y ver si hay diferencias entre los tres clústeres (concéntricas, estructuradas y avanzadas) y ver si lo podemos relacionar con el comportamiento estratégico y grado de estructuración de los órganos de gobierno de la empresa familiar.

Para ello, primero hemos analizado el nivel de rentabilidad a largo plazo y el crecimiento de la facturación, observando las variables: ingresos, rentabilidad, número de empleados y número de participadas entre los tres clústeres de empresas familiares entre 2008 y 2015.

Y de este análisis, sí que hemos identificado que el grupo que más ha logrado crecer durante el periodo crisis y post crisis ha sido el del clúster de empresas evolucionadas o de complejidad alta. Los ingresos y el nº de participadas son mayores en empresas de complejidad alta que en empresas de complejidad baja y media.

Además, refuerza el análisis del peso de desviaciones expansivas que tiende a ser mayor en el clúster de empresas de complejidad alta o modelo evolucionados respecto a los otros dos grupos de empresas familiares.

Esto concluye que las empresas de complejidad alta adoptan estrategias de expansión o crecimiento y lógicamente tiene su reflejo en los resultados obtenidos durante todo este periodo 2008-2016. Con lo que podemos concluir su vinculación directa entre las características de las empresas de este clúster, el perfil de sus equipos y su repertorio estratégico SI tienen una vinculación con los resultados de crecimiento de la empresa en el largo plazo.

Por lo que podemos confirmar la cuarta Hipótesis H.4: Según las diferentes tipologías de empresas familiares se pueden apreciar diferencias en el nivel de resultados obtenidos en estos últimos años.

A partir de esta investigación quedan aspectos por contrastar en futuras investigaciones que profundicen sobre el modelo de tipología de los tres Clústeres identificados: empresas Concéntricas, Estructuradas y Evolucionadas. Así como la hipótesis no contrastada sobre las diferencias del perfil directivo y poder matizar más entre los factores del repertorio estratégico en la empresa familiar.

Pero lo que está claro es que hay otros aspectos dentro de esta complejidad multidimensional que pueden ayudar al desarrollo y mejora en la empresa familiar, siempre partiendo de la heterogeneidad que se observa en la realidad de los modelos de esta tipología de empresas en particular y todas en general.

En este mismo sentido del recorrido de mejora que tiene la evolución de los órganos de gobierno en las empresas familiares, concluía el estudio de 1.005 empresas familiares españolas que este mismo año 2018 ha realizado el Instituto de la Empresa Familiar en colaboración con las diferentes cátedras de empresa familiar de universidades españolas sobre “Factores de competitividad y análisis financiero en la Empresa Familiar” donde se reflejaba que las empresas ante la creciente competencia buscaban la internacionalización, la innovación y la formación como palancas del crecimiento. Por ello, alrededor del 35% de las empresas encuestadas habían accedido a nuevos negocios o mercados y prácticamente la mitad de las empresas declaran haber realizado algún tipo de innovación, especialmente en producto/servicio (62,7%) e innovación organizativa (62,1%) y se relacionan también en el estudio con mayores tasas de crecimiento y mayores tasas de rentabilidad. En un mundo globalizado, la innovación empresarial es una herramienta clave de competitividad por la que deben apostar las compañías que buscan aumentar su tamaño. A su vez, esta mayor propensión a invertir en innovación crece a medida que lo hace la empresa favoreciendo un círculo virtuoso de crecimiento e inversión. Ya que el estudio refleja la gran preocupación de las empresas familiares por las barreras al crecimiento y la necesidad de estratégica de “Aumentar la dimensión” especialmente en las empresas medianas y sobre todo grandes.

Sin embargo, poco más de un tercio dispone de un documento de planificación estratégica formal, que es un indicador de la profesionalización de la gestión y la mayoría como objetivos clave tiene el garantizar la continuidad de la empresa (69,1%) por encima de los objetivos económicos (48,7%) que suele ser el principal en las empresas no familiares. Al igual que en cuanto al reparto de beneficios, el 58,7% no reparten beneficios y optan por su reinversión directa en la propia empresa, siendo la autofinanciación un claro rasgo de comportamiento.

Lo que si relaciona directamente el estudio es, la existencia de un plan estratégico formal con la dimensión de la empresa (es más frecuente a medida que aumenta su tamaño). La existencia de un plan estratégico se relaciona también con el propio crecimiento de la empresa, principalmente en empleados y volumen de activos. Asimismo, la elaboración de un plan estratégico es beneficiosa en términos de rentabilidad. El diseño de la estrategia en el seno de la empresa se traduce en un uso más eficiente de los recursos de la compañía, que a su vez permite alcanzar una rentabilidad económica y financiera más elevada.

