



## ARTÍCULO

## Clasificación de las empresas familiares en base a sus valores

Elena Santos Martos<sup>a</sup>, Juan Carlos Ayala Calvo<sup>b</sup>, J. Eduardo Rodríguez Osés<sup>c</sup><sup>a</sup> Universidad Internacional de La Rioja<sup>b, c</sup> Universidad de La Rioja

## JEL CODES

M10

## KEYWORDS:

Typology;  
Family business;  
Values

**Abstract:** Family businesses are numerous and different, their heterogeneity show a multiplicity of objectives and results. Traditionally family firms are classified in terms of their structure, size, ownership, etc.; but few studies have been focusing on the values of the family business, it's a key aspect that determines the degree of familiarity of these organizations. We propose a own typology centered on the values of the dominant family group on three key dimensions: ownership, management and continuity. The study of these dimensions allows us to classify the Family Business (FB.) into three groups: pure, mixed (owner and executive) and professionalized. This classification is useful to homogenize the findings of research on FB. Given the importance of this classification, we wanted to confirm whether this type can be applied to business reality in Spain and we have confirmed that the degree of familiarity can help us classify these organizations.

## CÓDIGOS JEL

M10

## PALABRAS CLAVE:

Tipología;  
Empresa familiar;  
Valores

**Resumen:** Tradicionalmente se ha clasificado a las EF en función de su estructura, tamaño, propiedad, etc.; pero han sido pocos los estudios basados en los valores de la empresa familiar, aspecto clave y determinante para establecer el grado de familiaridad de estas organizaciones. Por ello planteamos una tipología propia centrada en los valores del grupo familiar dominante sobre tres dimensiones fundamentales (propiedad, dirección y continuidad) que nos ha permitido clasificar a las EF en tres grandes grupos diferenciados: pura, mixta (propietaria y directiva) y profesionalizada. Utilizando una muestra de 112 empresas familiares españolas, nuestros resultados demuestran que las EF se diferencian en función de los valores del grupo familiar dominante, siendo la propiedad el atributo más definitorio. La importancia de esta clasificación radica en que de esta manera se facilita la homogeneización de las conclusiones en las investigaciones sobre EF permitiendo establecer conclusiones generales por tipos de empresa.

<sup>a</sup> Autor de correspondencia, correo electrónico: elena.santos@unir.net

## 1. Introducción

El interés de los trabajos que versan sobre empresa familiar se justifica por la importancia económica y social de estas organizaciones, ya que son la mayor fuente de generación de empleo y de riqueza de un país (Yu *et al.* 2012). De acuerdo con el informe “Empresa familiares en España (2015)” (Corona y Del Sol, 2016) las empresas familiares en España crean el 67% del empleo privado, generando en torno a seis millones y medio de puestos de trabajo y, se estima, que son responsables del 57% del PIB del sector privado.

Aunque tanto profesionales como académicos coinciden en la importancia de este tipo de organizaciones en la economía mundial, las conclusiones de las investigaciones relativas a las empresa familiar no son homogéneas (Yu *et al.* 2012). Una de las causas de esta falta de unanimidad puede hallarse en la dificultad que enfrenta la comunidad científica cuando pretende estudiar algún aspecto de la empresa familiar: la complejidad y pluralidad de empresas que conforman el conglomerado de organizaciones que ostentan esta categoría.

Esta heterogeneidad provoca falta de consenso a la hora de definir qué se entiende por empresa familiar (Basco, 2013). Vallejo (2005) hace una importante reflexión sobre el estado de la cuestión y llega a la conclusión de que en las distintas definiciones empleadas a la hora de definir empresa familiar, se utiliza una dimensión o un conjunto de ellas. Entre las principales dimensiones contempladas por la comunidad científica para definir qué se entiende por empresa familiar se encuentran la dirección y propiedad (Allouche *et al.* 2008; Tsang, 2002). Una definición muy utilizada en investigaciones sobre empresa familiar es la que ofrece el European Group of Owner Managed and Family Enterprises - Groupement Européen des Entreprises Familiales (GEEF 2006), que considera que debe atenderse a los siguientes criterios para clasificar a una empresa como familiar: la familia ejerce el control accionario y debe tener una presencia relevante en los órganos de gobierno corporativo; debe darse la participación directa de un miembro de la familia en la gestión de la empresa a su máximo nivel y, en las compañías cotizadas, la persona que fundó o adquirió la empresa o sus familiares poseerá el 25% de los derechos de voto.

Teniendo en consideración las diferentes definiciones y apreciaciones vertidas por la comunidad científica (tabla 1), parece que hay un cierto consenso en identificar una empresa como familiar cuando se cumplen los siguientes requisitos: la propiedad está en manos de la familia, la gestión de la empresa se lleva a cabo por la familia, uno de los objetivos de la organización es la continuidad en el tiempo de la empresa en manos de la familia y finalmente, existe un orgullo de pertenencia a dicha empresa-familia (sentimiento de pertenencia a esa familia en la organización). A pesar de estos rasgos característicos, dos empresas pueden cumplir todos estos requisitos, ser identificadas como familiares y sin embargo ser muy diferentes entre sí (Basco, 2013; Dekker, *et al.* 2012). Esta puede ser la causa de resultados contradictorios en las investigaciones sobre empresa familiar: dificultad de encontrar grupos homogéneos para poder estudiarlos y compararlos; hecho que imposibilita el establecimiento de conclusiones globales (Basco, 2013; Dyer 2006).