Por lo que teniendo en cuenta este bajo uso del Plan estratégico como instrumento de la gestión empresarial y el bajo uso del protocolo familiar (solo 11,3% de las empresas lo tienen y un 74,3% no considera necesario, además de que un 49,3% no tiene ni planes de transmisión de las participaciones a la siguiente

generación) junto con los perfiles de los CEOs (el 90% de los CEOs pertenece a la familia propietaria, en un 48% no tiene estudios universitarios y tiene una antigüedad media de 17,9 años en el cargo nos describen un claro itinerario de evolución que se puede relacionar con el crecimiento y la mejora de la rentabilidad en las empresas.

Todo ello, junto con la escasa vertebración de los órganos de gobierno que refleja dicho estudio, ya que el 61,2% de las empresas cuentan con un administrador único, solo el 35% de las empresas poseen consejo de administración y tan solo un 11.3% cuenta con un consejo de familia que baja a un 7.5% si hablamos de asamblea familiar. Por lo que el potencial de mejora que tiene la estructuración de los órganos de gobierno en la empresa familiar actualmente es muy grande y también las relaciona con el tamaño. La existencia de estructuras más profesionalizadas se relaciona con el crecimiento de las empresas familiares, son las que experimentan unas mayores tasas de crecimiento, al menos en lo que a ingresos y activos se refiere.

Con lo que podemos concluir que la heterogeneidad de los órganos de gobierno, su necesidad de evolución en las diferentes tipologías de empresas familiares donde se relacionan las tres dimensiones empresa-familia-propiedad son claves para poder evolucionar su comportamiento y repertorio estratégico que les permita lograr mejores resultados, Siendo ese crecimiento el que retroalimenta en un círculo virtuoso de la propia profesionalización de la empresa familiar.

Lo que he intentado aportar en esta Tesis son los matices respecto a los diferentes perfiles y enriquecer los modelos de análisis existentes hasta el momento. Aportando una visión de la heterogeneidad de la realidad que se puede estructurar entorno a los 3 clústeres: concéntricas, estructuradas y evolucionadas y buscando la existencia de relación entre el grado de desarrollo de los órganos de gobierno empresarial con el crecimiento y la rentabilidad.

Pero también teniendo en cuenta su grado de estructuración real que hay hoy en las empresas familiares, podemos apreciar un alto potencial de mejora que puede dar objeto de estudio a otras investigaciones posteriores.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Abouzaid, S. (2008). *IFC family business governance handbook*.
- Alcorn, R. (1982). *Success and Survival in the Family-Owned Firm*. McGrawHill,
- Amat, J. (1998). *La continuidad de la Empresa Familiar*. Gestión 2000.
- Amat, S. (2002). *Modelo de los Cinco Círculos. La continuidad de la empresa familiar* (2da. edición). Barcelona: Gestión 2000.
- Anderson, R., y Reeb, D. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy. Versión en Castellano, La Estrategia de la Empresa*. McGraw Hill - Ediciones Universidad de Navarra.
- Ansoff, H.I. (1987). The emerging paradigm of strategy behavior. *Strategic Management Journal*, 8(6), 501-515.
- Arbesú, C. (2016). *El consejo de familia y su función de gobierno en la empresa familiar*. Rus Rufino, S (Director). Universidad de Navarra, Pamplona.
- Argyris, C. (1989). Strategy implementation: An experience in learning. *Organizational Dynamics*, 18(2), 5-15.
- Arosa de la Torre, B., y Maseda, A. (2006). Características y estructura de gobierno de la empresa familiar. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (74), 40-44.
- Arregle, J., Hitt, M., Sirmon, D., y Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44, 73-95.
- Arregle, J, Naldi, L, Nordqvist, M, y Hitt, M. (2012). Internationalization of Family-Controlled Firms: A Study of the Effects of External Involvement in Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1115-1143.
- Astrachan, J., y Kolenko, T. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.

- Astrachan, J., Sabine, B., Klein, K., y Smyrnios, K. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem1. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Barnes, L, y Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business Review*.
- Barnett, T., Long, R., y Marler, L. (2012). Vision and Exchange in Intra-Family Succession: Effects on Procedural Justice Climate Among Nonfamily Managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1207-1225.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., Clark, C., y Álvarez, S. (2002). *Where does entrepreneurship come from? Network models of opportunity recognition and resource acquisition with application to the family firm*. (In Second Annual Conference on Theories of the Family Enterprise). Philadelphia.
- Basco, J. . (2006). La investigación en la empresa familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Berrone, P., Cruz, C., y Gómez-Mejía, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bigley, G., y Wiersema, M. (2002). New CEOs and corporate strategic refocusing: How experience as heir apparent influences the use of power. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 707-727.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J., y Pistrui, D. (2002). Family business research: the evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Bluedorn, A., Johnson, R., Cartwright, D. ., y Barringer, B. . (1994). The Interface and Convergence of the Strategic Management and Organizational Environment Domains. *Journal of Management*, 20(2), 201-262.
- Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of management journal*, 40(1), 152-170. *Academy of Management Journal*, 40(1), 152-170.

- Bradley, S., Shepherd, D., y Wiklund, J. (2011). The importance of slack for new organizations facing 'tough' environments. *Journal of Management Studies*, 48(5), 1071-1097.
- Cabrera, M., y Santana, D. (2002). *El gobierno en la empresa familiar* (Vol. 57).
- Cabrera-Suarez, K., De Saa-Pérez, P., y García-Alameda, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48.
- Cabrera-Suarez, M., y García-Falcón, J. (1999). Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1), 7-30.
- Cadbury, A. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance* (Vol. 1). Londres: Gee y Co. Ltd.
- Camisión, C., y Ríos, A. (2014). El protocolo familiar: un enfoque práctico para su desarrollo. Cuaderno de trabajo nº 1. Universidad de Valencia.
- Canals, J. (2005). Dirección general y buen gobierno corporativo. Hoja de ruta. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 8(12), 122-130.
- Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(249), 265.
- Carter, N., Stearns, T., Reynolds, P., y Miller, B. (1994). New venture strategies: Theory development with an empirical base. *Strategic Management Journal*, 15(1), 21-41.
- Cazorla, J. (2010). *Fundamentos de un Family Office*. Tema del mes. Newsletter No. 58. IESE, Cátedra de Empresa Familiar.
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., y Gómez-Mejía, L. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1153-1173.
- Chandler, A., Jr. (1990). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The MIT Press.
- Chang, S., Van Witteloostuijn, A., y Eden, L. (2010). From the Editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184.
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.

- Chrisman, J., Chua, J., y Litz, A. (2004). Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 335-354.
- Chrisman, J., Chua, J., Pearson, A., y Benett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), 267-293.
- Chua, H., Chrisman, J., y Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-37.
- Chua, J., Chrisman, J., y Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review*, 16, 89-107.
- Chuliá, F., y Cerdá, F. (2004). *El Buen Gobierno de las Empresas Familiares (Monografías)*. Aranzadi.
- Churchill, N., y Hatten, K. (1997). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Family Business Review*, 10(1), 53-67.
- Corbetta, G. (1995). Patterns of Development of Family Businesses in Italy. *Family Business Review*, 8, 255-265.
- Covin, J., y Miles, M. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J., y Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
- Daily, C., y Thomson, S. (1994). Ownership Structure, Strategic Posture, and Firm Growth: An Empirical Examination. *Family Business Review*, 7(3), 237-249.
- Davis, J., y Tagiuri, R. (1985). Bivalent Attitudes of the Family Firm. Presentado en Eastern Academy of Management Meeting.
- Davis, J., y Tagiuri, R. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. Working Paper. En *Ambient en Family Business Review* (Vol. 9, pp. 199-208). Mass.: Harvard Business School.
- Davis, P. S., y Harveston, P. D. (1998). The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, 31-53.