Tras una exhaustiva revisión bibliográfica (Kammerlander *et al.* 2015; Basco, 2013; Colli, 2012; Yu *et al.* 2012; Zellweger *et al.* 2012; Dekker *et al.* 2012; O’Boyle *et al.* 2010; Allouche *et al.* 2008; Craig *et al.* 2008; Sharma y Nordqvist, 2008; Westhead y Howorth, 2006; Chrisman *et al.* 2005; Gallo, 2004; Sharma, 2004; Dyer, 2003, Gibb, 2003; Ussman *et al.* 2001) parece posible afirmar que de los diferentes estudios que han intentado establecer grupos homogéneos para este tipo de organizaciones, los más numerosos son los que se basan en la implicación de la familia en la propiedad o la gestión del negocio (Dyer, 2006). No obstante, no parece haber consenso sobre qué clasificación es óptima para discriminar entre empresas familiares (Dekker, *et al.* 2012; O’Boyle, *et al.* 2010; Sharma y Nordqvist, 2008; Allouche *et al.* 2008; Westhead y Howorth, 2006).

Las diversas clasificaciones habidas hasta el momento, a pesar de ser interesantes, no tienen en consideración un factor clave para estas empresas: los valores que la familia tiene sobre la propiedad, la dirección y gobierno (gestión efectiva) o la transmisión de la empresa. No hay que olvidar, que como indican Dekker *et al.* (2012): “la presencia familiar en una organización influye en el comportamiento empresarial, su actividad y sus resultados”. Estos valores dotan a la empresa de carácter propio, ya que como indica Chua *et al.* (2012), definir a la empresa familiar por sus

Tabla 1: Definición de empresa familiar

	DIMENSIONES	AUTORES
Una sola dimensión	Propiedad; dirección; implicación de la familia o deseo de continuidad	Chrisman <i>et al.</i> (2005)
Dos dimensiones	Propiedad y dirección; propiedad e implicación de la familia; propiedad y deseo de continuidad; dirección e implicación; dirección y deseo de continuidad; implicación de la familia y deseo de continuidad	Tsang (2002); Westhead <i>et al.</i> (2001); Vallejo (2005)
Tres dimensiones	Propiedad, dirección y una tercera dimensión	Zahra <i>et al.</i> (2004)
	Implicación, deseo de continuidad y una tercera	Chua <i>et al.</i> (1999)
Cuatro dimensiones	Propiedad, dirección, implicación de la familia y deseo de continuidad	Gómez-Betancourt (2004)

Fuente: Elaboración propia

componentes, no captura su esencia; la esencia se recoge en los valores del grupo familiar dominante. Según Kammerlander *et al.* (2015), la influencia de la familia viene determinada por los miembros de la familia que intervienen en el comportamiento organizacional (objetivos, recursos y gobernanza) y el valor creado. Por tanto, utilizar una tipología que no contemple dichos valores, no estaría contemplando cómo es la empresa en realidad.

Demostrada con la revisión indicada anteriormente la alta heterogeneidad de estas empresas y la falta de consenso existente en la comunidad científica, queda de manifiesto la necesidad de una clasificación que permita la generalización de resultados en las investigaciones. La utilización de esta clasificación en las investigaciones, permitirá desarrollar conclusiones por tipos de empresa familiar, conduciendo a resultados globales y comparables, minimizando sesgos dado que los resultados no se ofrecerían en función de unas empresas concretas, sino que se establecerían resultados en función de una tipología concreta. Además con el desarrollo de esta clasificación se podrá ofrecer, en un futuro, prácticas certeras a los dirigentes de estas empresas facilitándoles las herramientas oportunas para que, sabiendo dónde se encuentran y conociendo cuáles son los objetivos a alcanzar, les ayude a tomar el camino correcto según el tipo de empresa del que formen parte sin errar en el proceso.

El estudio se estructura en distintos epígrafes: se comienza con una breve introducción y el repaso del marco teórico. Se continúa con el desarrollo de una nueva clasificación y su materialización en un estudio empírico para empresas familiares españolas. Finalmente se exponen las conclusiones y la bibliografía.

## 2. Revisión de la literatura

En la comunidad científica es, el modelo de los tres círculos, el modelo comúnmente utilizado para definir lo que significa una empresa familiar. Este modelo se basa en la consideración de que este tipo de organizaciones son un sistema que nace de la confluencia de tres subsistemas independientes que interactúan entre ellos: empresa, familia y propiedad (Tagiuri y Davis, 1992).

Las diversas formas en las que interactúan estos tres sistemas dan lugar a diferentes tipos de empresas familiares, probablemente con diferentes visiones y objetivos, lo que puede llevar a resultados diferentes. De ahí que antes de abordar cualquier investigación en este colectivo de empresas resultaría primero interesante identificar claramente el tipo o subgrupo de empresa familiar al que pertenecen (Basco, 2013; Dyer, 2006).

Dekker *et al.* (2012), señalan que de todos los estudios sobre clasificación de empresa familiar, los más numerosos son los que diferencian a las organizaciones en función de dos dimensiones: propiedad y gestión. Para Chirico y Baù (2014), la influencia familiar condicionará la forma en que las empresas familiares coordinan las prácticas de dirección y gobierno para el logro de sus objetivos, es decir, afectará al funcionamiento organizativo. Por su parte, Colli (2012), indica que “la utilización o no de determinadas prácticas de gestión y gobierno, condicionan los objetivos que se persi-

guen”. Yu *et al.* (2012) establecen que diferentes combinaciones en la propiedad familiar generan diferencias en el control familiar, la estructura de gobierno y las decisiones tomadas, llegando a provocar diferentes efectos o resultados. En la misma línea Zellweger *et al.* (2012) concluyen que el resultado está condicionado por cómo es la empresa familiar.

Los estudios previos han clasificado a las empresas familiares en función de la dirección estratégica (Ussman *et al.* 2001); los recursos y capacidades (Habbershon y Williams, 1999); el tamaño (Perkins, 1992); la generación familiar (Gersick *et al.* 1997); la profesionalización y aportación de la familia (Gibb, 2003); el tamaño y la diversificación de la actividad de negocio (Gallo, 2004); la propiedad y el control (Chrisman *et al.* 2005); etc. Sin embargo, las teorías más recientes suelen diferenciar a estas empresas en función de tres dimensiones: la cultura, el resultado financiero/objetivos familiares o la orientación de la familia (Sharma, 2004).

De acuerdo a Dyer (2003), dos de los principales “*family factors*” que dirigen el comportamiento de la organización son los objetivos y valores familiares. Para Craig *et al.* (2008) una familia puede “incorporar los valores, los intereses y las necesidades de la familia en la misión, la estrategia y las operaciones de la firma, afectando a su resultado directa o indirectamente a través de su ventaja competitiva”. Por ello, pensamos que las reflexiones que realice el grupo familiar dominante sobre los valores de la organización es un aspecto fundamental a tener en cuenta en cualquier tipo de estudio que se desarrolle sobre estas organizaciones. Revisando la literatura anteriormente mencionada (Kammerlander *et al.* 2015; Chirico y Baù, 2014; Basco, 2013; Colli, 2012; Yu *et al.* 2012; Zellweger *et al.* 2012; Dekker *et al.* 2012; O’Boyle *et al.* 2010; Allouche *et al.* 2008; Craig *et al.* 2008; Sharma y Nordqvist, 2008; Westhead y Howorth, 2006; Chrisman *et al.* 2005; Gallo, 2004; Sharma, 2004; Dyer, 2003, Gibb, 2003; Ussman *et al.* 2001), consideramos que la reflexión por parte de este grupo familiar sobre cómo debe ser la propiedad, la dirección y gobierno y/o el deseo de continuidad, permite reflexionar sobre el curso de acción de la empresa, ya que estos valores influyen en su cultura, su organización o los objetivos que han de cumplirse y la prelación de los mismos. Por ello, resulta fundamental fijar una tipología basada en estos valores, ya que como queda demostrado, afecta a su comportamiento empresarial, su actividad y sus resultados. Es esencial, por tanto, encontrar una tipología que nos ayude a clasificar a las empresas familiares en torno a estos valores, permitiéndonos establecer grupos homogéneos en los que basar los resultados de las investigaciones de estas empresas, consiguiendo proyectar resultados por tipos de empresas y pudiendo alcanzar resultados globales, evitando resultados contradictorios.

### 2.1. Clasificación de empresa familiar

Estudios recientes avalan la importancia de la implicación de la familia en el negocio (Kammerlander *et al.* 2015; O’Boyle *et al.* 2010; Westhead, y Howorth, 2006). Aunque las características más utilizadas son: la dirección y la propiedad (Allouche *et al.* 2008), bajo nuestro punto de vista hay otro elemento fundamental que no debería dejarse al margen, el legado o deseo de continuidad. Partiendo de

las conclusiones de los estudios de Basco (2013) y Dyer (2006), la implicación de la familia contribuye a la creación de valores familiares, valores que definirán cómo debe ser la propiedad, la gestión e incluso la disponibilidad de la familia para poder llevar a cabo el relevo generacional. Por tanto, consideramos que el legado es un concepto importante que identifica a la familia empresaria y que la conforma como una dinastía (Allouche *et al.* 2008; Tsang, 2002; Carlock y Ward, 2001). Esta dimensión, además, permite incluir el factor tiempo en el análisis por lo que consideramos relevante su inclusión en nuestro análisis.

Nuestra clasificación parte de la Teoría de Sistemas y se basa en los valores del grupo familiar dominante sobre la propiedad, la dirección y gobierno y el legado de la empresa. Teniendo en cuenta estas dimensiones clave, las empresas familiares pueden distinguirse en dos tipos claramente diferenciados (tabla 2):

- EF. pura: aquella en la cual los valores del grupo familiar dominante favorezcan que la propiedad y la dirección y gobierno deben estar en manos de la familia (excluyendo a miembros ajenos a la misma) e inculquen que el legado (el traspaso generacional) es fundamental. En este tipo de empresas los intereses familiares priman a los empresariales.