- Davis, P., y Stern, D. (1980). Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective. *Family Business Review*, 34(3), 207-224.
- De Jong, A., De Jong, D., Mertens, G., y Wasley, C. (2005). The role of self-regulation in corporate governance: Evidence and implications from the Netherlands. *Journal of Corporate Finance*, 2(3), 473-503.
- Dess, G., y Beard, D. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative science quarterly*, 52-73.
- Díaz-Fernández, M., y Galán-González, J. (2007). El «vínculo indirecto» de la demografía organizativa. En *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos*.
- Díez, J., Gómez, D., y López-Iturriaga, F. (2013). Evidencia internacional sobre la influencia de los grandes accionistas en el riesgo corporativo. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 42(160), 487-511.
- Dillman, D. (2000). Procedures for conducting government-sponsored establishment surveys: comparisons of the total design method (TDM), a traditional cost-compensation model, and tailored design. En *Proceedings of American Statistical Association* (pp. 343-352).
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. (2003). *MEMORIA 2003* (p. 102). Madrid.
- Donnelley, R. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42(4), 94-105.
- Drucker, P. (1996). *The executive in action*. New York: Harper Business.
- Dyer, W. . (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W., y Whetten, D. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
- Eddleston, K., y Kellermanns, F. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Egea-Fernández, J., Rodríguez-Fernández, M, Banga, J, y Martí, R. (2007). Protocolo familiar y pactos sucesorios. La proyectada reforma de los heredamientos. *Revista para el Análisis del Derecho*, (3), 1-36.

- Erikson, T., y Nerdrum, L. (2001). New venture management valuation: assessing complementary capacities by human capital theory. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 3(4), 277-290.
- Fama, E., y Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. The. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Felairán-Abreu, M. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la Empresa Familiar. *Revista Omnia*, 11(3), 2-19.
- Flamholtz, E. (1986). *How to Make the Transition from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*. San Francisco: Jossey Bass.
- Gallo, M. (1997). *La empresa familiar*. (1º ed). Barcelona: Folio SA.
- Gallo, M., Tápies, J., y Cappuyns, K. (2004). Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences. *Family Business Review*, 17(4), 303-318.
- Gallo, M., y Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona: Deusto.
- Gallo, M., Klein, D., Montemerlo, D., Tomaselli, S., y Cappunys, K. (2009). *La empresa familiar multigeneracional*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Gallo, M.A. (1991). Directivos que no son miembros de la familia. Empresa Familiar.
- Gallo, M.A, y Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2), 181 – 190.
- 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, 209–230.
- Gasco, C., Segurado, J., y Quintana, J. (2005). *Buen gobierno en la empresa familiar (Guía)*. Instituto de la empresa familiar, IESE y Fundación de estudios financieros.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, H., y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. México, D.F: McGraw Hill.
- Gómez-Mejía, L., Makri, M., y Kintana, L. (2010). Diversification Decisions in Family-Controlled Firms. *Journal of Management Studies*, 47, 223–252.
- Gómez-Mejía, L., Nunez-Nickel, M., y Gutiérrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of management Journal*, 44(1), 81-95.

- Gómez-Mejía, L., Pascual, C., y De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1).
- Gómez-Mejía, L., Tákacs, K., Núñez, M., Jacobson, K., y Moyano-Funetes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution As Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(3), 37-46.
- Habbershon, T., y Williams, M. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T., Williams, M., y MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451–465.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., y Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (Vol. 491). Madrid: Prentice Hall.
- Hambrick, D., Geletkanycz, M., y Fredrickson, J. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418.
- Hambrick, D., y Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Handler, W. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Harris, D, Martinez, J. I, y Ward, J. L. (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Family Business Review*, 7, 159–174.
- Harveston, P., Kedia, B., y Davis, P. (2000). Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager. *Journal of Competitiveness Studies*, 8(1), 92.
- Hernández, L. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2), 249-263.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2018). *Factores de Competitividad y Análisis Financiero en la Empresa Familiar*.
- Instituto de la Empresa Familiar y Red de Cátedras de Empresa Familiar. (2015). *La Empresa Familiar en España*.

- Jefatura del Estado. (2014). Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo. España.
- Jensen, M., y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Klein, S., Astrachan, J., y Smyrniotis, X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implications for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 321-339.
- Kunish, S., Mueller, J., Bartunek, J., y Quy Nguyen, H. (2017). Time in Strategic Change Research. *The Academy of Management Annals*, 11(2), 1005-1064.
- Kuratko, D., y Audretsch, D. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- Lane, S., Astrachan, J., Keyt, A., y McMillan, K. (2006). Guidelines for Family Business Boards of Directors. *Family Business Review*, 19(2), 147-167.
- Langsberg, I. (1995). Family Business: Field or Fad? En *Frontiers of Family Firm Research*. Los Angeles: A. L. Carsrud.
- Langsberg, I., Perrow, E., y Rogolsky, S. (1998). Family Business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.
- Lansberg, I., Perrow, E., y Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1, 1-8.
- Larrañeta, B., Zahra, S., y Galán-González, J. (2014). Strategic repertoire variety and new venture growth: The moderating effects of origin and industry dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(5), 761-772.
- Levinson, D., Darrow, C., y Klein, E. (1978). *The Seasons of a Man's Life* (1st edition, Vols. 1-363). Ballantine Trade.
- Litz, R. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Harvard Business Review*, 8(2), 71-81.
- Lozano Posso, M. (2011). El modelo IEI, un nuevo concepto en la vinculación de potenciales sucesores a la empresa familiar. *Cuadernos de Administración. Revista Científica Javeriana*, 24(42), 275-293.
- Luthans, F., y Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage.