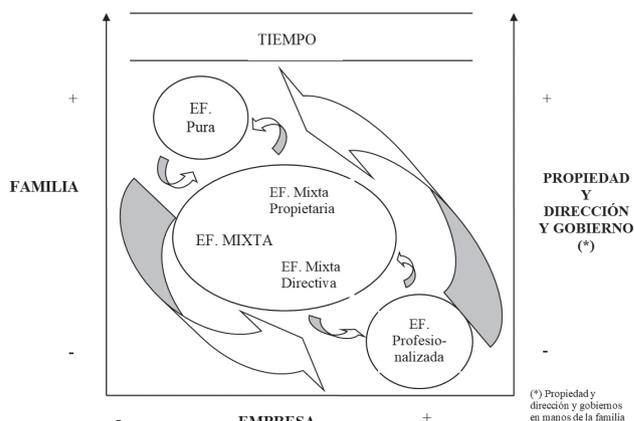
- EF. profesionalizada: aquella en la que los valores del grupo familiar dominante permiten la entrada a socios externos en la propiedad (aunque la familia conserva una cartera representativa de títulos de la compañía) y marcan que la dirección y gobierno esté en manos del miembro mejor capacitado para ello (sea o no miembro de la familia). En este caso, los valores priorizan los intereses económicos o empresariales frente a los familiares, siendo el legado un valor residual.

Entre estos dos tipos de empresas familiares (puras y profesionalizadas), que podrían considerarse los extremos de un continuum, existe una amplia variedad de empresas, que podemos denominar EF. mixtas. Si tenemos en consideración únicamente, en aras a la simplificación, la propiedad y la dirección y gobierno como elementos distintivos o diferenciadores, encontramos dos subgrupos: EF. mixtas propietarias (el valor inculcado por el grupo familiar dominante defiende que la propiedad debe estar en manos de la familia) y EF. mixtas directivas (el valor inculcado por el grupo familiar dominante defiende que la dirección efectiva debe permanecer en manos de la familia).

Como todo sistema, la empresa familiar es un sistema vivo que evoluciona con el tiempo. Esto significa que los valores dominantes en un determinado momento podrían variar. Dado que se producen cambios en el sistema empresa y en el sistema familia, la empresa familiar puede evolucionar, adaptándose a los cambios acaecidos en dichos sistemas y migrar con el tiempo de un tipo de empresa a otro.

La introducción de la variable tiempo en un modelo de análisis empresarial, no es algo nuevo (Colli, 2012; Ginalski, 2010; Gersick *et al.* 1997) y supone asumir que los valores del grupo familiar dominante pueden variar de forma más o menos lenta. Esta afirmación tiene implicaciones en nuestra clasificación. Implica, por ejemplo, que una EF. pura pueda evolucionar a sistemas más complejos si los valores del grupo familiar dominante cambian, pudiendo convertirse en una EF. mixta o profesionalizada. También podría ocurrir el camino inverso; es decir, que los valores del grupo familiar dominante evolucionaran desde los que caracterizan a una EF mixta o profesionalizada a una EF. pura (Figura 1).

Figura 1: Evolución y ponderación de objetivos en el modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia

Basándonos en los argumentos precedentes y para demostrar empíricamente si la tipología es factible dentro de la realidad empresarial, nuestra hipótesis de trabajo será:

H1. Las empresas familiares pueden clasificarse, atendiendo a los valores del grupo familiar dominante sobre la propiedad, dirección y gobierno y continuidad, en empresas familiares puras, profesionales y mixtas.

Tabla 2: Tipología de empresa familiar propuesta

	Empresa familiar pura	Empresa familiar mixta propietaria	Empresa familiar mixta directiva	Empresa familiar profesionalizada
<b>Propiedad</b>	100% familia	Mayoría en junta de accionistas en la familia)	Puede incluir a socios externos ajenos a la familia.	Cartera significativa en manos de la familia
<b>Dirección y gobierno</b>	100% familia	No necesariamente en manos de la familia	Puede incluir profesionales externos, prioridad a la familia en puestos clave	El mejor (sea miembro de la familia)
<b>Continuidad</b>	Legado	Traspaso de la propiedad entre generaciones. Patrimonio colectivo	Traspaso de la dirección y gobierno a miembros familiares. Patrimonio colectivo	Acciones. Importan los intereses individuales.

Fuente: Elaboración propia

### 3. Metodología

#### 3.1. Confección de la muestra

Para identificar en SABI las potenciales empresas familiares que podrían participar en el estudio seguimos los criterios de Rojo *et al.* (2011). En primer lugar identificamos el universo de las empresas españolas activas y de tipo capitalista, excluyendo a las microempresas y a las empresas de los grupos 64, 65, 66, 84, 94, 97, 98 y 99 de la CNAE 2009. Para identificar cuáles de estas empresas eran familiares, además de filtrar por “un accionista o más personas físicas o familia” (filtro que facilita SABI); se cruzaron los datos de la matriz global (que indica el propietario último de la empresa) y el factor de independencia B, C y D de las empresas (empresas dependientes en la que otra empresa o persona posee más del 25% de sus acciones), para no dejar fuera a las sociedades interpuestas. Además estudiamos la composición de las empresas con factor de independencia A (empresas dependientes en la que otra empresa o persona posee más del 25% de sus acciones) revisando que los apellidos de los accionistas principales, los miembros del consejo de administración y el gerente o máximo dirigente coincidiesen. Tras esta etapa, la población objeto de estudio se redujo a 42.383 empresas familiares. Se estimó que, para un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, la muestra debía ser de 381 empresas. Conocido el bajo nivel de respuesta de las empresas en este tipo de investigaciones, obtuvimos una muestra aleatoria de 762 empresas. Tras el procedimiento que se explicará a continuación, se obtuvieron 112 respuestas válidas. Dado el número de empresas de la población objetivo, este nivel de respuesta supone un nivel de confianza del 95% con un error de muestreo del 8,5%.

#### 3.2. Instrumento y procedimiento

Para la recogida de información, se desarrolló un cuestionario exprofeso dirigido, vía correo electrónico, al presidente del Consejo de Administración y, en su defecto, al CEO o al Director General CEO. Son muchos los estudios precedentes que lo avalan (Swoboda y Olejnik, 2013; Chirico y Baù, 2014) dado que el director general o CEO se considerada un informante clave y confiable que minimiza los sesgos informativos y motivacionales.

La elaboración del cuestionario se basó en estudios previos (Memili *et al.* 2013; Wang, 2008; Ripollés y Blesa, 2006; Cecilia, 2005; Zahra 2005). Indaga en los valores del líder de la organización sobre la propiedad, la dirección y gobierno y la transmisión de la empresa. Para ello se han realizado preguntas en escala Likert de 3 puntos donde 1 significaba que la propiedad o dirección y gobierno de empresa estaba en manos de externos a la familia y 3 significaba que estaba en manos de la familia. Con respecto a creencia sobre la transmisión de la empresa, también se realizaron preguntas en escala Likert de 3 puntos donde 1 significaba que el legado era importante y 3 significaba que no lo era. También se han recogido datos sobre variables sociodemográficas o referidas a la empresa y al equipo directivo: antigüedad, tamaño de la empresa, generación, ramas familiares y cómo se encontraba repartida la propiedad de la empresa en manos de la familia, estructura de gobierno y nivel de experiencia y formación del equipo directivo.

Para la elaboración del cuestionario final se contó con la ayuda de un grupo de 5 empresarios familiares que posteriormente no participaron en el estudio. Los investigadores elaboraron un primer borrador del cuestionario y a continuación se realizó un pretest con los empresarios con objeto de determinar si las preguntas se entendían correctamente y respondían a lo que se quería preguntar. Tras realizar dos rondas de reuniones con los empresarios se elaboró el cuestionario definitivo (ver anexo). A continuación se realizó una primera toma de contacto telefónico con las empresas. Posteriormente, se envió un correo electrónico con el enlace de google drive a través del cual podrían tener acceso al cuestionario. Posteriormente se enviaron varios mails recordatorios y una última ronda de contacto telefónico. Los datos se obtuvieron en el último trimestre de 2015. De esta forma, obtuvimos el compromiso de 137 empresas, aunque un total de 112 completaron todo el cuestionario. El porcentaje de respuesta obtenido (14,7%) es ligeramente superior al obtenido en otros estudios (Wang, 2008).

#### 3.3. Análisis estadísticos

El análisis clúster es una técnica estadística multivariante de las más utilizadas en el ámbito de la investigación en las Ciencias Sociales (Díaz de Rada, 2002) y busca agrupar elementos tratando de lograr la máxima homogeneidad en cada grupo y la mayor diferencia entre los grupos. Por ello, para comprobar si las empresas muestran similitudes respecto a los valores en torno a la propiedad, dirección y gobierno y continuidad realizamos un análisis cluster de individuos utilizando el método no jerárquico en forma aglomerativa (Díaz de Rada, 2002). La medida de similitud elegida fue el Método de Reasignación *K-Medias*. A fin de validar la solución final, se han realizado filtros sucesivos de los resultados de los respectivos Análisis Discriminante y ANOVAS. Para poder describir con mayor profundidad las características de estos cluster, realizamos también un análisis discriminante que nos permitió ahondar en la diferenciación entre empresas de distintos grupos. Para ello, utilizamos las variables sociodemográficas indicadas con anterioridad.

### 4. Resultados

#### 4.1. Análisis clúster

El número de clusters óptimo a considerar, tal y como puede observarse en la Tabla 3, teniendo en consideración el número de funciones discriminantes significativas y su alta capacidad explicativa y predictiva, es de tres.

El siguiente objetivo es analizar la relación entre las tres variables clasificatorias (propiedad, dirección y gobierno y continuidad) en los tres clusters formados anteriormente. Para ello vamos a realizar un análisis MANOVA que permita establecer la diferencia de media entre los distintos clusters según los resultados de las pruebas *post-hoc*. Efectuado un análisis multivariante de la varianza (MANOVA) en el cual las variables dependientes fueron propiedad, dirección y gobierno y continuidad, actuando la variable “grupo de pertenencia” como factor fijo, encontramos que el vector de medias de las 3 variables dependientes no

**Tabla 3:** Resumen de las soluciones conforme al número de conglomerados.

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

Fuente: *Elaboración propia*

presenta el mismo comportamiento en los 3 grupos establecidos para la variable independiente. Los contrastes univariados muestran que los valores medios de la variable “propiedad”, son diferentes para cada uno de los grupos establecidos para la variable “grupo de pertenencia”. Más concretamente, el valor medio de la variable “propiedad” es mayor para el clúster 2 y 3. Esto mismo sucede si se estudia la variable “dirección y gobierno”. Los contrastes univariados muestran que los valores medios de esta variable, son diferentes para cada uno de los grupos establecidos para la variable “grupo de pertenencia”, siendo el valor medio de la variable “dirección y gobierno” mayor para el clúster 2 y 3 que para el 1. Finalmente, si se estudia la variable “continuidad”, ocurre lo contrario, los contrastes univariados muestran que los valores medios de esta variable, son diferentes siendo el mayor para el clúster 1 que para el 2 y 3 (tabla 4).

Con objeto de hacer más fácil la identificación de los grupos obtenidos con el análisis clúster, hemos sustituido para cada variable el valor numérico de los centros resultantes del análisis (centroides), con el concepto que representan en la realidad según las preguntas formuladas en el cuestionario (tabla 5).

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

**Tabla 4:** Comparaciones múltiples

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

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

Por su parte, el clúster 3 es el más numeroso de todos ocupando más de la mitad de la muestra con un total de 58 empresas familiares. Las empresas prefieren que la dirección y gobierno esté en manos del mejor preparado para ello (miembro o no de la familia), pero la propiedad sí que debe estar en manos de la familia. Con respecto a la continuidad, tiene sentido siempre y cuando la futura generación esté preparada. Si tenemos en cuenta la tipología propuesta en el marco teórico podríamos identificarlo como **empresas familiares mixtas**.

#### 4.2. Análisis discriminante

Con el propósito de profundizar en las características de estos grupos se realizó un análisis discriminante en el que

las variables independientes fueron las variables socio-demográficas consideradas más relevantes: antigüedad, tamaño y generación en la que se encuentra la empresa; nivel de estudios y experiencia del equipo directivo y concentración de propiedad y estructura de gobierno que posee la organización. Utilizamos el método de Lambda de Wilks y la inclusión por pasos.

La única variable que resultó significativa para discriminar entre los grupos es el tipo de propiedad. El valor medio y la desviación típica de la variable en cada uno de los grupos puede verse en la tabla 6.

Los contrastes *post-hoc* (tabla 7) permiten comprobar que existen diferencias estadísticamente significativas respecto al tipo de propiedad entre los clúster 1 y el 2 y el 1 el 3. Los resultados muestran que por término medio, la concentración de la propiedad es mayor en las empresas familiares puras respecto a las mixtas o profesionalizadas (sabiendo que los valores de la variable “tipo de propiedad” van desde 1 “100% de la propiedad en manos de la familia” hasta 6 “propiedad atomizada”.

**Tabla 5:** Cuadro resumen de las características de cada clúster. Centroides

	Clúster		
	1 (Profesionalizada)	2 (Pura)	3 (Mixta)
<b>PROPIEDAD</b>	Incluir socios externos	Dentro de la familia	Dentro de la familia
<b>DIRECCIÓN Y GOBIERNO</b>	En manos de los mejores profesionales	Seleccionarse entre los miembros de la familia	En manos de los mejores profesionales
<b>CONTINUIDAD</b>	Traspaso de una generación a otra siempre que la generación futura esté preparada para ello	Prima el legado familiar, sin importar la formación de la generación futura.	Traspaso de una generación a otra siempre que la generación futura esté preparada para ello

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6:** Estadísticos descriptivos para los clusters

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

**Tabla 7:** Comparaciones múltiples

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

## 5. Conclusiones e implicaciones

Dada la importancia de la empresa familiar en la sociedad actual, resulta conveniente trabajar en el desarrollo de una tipología útil que permita la generalización de los resultados en las distintas investigaciones que versan sobre estas empresas. Por ello, en el desarrollo de este trabajo hemos avanzado a nivel teórico y empírico en la clasificación de dicha organización.

Nuestro trabajo no es el primero que propone una taxonomía de empresas familiares basada en los tres elementos clave y consensuados que aparecen en la definición de empresa familiar: propiedad, dirección y gobierno y transmisión. Sin embargo, como aspecto distintivo, nuestro estudio utiliza los valores del grupo familiar sobre cómo debe de ser cada uno de estos elementos clave. La mayor parte de los estudios previos han descrito el tipo de empresas familiares basándose en datos sobre el porcentaje de propiedad y/o del número de personas de la familia que ocupan puestos de dirección y gobierno. Pero para poder estudiarlas, se hace necesario clasificarlas en función de cuáles sean los valores del grupo familiar dominante sobre los aspectos destacados con anterioridad.

Hemos conseguido confirmar la existencia de distintos tipos de empresas familiares en función de la aceptación por los miembros del grupo familiar dominante sobre quién debe ostentar la propiedad, quién debe dirigir la empresa o cómo ha de producirse la transmisión de la misma. Así hemos conseguido identificar tres grandes grupos de empresas familiares en nuestra muestra representativa de la población: EF puras, EF profesionalizadas y EF mixtas. El grupo más fácilmente identificable, aunque menos numeroso, es el de las EF profesionalizadas, donde la influencia familiar sólo se justifica si los miembros familiares están preparados para la gestión de la organización. Hemos conseguido demostrar también que a pesar de que para las EF puras y las mixtas, existen ciertos rasgos comunes en comparación con las EF profesionalizadas (un mayor deseo de control por parte de la familia en la dirección y gobierno de la empresa), estas empresas son claramente identificables si atendemos al grado de concentración de la propiedad. Hemos conseguido confirmar que la concentración de la propiedad es un signo distintivo de las empresas familiares puras, ya que según nuestros análisis, lo que diferencia a las empresas familiares puras de otro tipo de empresas (mixtas y profesionalizadas) es que por término medio, poseen una mayor concentración de la propiedad en manos de la familia.

Con estas conclusiones se demuestra que hemos logrado desarrollar una tipología que refleja la realidad empresarial basada en los valores del grupo familiar dominante. Esta clasificación supone un avance ya que no hay que olvidar que estos valores imprimen a la organización de un carácter propio, definiendo su comportamiento empresarial, su actividad y sus resultados. Por tanto, no nos cabe duda que esta tipología facilitará el desarrollo de conclusiones generalizables para el resto de estudios en este tipo de organizaciones; permitiendo a su vez, ayudar al resto de profesionales que desempeñan su labor en este tipo de organizaciones a identificar las diferencias entre ellas y ayudándoles a profundizar en las problemáticas que les son peculiares facilitándoles los cursos de acción más apropiados.

A pesar de que nuestro trabajo es riguroso, como todo trabajo de investigación posee algunas limitaciones que pasamos a detallar a continuación. Respecto a la selección de la muestra y en relación a la base de datos, hay que indicar que tan sólo se ha utilizado la base de datos SABI para empresas españolas, por lo que los resultados pueden quedar sesgados por las características propias del país. También debe tenerse en cuenta que el estudio empírico es de corte cross-seccional y que el cuestionario se ha dirigido al CEO de la empresa, pudiendo no recoger perfectamente los valores del grupo dominante.

## 6. Referencias bibliográficas

- Allouche, J.; Amann, B.; Jaussaud, J. y Kurashina, J., 2008. The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation, *Business Review*. 21 (4), 315-329.
- Basco, R., 2013. The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence Approaches, *Journal of Family Business Strategy*. 4, 42-66.
- Cecilia, E. 2005. Psicología positiva y emociones positivas, *American Psychology*. 33(4), 1-30.
- Chirico, F. y Baù, M., 2014. Is the family an asset or liability for firm performance? The moderating role of environmental dynamism, *Journal of Small Business Management*. 52 (2), 201-225.
- Chrisman, J.J.; Chua, J. y Sharma, P., 2005. Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm, *Entrepreneurship: Theory and practice*. 9 (5), 555-576.
- Chua, J.; Crisman, J y Sharma, P., 1999. Defining family business by behavior, *Entrepreneurship: Theory and practice*. 23(4), 19-39.
- Colli, A., 2012. Contextualizing performances of family firms: the perspective of business history, *Family Business Review*. 25 (3), 243-257.
- Corona, J. y Del Sol, I (2016). *La Empresa Familiar en España (2015)*; Instituto de la Empresa Familiar: Barcelona, Spain, 2016; Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nnzc7i.pdf> (Descargado el 20 de octubre de 2017).
- Craig, J.B.; Dibrell, C. y Davis, P.S., 2008. Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses, *Journal of Small Business Management*. 46(3), 351-371.
- Dekker, J.C.; Lybaert, N.; Steijvers, T.; Depaire, B. y Mercken, R., 2012. Family Firm Types Based on the Professionalization Construct: Exploratory Research, *Family Business Review*. 26 (1), 81 -99.
- Díaz de la Rada, V., 2002. Técnicas de análisis multivariante para investigación social y comercial. Ra-Ma, (Ed.), Madrid.
- Dyer, G., 2006. Examining the "Family Effect" on Firm Performance, *Family Business Review*. 19, pp. 253-273
- Dyer, G., 2003. The Family: The Missing Variable in Organizational Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*. 27 (4), 401-416.
- Gallo, M. A., 2004. Tipologías de las empresas familiares, *Revista Empresa y Humanismo*. 7 (2), 241-258.
- Gersick, K.E.; Davis, J.A.; McCollon, M. y Lansberg, I., 1997. Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business, Ed. Harvard Business School Press, MA, USA.
- Gibb, Jr.W., 2003. Toward a theory of family performance: A typology of family firms based on Agency Theory and the Resource- Based View of the Firm, Ed. Marriot School of Management, Brigham.
- Ginalski, S., 2010. Business elites and family networks: The case of the Swiss metallurgy industry during the 20th century. Paper presentado en el European Business History Association Conference, Glasgow, Inglaterra.
- Gómez-Betancourt, G., 2004. Typologies of family business: A conceptual framework based on trust and strategic management. *Family Business Casebook Annual*, 1, 27-52.
- Habbershon, T. y Williams, M.L., 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms, *Family Business Review*. 12 (1), 1-21.
- Kammerlander, N; Sieger, P.; Voordeckers, W. y Zellweger, T., 2015. Value creation in family firms: A model of fit, *Journal of Family Business Strategy*. 6, 63-72.
- Memili, E., Zellweger, T.M. y Fang, H-C., 2013. The determinants of family owner-managers' affective organizational commitment, *Family Relations*. 62(3), 443 - 456.
- O'Boyle, E.H; Rutherford, M.W y Pollack, J.M., 2010. Examining the relation between ethical focus and financial performance in family firms: an exploratory study, *Family Business Review*. 23 (4), 310-326.
- Perkins, G., 1992. Razones de permanencia del personal no familiar, miembro del equipo directivo en las empresas familiares, tesis doctoral inédita, IESE, Barcelona.
- Ripollés, M. y Blesa, A., 2006. Redes personales del empresario y orientación emprendedora en las nuevas empresas, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 26, 73-94.
- Rojo, A.A; Diéguez, J. y López, P., 2011. Importancia del concepto de empresa familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación, *Revista de empresa familiar*. 1 (1), 53-67.
- Sharma, P., 2004. An overview of the field of family business studies: Current status and direction for the future, *Family Business Review*. 12 (1), 1-36.
- Sharma, P. y Nordqvist, M., 2008. A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance. En J. Tàpies y J. Ward (Eds.), *Family values and value creation: The fostering of enduring values within family-owned businesses (71-101)*. Ed. Palgrave Macmillan Hampshire, Inglaterra.
- Swoboda, B. y Olejnik, E., 2013. A taxonomy of small- and medium-sized international family firms, *Journal of International Entrepreneurship*. 11 (2), 130-157.
- Tsang, E., 2002. Learning from overseas venturing experience. The case of Chinese family business, *Journal of business venturing*. 17 (1), 21-40.
- Ussman, A.M; Jiménez, J.J. y García, P.M., 2001. Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar: propuesta de un modelo, *Actas del I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar, OPVI, Valencia*, 347-372.
- Wang, C. L., 2008. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*. 32 (4), 635-656.
- Westhead, P., y Howorth, C., 2006. Ownership and Management Issues Associated With Family Firm Performance and Company Objective, *Family Business Review*, 19 (4), 301-316.
- Yu, A.; Lumpkin, G.T; Sorenson, R.L.; Brigham, K.H., 2012. The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables, *Family Business Review*. 25 (1), 33-57.
- Zahra, S.A., 2005: Entrepreneurial risk taking in family firms, *Family Business Review*. 13(1), 23-40.
- Zellweger, T.M; Nason, R.S. y Nordqvist, M., 2012. From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families introducing family entrepreneurial orientation, *Family Business Review*. 25 (2), 136-155.

**ANEXO 1: Cuestionario**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7.- La afirmación que aparece a continuación recoge los posibles valores y creencias del grupo familiar dominante en su empresa respecto a la propiedad. Valore del 1 al 3, donde 1 significa “poco importante” y 3 “muy importante”:

Ha de mantenerse dentro de la familia	1	2	3
---------------------------------------	---	---	---

8.- La afirmación que aparece a continuación recoge los posibles valores y creencias del grupo familiar dominante en su empresa respecto a la gestión efectiva de la empresa Valore del 1 al 3, donde 1 significa “poco importante” y 3 “muy importante”:

Ha de seleccionarse entre los miembros de la familia y sólo recurrir a profesionales externos en caso de no encontrar candidatos dentro de la familia	1	2	3
---	---	---	---

9.- La afirmación que aparece a continuación recoge los posibles valores y creencias del grupo familiar dominante en su empresa respecto al legado. Valore del 1 al 3, donde 1 significa “poco importante” y 3 “muy importante”:

No importa el legado familiar, lo que priman son los intereses individuales	1	2	3
---	---	---	---

10.- ¿Posee su organización Consejo de Administración?

- Sí
- No

\* Si la respuesta fue positiva:

¿Cuántos miembros hay en su Consejo de Administración? (\*) \_\_\_\_\_?

De los miembros del Consejo de Administración, ¿Cuántos son externos a la familia? \_\_\_\_\_

\* Si la respuesta fue negativa:

Posee su organización algún órgano suplente. Indique cuáles: \_\_\_\_\_

11.- Indique si su empresa posee algún órgano de gobierno propio de una empresa familiar:

- No poseo ningún órgano específico de empresa familiar
- Mi organización cuenta con un Consejo de Familia
- Mi organización cuenta con una family office
- Otros: \_\_\_\_\_

12.- Indique en qué intervalo se encuentra el volumen de activos de su empresa en el último ejercicio (\*Datos en millones de euros):

- $X < 2$
- $[2 \leq X \leq 10]$
- $[10 < X \leq 43]$
- $X > 43$

13.- Marque en qué intervalo se encuentra el volumen de ventas en el último ejercicio (\*Datos en millones de euros):

- $X < 2$
- $[2 \leq X \leq 10]$
- $[10 < X \leq 50]$
- $X > 50$

14.- Indique en qué intervalo se encuentra el número de trabajadores que formaron su plantilla en el último ejercicio:

- $[X \leq 9]$
- $[10 \leq X \leq 49]$
- $[50 \leq X \leq 249]$
- $X \geq 250$