- Maseda, A., Arosa, B., y Jainaga, T. (2007). *Familia Empresaria y Empresa Familiar: Estructuras de Gobierno* (p. 13). Cátedra de Empresa Familiar / Familia-Enpresaren Katedra.
- McConaughy, D., Walker, M., Henderson Jr, G., y Mishra, C. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, 7(1), 1-19.
- McDougall, P., Robinson Jr, R., y DeNisi, A. (1992). Modeling new venture performance: An analysis of new venture strategy, industry structure, and venture origin. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 267-289.
- McGivern, C. (1989). The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm. *Family Business Review*, 2(4), 401-411.
- Melin, L., y Nordqvist, M. (2000). *Corporate Governance Processes in Family Firms. The Role of Influential Actors and the Strategic Arena*. (Proceedings of ICSB World Conference). Brisbane.
- Melin, L., y Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), 321-333.
- Miller, D., y Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run. Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*.
- Morck, R., y Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367-382.
- Morck, R., y Yeung, B. (2004). Family control and the rent-seeking society. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 391-409.
- Mustakallio, M., Autio, E., y Zahra, S. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family business review*, 15(3), 205-222.
- Musteen, M., Liang, X., y Barker III, V. (2011). Personality, perceptions and retrenchment decisions of managers in response to decline: Evidence from a decision-making study. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 926-941.

- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., y Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, 20, 33-47.
- Narayanan, V., Zane, L., y Kemmerer, B. (2011). The Cognitive Perspective in Strategy: An Integrative Review. *Journal of Management*, 37(1), 305-351.
- Navarro-Rubio, J., y Tápies, J. (2012). *Génesis del Consejo*. Acción Empresarial de LID.
- Neubauer, F., y Lank, A. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Palgrave Mc Millan.
- Nielsen, S. (2010). Top Management Team Diversity: A Review of Theories and Methodologies. *International Journal of Management Review*, 12(3), 301-316.
- Niñerola, A., y Sanchez-Rebull, M. (2016). La empresa española en China: Formas y barreras de entrada. *Intangible Capital*, 12(1), 223-245.
- Nordqvist, M., y Melin, L. (2002). The dynamics of family firms. En *Understanding the Small Family Business* (Vol. 6, p. 17). Denise Fletcher.
- Nordqvist, M., Sharma, P., y Chirico, J. (2014). Family Firm Heterogeneity and Governance: A Configuration Approach. *Journal of Small Business Management*, 52, 192-209.
- Papadakis, V., y Barwise, P. (2002). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making? *British Journal of Management*, 13(1), 83-95.
- Pérez-Fernández, P., y Raposo, N. (2007). Bonsais in a wild forest? A historical interpretation of the longevity of large Spanish family firms. *Revista de Historia Económica-Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 25(3), 459-497.
- Pérez-Molina, A. (2012). La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos. *3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico*, (1), 7-23.
- Perkins, G. (1992). *Razones de permanencia del personal no familiar, miembro del equipo directivo en las empresas familiares*. IESE, Barcelona.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Pindyck, R., y Rubinfeld, D. (2001). *Econometria*. McGraw-Hill Interamericana.

- Pursals, C. (2005). *Estudio sobre la profesionalización de la Empresa Familiar*. (No. Director: Carlos Pursals) (p. 64). Madrid: Instituto de la Empresa Familiar.
- Quintana, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares* (p. 67). Instituto de la Empresa Familiar.
- Rajagopalan, N., y Spreitzer, G. (1996). Towards a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of Management Proceedings*, 1996(1), 51-55.
- Randøy, T., y Goel, S. (2003). Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: implications for financing entrepreneurial opportunities. *Journal of business venturing*, 18(5), 619-637.
- Robinson, K., y McDougall, P. (2001). Entry barriers and new venture performance: a comparison of universal and contingency approaches. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 659-685.
- Rodríguez Aparicio, J., y Torres, A. (1999). La empresa familiar y el Derecho civil: aspectos matrimoniales y sucesorios. *Boletín del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid*, (3).
- Romano, C., Tanewsky, J., y Smyrniotis, K. (2001). Capital Structure Decision Making: A Model for Family Business. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 285-310.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar*. Ed. Panorama. México. 129p. México: Ed. Panorama.
- Rotter, J. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1).
- San Martín, A., y Stein, G. (2009). *La sucesión del CEO* (No. 80) (p. 42). IESE Business School - Universidad de Navarra.
- Sánchez, I., y Escribá, A. (2010). Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (42), 75-112.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., y Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.
- Shanker, M., y Astrachan, J. . (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy— A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.

- Sharma, P., Chrisman, J., y Chua, H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10, 1-35.
- Sharma, P., y Manikutty, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 293-311.
- Shepherd, D., y Kuratko, D. (2009). The death of an innovative project: How grief recovery enhances learning. *Business Horizons*, 52(5), 451-458.
- Shrader, R., y Simon, M. (1997). Corporate versus independent new ventures: Resource, strategy, and performance differences. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 47-66.
- Sirmon, D., y Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Smyrniotis, K., Tanewski, G., y Romano, C. (1998). Development of a Measure of the Characteristics of Family Business. *Family Business Review*, 11(1), 49-60.
- Stewart, A., y Hitt, M. (2012). Why can't a Family Business be more like a Non-family Business? *Family Business Review*, 25(1), 58 - 86.
- Strätling, R. (2003). General Meetings: a dispensable tool for corporate governance of listed companies?. *Corporate Governance: An International Review*, 11, 74-82.
- Sulbarán, J. (1998). *El rol de la gerencia en el proceso de cambio* (Vol. 14).
- Tagiuri, R., y Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tápies, J. (2015). Consejos de Administración. El Consejo de administración y el Comité ejecutivo: ¿qué les une y qué les diferencia? Recuperado de <https://blog.iese.edu/empresafamiliar/2015/el-consejo-de-administracion-y-el-comite-ejecutivo/>
- Tápies, J., y Canals, C. (2013). *Sí Quiero, el compromiso de la familia empresaria. Aspectos clave para el fundador, los sucesores y la familia*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Tápies, J., y Ceja, L. (2015). Guía para reflexionar sobre la entrada en la empresa familiar. IESE - Notas Técnicas.

- Tapiés, J., y Ward, J. (2008). *Family Values and Value Creation. The Fostering of Enduring Values Within Family-Owned Businesses*. UK: Palgrave Macmillan.
- Uria-González, R., Menendez, A., y Olivencia, A. (1992). *Comentario al Régimen legal de las Sociedades Mercantiles* (Ed. Civitas). Madrid.
- Uriel, E., y Aldás, J. (2005). Ecuaciones estructurales: análisis factorial confirmatorio. En *Análisis multivariante aplicado: aplicaciones al marketing, investigación de mercados, economía, dirección de empresas y turismo*.
- Valenzuela, M. (2011). Las empresas familiares y sus órganos de gobierno: Caso empresas de Guadalupe Victoria. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 4(2), 53-66.
- Verbeke, A., y Kano, L. (2012). The Transaction Cost Economics Theory of the Family Firm: Family-Based Human Asset Specificity and the Bifurcation Bias. *Family Business*, 36(6 (special issue)), 1183-1205.
- Villalonga, B., y Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of financial Economics*, 80(2), 385-417.
- Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. US: Jossey-Bass. Palgrave Macmillan.
- Ward, J. (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas. En Clásicos de FBR en español. *Family Business Review*, 7(2), 186-194.
- Ward, J. . (2004). *Perpetuating the Family Business. 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. New York: Palgrave McMillian.
- Ward, J., y Aronoff, C. (1991). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Business Owner Resources.
- Westhead, P., Cowling, M., y Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385.
- Westhead, P., y Howorth, C. (2007). "Types" of private family firms: an exploratory and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development An International Journal*, 19(5), 405-431.
- Wortman, M. (1994). Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm. *Family Business Review*, 7(1), 3-27.

- Zahra, S. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S., y Bogner, W. (2000). Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effect of the competitive environment. *Journal of business venturing*, 15(2), 135-173.
- Zahra, S., Ireland, y Hitt, M. (2000). international Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950.
- Zellweger, T., Kellermanns, F., Chrisman, J., y Chua, J. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for trans-generational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.



VNIVERSITAT (ò%) Facultat d' **Economia**
D VALÈNCIA

Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras"