

Documento de trabajo 10/03

La empresa familiar en Castilla y León. Un primer intento de caracterización y análisis.

Juan Manuel de la Fuente Sabaté
Virginia Blanco Mazagatos
Universidad de Burgos

Resumen: La búsqueda de formas de gestión que favorezcan la continuidad de la empresa familiar ha generado un intenso debate en torno a la naturaleza y comportamiento de estas organizaciones. Desde nuestra perspectiva, la diferencia esencial de estas organizaciones es su singular estructura contractual. La coincidencia de la propiedad y dirección de la empresa en miembros de una familia da lugar a que en el nexo contractual se combinen relaciones económicas, comunes a cualquier tipo de organización, con afectivas. De esta forma, la Teoría de la Agencia se revela como un marco conceptual idóneo para describir la dinámica interna de estas organizaciones. En este artículo se desarrolla un enfoque contractual de la empresa familiar cuyo objetivo es conocer cómo la naturaleza familiar de la empresa afecta a la combinación de recursos y a los mecanismos de gobierno empleados. Asimismo, se intenta comprobar si estas peculiaridades afectan tanto al proceso de creación de valor como al conflicto de su reparto.

Palabras clave: Empresa familiar, Teoría de la Agencia, gobierno corporativo, creación de valor, reparto de valor.

Octubre, 2003

Departamento de Economía y Administración de Empresas
Facultad de CC.EE. y Empresariales
C/Parralillos s/n
09001-Burgos
Tlf: 947 25 90 35
Fax: 947 25 89 60
España
e-mail: jmfuente@ubu.es
e-mail: yblanco@ubu.es

1. Introducción

El estudio y caracterización de la empresa familiar es un tema que desde hace más de veinte años viene mereciendo una creciente atención de la investigación en economía de la empresa. Ahora bien, a pesar de que la investigación llevada a cabo ha experimentado un gran avance desde sus inicios, este proceso no ha sido suficiente para que en estos momentos podamos afirmar que existe un cuerpo doctrinal generalmente aceptado y de utilidad contrastada.

Con este estudio pretendemos llenar un importante vacío en este campo de investigación dado que, como algunos autores han apuntado (Wortman, 1994; Bird y otros, 2002), el progreso hacia la comprensión y entendimiento profundo de este tipo de organizaciones se ha visto limitado, en primer lugar, por la ausencia de un marco teórico general que englobe los enfoques parciales y permita entender su problemática desde una perspectiva más amplia y, en segundo término, por el recurso a metodologías de análisis no adecuadas.

Desde nuestro punto de vista, la Teoría de la Agencia cuenta con todos los elementos conceptuales necesarios para poder explicar la dinámica interna de estas organizaciones. Desde este enfoque teórico, la empresa se concibe como un entramado contractual (Jensen y Meckling, 1976) que permite la cooperación de los distintos propietarios de recursos en la causación de una actividad colectiva (Alchian y Demsetz, 1972). Así, cada empresa internalizará una combinación heterogénea y mutuamente específica (Rajan y Zingales, 1998) de recursos, cuyos propietarios tienen objetivos independientes (Fama, 1980; Freeman y Evan, 1990). Las asimetrías informativas pueden dar lugar a que los agentes que buscan la maximización de su utilidad persigan objetivos distintos a los acordados. Por lo tanto, esta relación de cooperación está marcada por un potencial comportamiento oportunista de los agentes.

El considerar a la empresa como una coalición de individuos con intereses propios, da lugar a que el objetivo común a todos los aportantes de recursos sea la maximización de la creación de valor, ya que cuanto mayor sea el valor creado, mayores serán las posibilidades de retribuir adecuadamente a todos los propietarios de recursos (Charreaux y Desbrières, 2001; Jensen, 2001; Rappaport, 1998). Sin embargo, también habrá que considerar el conflicto interno que genera su reparto entre los distintos aportantes de recursos (Quevedo, 2003). Efectivamente, dentro de la empresa se va a generar una continua negociación en la que cada participante intentará maximizar la asignación de valor para satisfacer sus propios intereses (Hill y Jones, 1992). La gerencia, por el lugar que ocupa dentro del nexo contractual, deberá actuar como intermediario en el proceso de distribución del valor creado, de forma que se salvaguarden los intereses de los distintos participantes (Quevedo, 2003).

Tradicionalmente, los trabajos realizados al amparo de la Teoría de la Agencia se han centrado en el análisis del problema de la separación entre la propiedad y el control, lo que ha limitado la investigación a la gran sociedad por acciones. Ahora bien, en los últimos años diversos autores, como Schulze, Lubatkin y Dino (2000, 2002, 2003), Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel y Gutiérrez (2001), McConaughy, Matthews y Fialko (2001), Schulze y otros, (2001), Mustakallio (2002), Van den Berghe y Carchon (2002, 2003), Vilaseca (2002) y Gomez-Mejia, Larraza-Kintana y Makri (2003), han aplicado esta perspectiva teórica a empresas con estructuras de propiedad muy concentrada, como son las familiares. Desde nuestro punto de vista, la teoría contractual puede ser aplicada no sólo a las relaciones financieras, más reiteradamente estudiadas en la literatura, sino que permite abordar el análisis de todas y cada una de las relaciones que se dan en la empresa familiar. En esencia, la característica distintiva de estas organizaciones es la convivencia de relaciones económicas, comunes a cualquier tipo de empresa, con las afectivas, propias del ámbito familiar. Esto añade una complejidad adicional a las relaciones de agencia que se establecen en estas entidades que se verá aún más incrementada con la entrada de nuevas generaciones familiares en la empresa, con lazos de parentesco cada vez más débiles y una creciente dispersión de la propiedad que hará que el modo en que se establezcan las relaciones contractuales, entre los distintos participantes, vaya evolucionando con el paso del tiempo.

2. Concepto de empresa familiar

Aunque en la literatura todavía no se ha alcanzado un consenso sobre qué se considera empresa familiar, lo que refleja la gran complejidad del concepto, la mayoría de autores (Handler, 1989) identifican tres dimensiones que aparecen como variables consensuadas en las distintas definiciones ofrecidas: participación de la familia en la propiedad y dirección de la empresa, subsistemas interdependientes y transferencia generacional. Los distintos enunciados ofrecidos van desde algunos muy restrictivos, en los que se incluyen las tres dimensiones, hasta otros más amplios, que se suelen basar en criterios exclusivos de estructura de propiedad. Por lo tanto, nos encontramos con un concepto amplio, acotado por la importancia que se otorgue a estos factores.

La diferencia entre las mismas no es baladí, tal y como reflejan Shanker y Astrachan (1996). Estos autores plantean una tipología de las definiciones en tres niveles que, progresivamente, representan una mayor implicación familiar en la organización. La definición más *amplia* incluye a empresas familiares en las que existe escasa participación directa de la familia, la cual mantiene el control de la dirección estratégica y posee la intención de que la empresa no salga de la familia. La definición *intermedia* incluye todos los criterios de la definición anterior, y además que el fundador, o sus descendientes, dirijan la empresa y posean el control legal del capital con derecho a voto. Por último, la

definición más *restrictiva* también requiere, que existan múltiples generaciones de la familia implicadas en el negocio, que la familia esté directamente implicada en las operaciones diarias de la empresa y que más de un familiar tenga responsabilidades de gestión importantes.

La conceptualización de empresa familiar viene condicionada por la información disponible y por los objetivos del estudio que ha de realizarse. Por lo tanto, el investigador se ve obligado a utilizar una definición operativa y hacerla explícita con el fin de poder calibrar el verdadero alcance de la investigación (Galve y Salas, 2003; p. 25). Sin embargo, la comparación entre los distintos estudios realizados se vuelve muy complicada en ciertas ocasiones, ya que las premisas sobre lo que constituye una empresa familiar han podido ser divergentes (Monreal y otros, 2002).

A efectos del presente estudio hemos considerado una empresa como familiar cuando más del 50 por ciento del capital es propiedad de una familia y algunos de sus miembros forman parte de los órganos de gobierno y del equipo directivo de la empresa.¹

3. La Teoría de la Agencia y la empresa familiar

Como hemos comentado, la mayoría de las definiciones de empresa familiar incluyen la idea de que en estas organizaciones existe a lo largo del tiempo una influencia familiar que se refleja, principalmente, en la propiedad y dirección de la empresa. Por tanto, la especificidad de estas organizaciones se basa en que en las relaciones contractuales que se producen en la empresa además de existir lazos económicos, en algunos casos, también existirán lazos familiares. La intención por mantener el carácter familiar de estas firmas dará lugar a que estos lazos familiares perduren a través de distintas generaciones (Litz, 1995).

Indudablemente, el modo en que se establezcan las relaciones contractuales entre los distintos participantes irá evolucionando. El paso del tiempo hace inevitable que se produzcan cambios en la organización, pues ésta se volverá más compleja y, paralelamente, se irán produciendo cambios en la familia, la cual se irá ampliando. De igual forma, conforme se produzcan procesos sucesorios aumentará la dispersión de la propiedad. Todas estas circunstancias provocarán que la característica diferenciadora de la empresa familiar no sólo sea la existencia de influyentes relaciones entre los miembros de la familia, sino también que estas relaciones tengan un comportamiento dinámico (Gallo, 1993), ya que la fortaleza del vínculo varía en cada proceso de sucesión.

¹ Los datos utilizados no nos han permitido conocer con exactitud si se ha producido sucesión en la organización, por lo que no hemos incluido esta dimensión.

En la primera generación la propiedad de estas empresas suele estar concentrada en el núcleo familiar y la dirección, normalmente, recae en el fundador. Obviamente, esta coincidencia entre propietarios y directivos mitiga los costes de agencia debidos al conflicto de intereses entre el principal y el agente (Fama y Jensen, 1983b). Además, durante esta primera etapa, el fundador va a constituir el enlace directo con todos los recursos que colaboran en la firma, por lo que todas las relaciones que tienen lugar dentro de la miscelánea contractual de la empresa se van a ver dotadas de peculiaridades que generarán recursos distintivos en la empresa. En efecto, las relaciones que se establecen serán muy intensas y pueden propiciar la aparición de externalidades que se manifiestan en un mayor compromiso, confianza y lealtad entre las partes contratantes (Harvey y Evans, 1995; Lyman, 1991; Gersick y otros, 1997). Todos los participantes de la empresa familiar estarán más predispuestos a realizar inversiones específicas para las relaciones, porque confían en el comportamiento legítimo del fundador. Así, proveedores y clientes estarán dispuestos a realizar transacciones en las que intervengan activos específicos. Del mismo modo, la confianza de los empleados en no ser expropiados de su capital humano específico les lleva a tener un mayor incentivo en acumularlo.

Sin embargo, conforme la compañía crezca en tamaño, complejidad y, principalmente, cuando tenga lugar el proceso sucesorio, las relaciones se volverán más complejas. Según aparecen nuevas generaciones y la propiedad se va fragmentando, las asimetrías informativas serán mayores y aumentarán los problemas de agencia entre la dirección y la propiedad de la empresa. De hecho, conforme nuevas generaciones de la familia se hagan cargo de la empresa se irán diferenciando los propietarios familiares que forman parte del equipo de dirección de los que son externos a la gestión de la empresa. Así, el problema de agencia será cada vez más parecido al que se produce en las sociedades con capital más disperso. En este sentido, los posibles problemas de agencia que surjan en las empresas familiares serán aún más difíciles de resolver (Schulze y otros, 2001), debido a que las relaciones contractuales conviven con las relaciones familiares.

La sucesión implica un cambio en el centro del nexo contractual que diseña la combinación de recursos en la empresa y establece la distribución del valor entre los participantes y por tanto no sólo afecta a la relación entre la propiedad y la dirección, sino también pueden verse afectadas las relaciones con el resto de los participantes. A pesar de los cambios generacionales, los cargos directivos en este tipo de empresas suelen mantenerse en la familia. Sin embargo, la posesión de las capacidades y habilidades suficientes para desempeñar eficientemente la función directiva no tienen porque venir asociada a la condición de familiar. La implicación de la familia propietaria en la dirección puede suponer la pérdida de las ventajas relacionadas con la especialización de la función de decisión (Fama y Jensen 1983a, 1983b), ya que puede derivar en la atribución de puestos

relevantes a familiares no cualificados. Así, los participantes pueden intuir los cambios en la creación de valor después de la sucesión y condicionar la renovación de sus contratos a fechas posteriores del anuncio del plan de sucesión (Schulze y otros, 2001).

El hecho de que las relaciones entre los *stakeholders* estén basadas en muchos casos en lazos de parentesco, puede afectar no sólo a la creación del valor en la empresa sino también a su reparto entre los participantes de la misma. La influencia de los distintos participantes sobre la forma en que se reparte el valor creado en la organización, depende del poder de negociación de cada uno de ellos. Los orígenes del poder dentro de cualquier empresa suelen provenir de los derechos residuales de control sobre los recursos o de la existencia de asimetrías informativas (Quevedo, 2003). Ahora bien, para el caso concreto de la empresa familiar, puede existir otra fuente de poder que proviene del hecho de que un participante sea miembro de la familia que controla la entidad. Esta dualidad le llevará a alcanzar una posición privilegiada dentro de la organización que se materializará en una mejor asignación de riqueza para sus objetivos. El poder obtenido por los derechos de decisión sobre los recursos es legítimo, mientras que, los que provienen del mantenimiento de asimetrías de información y de las relaciones de parentesco se basan en la expropiación de las cuasi-rentas generadas por otros recursos.

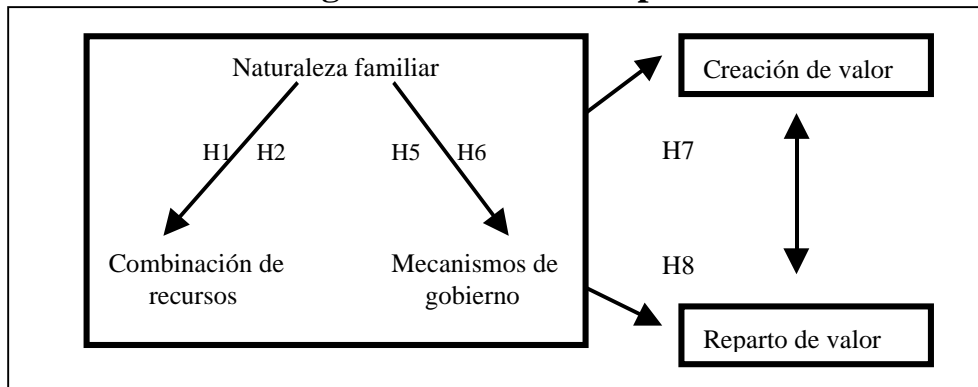
La gerencia de la empresa familiar en el arbitraje del conflicto del reparto del valor puede mezclar los objetivos familiares y empresariales, lo que agudizará sus problemas de autocontrol o conflictos de interés internos. Estos costes se manifiestan en la tendencia humana a realizar acciones que no son consistentes con el propio interés (Jensen, 1994). Esta dualidad de objetivos en la gerencia puede provocar comportamientos altruistas y desequilibrios en el reparto de valor que impliquen un trasvase de valor de unos participantes hacia otros, circunstancia que frenará la actitud de cooperación por parte de los participantes que vean desatendidas sus exigencias legítimas.

Por lo tanto, además de los mecanismos necesarios en toda organización, se deben establecer mecanismos complementarios que ordenen las relaciones familiares y las económicas y eviten políticas expropiatorias del valor creado por parte de algunos participantes familiares. Entre estos instrumentos podemos citar la reunión, la asamblea o el consejo de familia y el protocolo familiar, que tratan de asegurar que sólo los aspectos positivos del carácter familiar influyan en la empresa y evitar que los inconvenientes de dicha naturaleza hagan peligrar la supervivencia a largo plazo de la misma (Cabrera y Santana, 2002).

4. Modelo e hipótesis

Los fundamentos teóricos de la Teoría de la Agencia y la investigación realizada en el campo de la empresa familiar nos permiten plantear el modelo de análisis recogido en la figura 1.

Figura 1. Modelo e Hipótesis



Este modelo pretende alcanzar un doble objetivo. Por un lado, sugerir que la especificidad de la empresa familiar en la combinación de recursos y mecanismos de gobierno empleados puede incidir en el proceso de creación de valor, al tiempo que plantear la potencial influencia de la naturaleza familiar de la empresa en el proceso de reparto del valor creado. El modelo aquí expuesto permite además adoptar un carácter dinámico y facilitar el estudio de las características distintivas que se irán produciendo con el paso del tiempo en la cooperación de los recursos para la creación de valor y en el conflicto de su reparto.

4.1 Estructura de recursos

La primera relación establecida en el modelo nos presenta a la naturaleza familiar de la empresa como un factor determinante de su estructura de recursos. Así, la existencia de lazos familiares entre algunos de los propietarios de recursos influirá en la combinación de factores que fije una empresa de estas características.

Las clasificaciones que pueden hacerse sobre los recursos de la empresa son muchas y variadas. De todas ellas, una de las más generalizadas es la de Grant (1998), la cual los agrupa en tres categorías principales: recursos tangibles, intangibles y humanos. Dentro de los primeros, se incluyen los recursos financieros y los físicos. Con respecto a los recursos financieros, diversos estudios (Mishra y McConaughy, 1999; Gallo, Tàpies y Cappuyns, 2000; McConaughy, Matthews y Fialko, 2001) que han comparado empresas familiares y no familiares, coinciden en concluir que las primeras mantienen menores niveles de deuda, porque un incremento de la misma aumentaría la probabilidad de una pérdida de control familiar ante posibles coyunturas

económicas desfavorables. De igual forma, el deseo de mantener el carácter familiar de la organización puede dar lugar a que estas entidades sean reticentes a la participación de terceros en la propiedad de la empresa y se muestren más proclives a la autofinanciación. Por lo tanto, la mayor capacidad de endeudamiento disponible con la que cuentan las empresas familiares, junto con la tendencia a reinvertir los recursos generados, suponen mejores condiciones para resistir ciclos económicos difíciles.

Todas estas decisiones sobre los recursos financieros suelen ser más características de las empresas familiares de primera generación. En éstas, la propiedad se encuentra concentrada en el seno familiar y el fundador pretende que la empresa continúe en manos familiares. No obstante, a medida que la empresa crece, y conforme se incorporan nuevas generaciones, se diluyen los lazos familiares y el sentido de pertenencia a un grupo, por lo que algunos participantes pueden exigir cambios en las decisiones financieras de la empresa. En este sentido, la inclinación hacia la reinversión y la autofinanciación irá perdiendo peso frente a la preferencia por la liquidez y el pago de dividendos.

H1: La naturaleza familiar de la empresa influirá en su estructura de financiación.

H1a: El nivel de endeudamiento está negativamente relacionado con la naturaleza familiar de la empresa.

H1b: La empresa familiar recurrirá en mayor medida a la autofinanciación.

Los recursos financieros de los que se disponga determinarán los recursos físicos utilizados por estas empresas. Como hemos comentado, la aversión a la pérdida de control de la propiedad hace que, en general, las empresas familiares sean reacias a la financiación externa, es decir, tengan acceso a menor cantidad de recursos financieros, lo que puede dificultar el crecimiento empresarial (Gallo, 1995; Gallo y Vilaseca, 1996; Gallo, Tàpies y Cappuyns, 2000; Abella, 2000). De esta manera, estas firmas serán más proclives a desarrollar su actividad en sectores tradicionales o maduros, en los cuales no sea necesario disponer de gran cantidad de fondos para adquirir recursos específicos, y en los que el tamaño y las economías de escala derivadas de la tecnología no jueguen un papel fundamental a la hora de competir (Gallo, 1995; Leach, 1999).

H2: La naturaleza familiar de la empresa influirá en su estructura de inversión.

El segundo grupo de recursos, los intangibles, van a mostrarse especialmente importantes a la hora de generar ventajas competitivas en la organización (Wernerfelt, 1984). Para el caso concreto de las firmas familiares, la cultura es una de sus mayores competencias distintivas y uno de sus recursos más estables, debido a que la fuerte autoridad que tiene la figura del fundador, y el largo período de tiempo que ostenta el poder, hacen que se inculquen en la empresa una serie de valores y creencias muy arraigadas a él y a su familia, con los que

se sienten identificados todos los miembros de la empresa (Rienda y Pertusa, 2002).

Por consiguiente, la estabilidad que aporta la cultura en este tipo de empresas será uno de sus principales recursos específicos pero, al mismo tiempo, puede convertirse en un obstáculo para realizar los cambios que permitan el desarrollo y continuidad de la empresa (Leach, 1999), porque, al estar unida la cultura de la empresa a la familiar, modificar la primera puede requerir cambiar también la segunda (Gallo, 1993).

H3: La empresa familiar mantendrá una cultura empresarial específica.

La gestión del tercer grupo de recursos, los humanos, es importante y compleja debido a que el capital humano está compuesto por individuos con discrecionalidad para determinar su comportamiento dentro de la organización. En las primeras etapas de desarrollo de la empresa familiar, su estructura organizativa está totalmente centralizada, los trabajadores se relacionan directamente con el empresario-propietario y los mecanismos de control se basan en la supervisión directa y la adaptación mutua (Fuente y otros, 1997). Las relaciones tan cercanas que se establecen entre empleador-empleado y la fuerte autoridad que tiene el empresario, darán lugar a que los trabajadores se sientan comprometidos con el proyecto empresarial y sean leales a la figura del fundador (Kets de Vries, 1993; Lyman, 1991).

Sin embargo, conforme la organización incrementa su tamaño y, sobre todo, con el cambio generacional, la gestión de los recursos humanos se volverá más problemática (Lansberg, 1983). Dentro de la empresa convivirán trabajadores familiares y no familiares, algunos de los cuales serán propietarios, con unas relaciones laborales marcadamente diferenciadas. La preferencia por atribuir puestos relevantes a familiares puede tener como consecuencia que se coloque en puestos de responsabilidad a personas no cualificadas. En este sentido, la existencia de atrincheramiento familiar puede provocar la desmotivación de algunos trabajadores no familiares que estén sujetos a conductas expropiatorias de su capital humano específico (Milgrom y Roberts, 1993).

Por lo tanto, las empresas familiares que deseen recoger al personal más adecuado y obtener el comportamiento de los individuos deseado por la organización establecerán prácticas formales en la gestión de estos recursos. Estas políticas serán una señal dada por la empresa a los empleados que no pertenecen a la familia, acerca del compromiso que mantiene la familia de comportarse de forma legítima con sus trabajadores (Astrachan y Kolenko, 1994; Gersick y otros, 1997; Giménez, 2002).

H4: La problemática de las relaciones laborales va evolucionando con el desarrollo de la empresa familiar.

En esta investigación nos centraremos en la contrastación de las hipótesis relacionadas con los recursos financieros y físicos, dejando para posteriores desarrollos del trabajo el estudio de las hipótesis referidas a los recursos intangibles y humanos.

4.2 Mecanismos de gobierno

En toda organización será necesaria la existencia de mecanismos que regulen el nexo contractual, y que permitan a cada aportante de recursos ver atendidas sus exigencias legítimas en el proceso de reparto del valor creado. Dentro de la empresa familiar, las asimetrías informativas son mayores cuando se ha producido traspaso generacional, por lo que cada vez cobrarán mayor importancia los mecanismos de gobierno que frenen los comportamientos oportunistas por parte de los agentes más informados y ayuden a mantener la continuidad de las relaciones con los distintos participantes de la empresa (Sacristán, 2001). Igualmente, este tipo de organizaciones deben incorporar mecanismos de gobierno adicionales, que controlen los conflictos familiares y los derivados de la relación entre la familia y la dirección (Cabrera y Santana, 2002).

Por tanto, el que una familia posea el control de una empresa influye en los métodos de gobierno que se vayan a adoptar. En estos mecanismos se reflejará la intención de que la organización continúe bajo poder familiar a lo largo del tiempo. Efectivamente, estas organizaciones mantendrán estructuras de propiedad muy concentradas que permitan ejercer el poder familiar.

H5: La empresa familiar tiene una estructura de propiedad más concentrada que la empresa no familiar.

Además, el interés de la familia por mantener el control de la entidad también afectará a la composición del consejo de administración ya que, este órgano de gobierno tiene la responsabilidad última en el funcionamiento de la empresa y se encuentra en el vértice de los sistemas internos de control (Jensen, 1993). En efecto, las empresas familiares mantendrán consejos de administración de menor tamaño, compuestos principalmente por miembros familiares, que les permitan ejercer con discrecionalidad el poder de la familia en la organización.

H6: El tamaño del Consejo de Administración es menor en la empresa familiar que en la no familiar.

4.3 Creación de valor

Desde la Teoría de la Agencia se intuye que la naturaleza familiar puede afectar a la capacidad de la firma para captar recursos y a la forma en que éstos van a cooperar en la empresa. Sin embargo, este marco teórico no nos permite

conjeturar un signo claro de cómo el carácter familiar puede influir en la creación de valor en este colectivo de organizaciones.

En la primera generación, la mayor coincidencia entre la propiedad y la dirección reducirá los costes de agencia ocasionados por el conflicto de intereses entre directivos y propietarios. Por otra parte, el fundador establece relaciones personales con los aportantes de recursos, y esta proximidad creará confianza y lealtad entre las partes contratantes (Lyman, 1991). La evolución que se produce en la empresa familiar, con el transcurso del tiempo, irá modificando cada una de estas relaciones, lo que influirá en la forma en que los aportantes de recursos van a cooperar para la obtención de ventajas competitivas.

H 7: La naturaleza familiar de la empresa influirá en la creación de valor.

4.4 Reparto del valor creado

El reparto del valor creado genera en la organización un proceso continuo de negociación, pues cabe esperar que cada participante busque maximizar su asignación para satisfacer sus propios intereses. La dirección será la encargada de arbitrar los inevitables conflictos que surjan sobre la distribución del valor creado dentro de la empresa (Clarkson, 1995), debido a que es el nexo de unión entre los distintos participantes.

En la empresa familiar el directivo debe asumir y compatibilizar distintos roles: el de familiar, el de propietario y el de directivo, que aumentan la complejidad de las relaciones en el seno de este tipo de empresas. Cada uno de estos roles le someterán a demandas y presiones contradictorias que pueden dificultar un reparto equitativo del valor creado. De esta forma, si no se han establecido políticas formales de evaluación y promoción dentro de estas organizaciones, de antemano un trabajador no familiar podría mostrarse reticente a aumentar su capital humano específico debido a que sabe que un potencial ascenso iría destinado a un trabajador familiar (Schulze y otros, 2002). Igualmente, según vayan apareciendo nuevas generaciones se irán diferenciando los papeles de los propietarios entre directivos y no directivos y las relaciones entre los propietarios familiares se irán “enfriando” (Corbetta, 1995). Si la firma opta por la reinversión de los beneficios, como alternativa al pago de dividendos, algún propietario podría percibir que su remuneración es inferior a otras alternativas en el mercado. Por todo lo expuesto, en nuestra opinión, la implicación familiar en la compañía puede condicionar el modo en que se reparte el valor creado.

H 8: La naturaleza familiar de la empresa influirá en el reparto del valor creado.

4.5 Caracterización

La revisión de diversos estudios que han ido profundizando tanto en el conocimiento de la empresa familiar, como en la identificación de las

características generales que diferencian a las empresas familiares y no familiares, nos ha permitido deducir tres hipótesis adicionales que pretenden enriquecer el modelo descrito.

Una de las principales diferencias que se han manifestado dentro de los trabajos empíricos sobre la empresa familiar es la relativa al tamaño. Aunque existen firmas familiares de muy diversos tamaños, por lo general, poseen menor dimensión que las empresas no familiares (Daily y Dollinger, 1992; Gallo y García Pont 1989; Merino y Salas 1993; Gallo y Estapé 1996). Uno de los motivos que pueden explicar este hecho es la dificultad de la empresa familiar para el crecimiento. Las políticas financieras que tradicionalmente han venido desarrollando las empresas familiares, con unas prácticas de endeudamiento poco agresivas y un apoyo primordial en la autofinanciación, han podido disminuir su capacidad de expansión (Santana y Cabrera, 2001).

H9: La empresa familiar tiende a alcanzar un tamaño inferior.

El segundo rasgo distintivo se refiere a la longevidad de este tipo de organizaciones. Diversos estudios, en diferentes países, señalan la menor expectativa de vida que tiene la empresa familiar (Alcorn 1982; Gallo, Cappuyns y Estapé, 1996; Merino y Salas 1993). Entre las diferentes razones que se han dado para explicar la elevada mortalidad de este colectivo de empresas, la explicación más plausible es su dificultad para superar la sucesión (Churchill y Hatten, 1987; Lansberg, 1999; De la Torre y Juanes, 2002). Durante el proceso sucesorio se producen multitud de cambios que muchas empresas familiares no son capaces de afrontar provocando la desaparición de la compañía.

H10: La empresa familiar tiende a tener una menor expectativa de vida.

El último rasgo distintivo, que creemos puede caracterizar a la empresa familiar, es su ámbito geográfico de actividad, el cual cobra gran importancia dada la actual intensificación de la globalización y la progresiva ampliación de los mercados. La influencia familiar en la gestión de la empresa dota de una serie de peculiaridades a estas organizaciones que pueden condicionar el proceso de apertura hacia nuevos mercados geográficos (Gallo y Sveen, 1991; Gallo y Luostarinen, 1993; Gallo y García Pont, 1993). Estas singularidades, en algunos casos, pueden fomentar, y en otros dificultar, los procesos de internacionalización. Entre los primeros, podríamos destacar el compromiso a largo plazo que mantienen los propietarios con la empresa y la mayor velocidad en la toma de decisiones. En contraposición, la cultura empresarial, muy ligada a la cultura local, la concentración del poder de decisión en uno o pocos propietarios y la prolongada permanencia de las mismas personas al frente de la organización, se han identificado como características de la empresa familiar que pueden dotar de rigidez al proceso de internacionalización de la empresa.

H11: La naturaleza familiar influye en el grado de internacionalización de la empresa.

5. Muestra, variables y metodología

5.1 Muestra

La muestra está formada por un conjunto de empresas no financieras pertenecientes a la Comunidad Autónoma de Castilla y León. La fuente de información utilizada ha sido la base de datos Sabi para el año 2000. Si bien, para el cálculo de determinadas variables, la información utilizada se extenderá al año 1999.

La primera restricción que decidimos imponer a las empresas para ser incluidas en el estudio es que tuviesen más de 10 trabajadores, eliminando de esta forma las microempresas según la recomendación de la Comisión Europea sobre la definición de PYMES (96/280/CE). Debido a que nuestra investigación posee carácter generalista, centrarnos en empresas en las que puede existir mayor complejidad organizativa, puede ser más interesante a la hora de comparar características diferenciadoras entre las empresas familiares y no familiares. Esta condición nos sirve también para excluir a las entidades denominadas “individuales” por Gallo y García Pont (1989), es decir, aquellas empresas que se crean como medio de vida familiar, pero sin intención de mantenerse a través de futuras generaciones de la familia.

La muestra final se compone de 682 empresas de las cuales, 477 son familiares y 205 no familiares. Esta proporción es muy similar a la nacional que, según el Instituto de Empresa Familiar, indica que el 65 por ciento de las empresas españolas son familiares.

5.2 Variables

A partir de la información obtenida, se han construido 21 variables que nos permitirán realizar un análisis comparativo de la empresa familiar y no familiar y contrastar las hipótesis planteadas. En el cuadro 1 se describe la construcción de estas variables.

A continuación matizaremos algunos aspectos de variables concretas para asegurar la comprensión del posterior análisis. En cuanto a la dimensión, hemos seguido el criterio establecido por la Comisión Europea, en su Recomendación sobre la definición de PYMES (96/280/CE)². Con respecto a la variable de

² Siguiendo la Recomendación de la Comisión Europea sobre la definición de PYMES (96/280/CE), hemos clasificado una empresa como pequeña cuando cumple los siguientes criterios: tiene menos de 50 empleados, un volumen de facturación inferior a 7 millones de euros y el balance general no supera los 10 millones de euros. De la misma forma, consideramos mediana empresa a aquella que tiene menos de 250 empleados, un volumen de negocio inferior a 40 millones de euros y una cifra de balance general que no supera los 27

adscripción sectorial, una de las 5 variables dicotómicas que la componen es excluida, en concreto, sector construcción, para evitar problemas de multicolinealidad. Por último, consideramos que una empresa mantiene relaciones con mercados exteriores tanto si realiza actividades de exportación como si lleva a cabo actividades de importación. Acudimos a la utilización de variables dicotómicas debido a que, con los datos disponibles, no nos es posible determinar el porcentaje que representa la actividad exterior sobre la facturación total.

Cuadro 1. Descripción de las variables

		MEDIDA	ABREVIATURA	DEFINICIÓN
CLASIFICACIÓN	NATURALEZA	Naturaleza de la empresa	NZA	Variable dummy que toma el valor 1, si la entidad es familiar, y cero, en caso contrario.
CARACTERIZACIÓN	ANTIGÜEDAD	Antigüedad	EDAD	Días transcurridos entre la fecha de fundación y el ejercicio analizado.
	DIMENSIÓN	Tamaño	TAM	Variable ordinal que toma el valor 1, para las empresas pequeñas, el valor 2 para las empresas medianas y el valor 3, para el caso de las empresas grandes.
	SECTOR	Primario	SEC_1	Variable dummy que toma el valor 1, si la compañía realiza su actividad en el sector primario, y cero, en caso contrario.
		Industrial	SEC_2	Variable dummy que toma el valor 1, si la compañía realiza su actividad en el sector industrial, y cero, en caso contrario.
		Construcción	SEC_3	Variable dummy que toma el valor 1, si la compañía realiza su actividad en el sector de la construcción, y cero, en caso contrario.
		Comercio	SEC_4	Variable dummy que toma el valor 1, si la compañía realiza su actividad en el sector comercio, y cero, en caso contrario.
		Servicios	SEC_5	Variable dummy que toma el valor 1, si la compañía realiza su actividad en el sector servicios, y cero, en caso contrario.
ACTIVIDAD EXTERIOR	Actividad exterior	ACEXT	Variable dummy que toma el valor 1, si la compañía realiza operaciones con mercados exteriores, y cero, si la compañía no realiza operaciones con mercados exteriores.	
ESTRUCTURA DE RECURSOS	FÍSICOS	Inmovilizado total/activo total	IT/AT	Proporción de inmovilizado en el activo de la empresa
	FINANCIEROS	Fondos propios/pasivo total	FP/PT	Proporción del activo financiado con recursos propios (Variable inversamente proporcional a la deuda).
		Autofinanciación/resultado	AUTOF/RDO	Proporción de los resultados que la empresa destina a financiar sus inversiones.
ESTRUCTURA DE GOBIERNO	ESTRUCTURA DE PROPIEDAD	Concentración de la propiedad	C1	Porcentaje de propiedad en manos del primer accionista.
	TAMAÑO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Número de consejeros	NCONSEJ	Número de consejeros
CREACIÓN DE VALOR	RENTABILIDAD	Rentabilidad económica	RE	Resultado de la actividad ordinaria antes de intereses e impuestos/total activo medio
		Rentabilidad financiera	RFO	Resultado de la actividad ordinaria/fondos propios medios
REPARTO DEL VALOR AÑADIDO	TRABAJADORES	Gastos personal/valor añadido	GP/VA	Parte del valor añadido que se asigna al grupo de los trabajadores.
	AUTOFINANCIACIÓN DE MANTENIMIENTO	Dotación a la amortización/valor añadido	DOTAM/VA	Parte del valor añadido que se destina a autofinanciación de mantenimiento.
	ACREEDORES	Gastos financieros/valor añadido	GF/VA	Parte del valor añadido que se asigna a remunerar el capital ajeno.
	ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	Impuestos/valor añadido	IMPTO/VA	Parte del valor añadido que corresponde a las administraciones públicas.
	PROPIETARIOS	Dividendo/valor añadido	DVDO/VA	Parte del valor añadido que obtienen los propietarios vía dividendos.

millones de euros. Si una empresa excede alguno de los 3 criterios para ser considerada mediana, pasa a formar parte del grupo de las grandes empresas.

5.3 Metodología

El trabajo se articula en dos apartados que, de forma sistemática y acumulativa, pretenden ir avanzando en el conocimiento de la empresa familiar en Castilla y León. Un primer análisis, de carácter univariante, compara las empresas familiares de la muestra con las no familiares, para comenzar a atisbar las diferencias que existen entre ambos tipos de organizaciones. Así, realizaremos un análisis de medias, mediante el que contrastaremos la igualdad de medias para las distintas variables cuantitativas estudiadas, entre los dos grupos analizados. Este análisis nos servirá como punto de partida para interpretar con mayor rigor los resultados del análisis multivariante.

En segundo lugar, la investigación empírica se intenta completar a través de un análisis discriminante. Esta técnica nos permitirá comprobar, una vez determinados los dos grupos, empresas familiares y no familiares, cuáles de las variables relacionadas con la estructura de recursos de la empresa, sus mecanismos de gobierno, la creación y el reparto del valor creado explican mejor las diferencias en los perfiles de ambos grupos de organizaciones. Los cálculos de los distintos análisis se han realizado con el paquete estadístico SPSS versión 10.0 para windows.

6. Resultados del análisis empírico

6.1 Resultados del análisis de diferencia de medias

El análisis resumido en el cuadro 2 nos permite realizar una primera aproximación a la comparación entre las empresas familiares y no familiares que componen la muestra. Para profundizar en nuestro análisis hemos descendido en nuestro estudio a un segundo nivel, en el que volvemos a comparar las empresas familiares y no familiares teniendo en cuenta el sector en el que opera la compañía (cuadro 3) y la dimensión de la empresa (cuadro 4).

La comparación de las estructuras de financiación de ambos colectivos de empresas evidencia, en contraposición con nuestra hipótesis acerca del menor nivel de endeudamiento en las empresas familiares, una menor proporción de fondos propios para las firmas familiares. Este resultado podría explicarse porque las empresas familiares, una vez agotada su capacidad de autofinanciación, pueden preferir acudir al endeudamiento antes de incorporar propietarios ajenos a la familia. Respecto a la autofinanciación, los promedios confirman la mayor propensión de la empresa familiar a reinvertir sus resultados. Esta diferencia se mantiene significativa cuando realizamos los análisis teniendo en cuenta el tamaño y la actividad sectorial de la empresa.

Cuadro 2. Resultados globales del análisis de diferencia de medias

CARACTERIZACIÓN	EDAD	Familiar		No Familiar		TEST	
		Media	N	Media	N	T	Prob> T
		14,953	477	18,663	205	3,276*	0,001
ESTRUCTURA DE RECURSOS	IT/AT	0,348	477	0,379	205	1,660	0,098
	FP/PT	0,341	477	0,387	205	2,636*	0,009
	AUTOF/RDO	0,830	463	0,680	194	-4,420*	0,000
ESTRUCTURA DE GOBIERNO	C1	67,810	346	67,400	161	-0,143	0,886
	NCONSEJ	2,690	477	5,880	205	9,494*	0,000
CREACIÓN DE VALOR	RE	0,078	477	0,079	205	0,071	0,943
	RFO	0,117	477	0,087	205	-1,434	0,152
REPARTO DEL VALOR AÑADIDO	GPER/VA	0,653	477	0,629	205	-1,475	0,141
	DOTAM/VA	0,118	477	0,139	205	2,261**	0,024
	GF/VA	0,065	477	0,062	205	-0,522	0,602
	IMPTO/VA	0,052	477	0,050	205	-0,454	0,650
	DVDO/VA	0,017	460	0,032	191	2,732*	0,007

- Estadístico significativo al nivel del 1%. ** Estadístico significativo al nivel del 5%.

Por otra parte, la comparación de las estructuras de inversión muestra la tendencia de las empresas familiares a una menor inmovilización de los activos. Sin embargo, hay que matizar que, cuando este mismo análisis se realiza sector a sector, las diferencias se atenúan. Esto nos lleva a colegir que la empresa familiar se adscribe a determinadas actividades que son más acordes a su estructura de recursos.

En lo que se refiere a los mecanismos de gobierno, la concentración de la propiedad es tan elevada para las empresas familiares como para las no familiares. Sin embargo, este resultado puede estar condicionado por el procedimiento empleado para clasificar la muestra. En nuestro análisis sólo hemos tenido en cuenta las participaciones directas. La profundización en la estructura de propiedad de las empresas hubiera permitido reducir el nivel de concentración. En nuestra opinión, este efecto influiría de un modo más significativo en el caso de las empresas no familiares. Es reseñable, cómo la variable más relevante a la hora de diferenciar ambos colectivos es el tamaño del consejo de administración. El número de consejeros que poseen las empresas no familiares se caracteriza por ser significativamente mayor al mantenido por las familiares. El resto de los análisis también ratifican que esta característica es muy determinante para diferenciar a ambos tipos de empresas.

Por lo que respecta a la creación de valor, es interesante destacar las mayores rentabilidades obtenidas por las empresas familiares del sector servicios. Según Leach (1999), las firmas familiares suelen ser más eficientes en sectores en los cuales el propietario-directivo juega un papel importante, lo cual suele ser

habitual en este sector. Esta capacidad para crear valor favorece la longevidad de las empresas familiares en el sector servicios.

Cuadro 3.- Resultados sectoriales del análisis de diferencia de medias

			Familiar		No Familiar		TEST		
			Media	N	Media	N	T	Prob> T	
INDUSTRIAL	CARACTERIZACIÓN	EDAD	16,127	190	19,090	110	-1,762	0,080	
	ESTRUCTURA DE RECURSOS	IT/AT	0,391	190	0,408	110	-0,701	0,484	
		FP/PT	0,373	190	0,407	110	-1,393	0,165	
		AUTOF/RDO	0,800	184	0,640	104	-3,194*	0,002	
	ESTRUCTURA DE GOBIERNO	C1	67,790	138	71,600	88	-0,934	0,351	
		NCONSEJ	3,150	190	5,750	110	-6,998*	0,000	
	CREACIÓN DE VALOR	RE	0,082	190	0,094	110	-1,129	0,260	
		RFO	0,105	190	0,111	110	-0,197	0,844	
	REPARTO DEL VALOR AÑADIDO	GP/VA	0,622	190	0,592	110	-1,279	0,202	
		DOTAM/VA	0,140	190	0,157	110	-1,277	0,203	
		GF/VA	0,070	190	0,061	110	1,259	0,209	
		IMPTO/VA	0,050	190	0,060	110	1,202	0,231	
		DVDO/VA	0,020	184	0,040	102	-2,065**	0,040	
	COMERCIO	CARACTERIZACIÓN	EDAD	14,646	134	20,567	39	-2,605**	0,012
		ESTRUCTURA DE RECURSOS	IT/AT	0,282	134	0,273	39	0,285	0,776
FP/PT			0,327	134	0,363	39	-0,976	0,331	
AUTOF/RDO			0,840	131	0,720	38	1,993**	0,048	
ESTRUCTURA DE GOBIERNO		C1	64,870	100	61,160	29	0,567	0,572	
		NCONSEJ	2,340	134	5,380	39	-4,125*	0,000	
CREACIÓN DE VALOR		RE	0,073	134	0,051	39	1,917	0,057	
		RFO	0,099	134	0,062	39	0,988	0,325	
REPARTO DEL VALOR AÑADIDO		GP/VA	0,654	134	0,691	39	-1,127	0,261	
		DOTAM/VA	0,093	134	0,100	39	-0,600	0,549	
		GF/VA	0,069	134	0,075	39	-0,451	0,653	
		IMPTO/VA	0,060	134	0,040	39	-1,784	0,076	
		DVDO/VA	0,013	130	0,022	38	-0,980	0,332	
SERVICIOS		CARACTERIZACIÓN	EDAD	14,430	50	13,576	33	0,431	0,668
		ESTRUCTURA DE RECURSOS	IT/AT	0,503	50	0,475	33	0,495	0,622
	FP/PT		0,401	50	0,414	33	-0,233	0,816	
	AUTOF/RDO		0,800	49	0,770	31	-0,410	0,683	
	ESTRUCTURA DE GOBIERNO	C1	64,930	30	66,000	26	-0,133	0,895	
		NCONSEJ	2,540	50	7,760	33	-3,959*	0,000	
	CREACIÓN DE VALOR	RE	0,078	50	0,042	33	2,577**	0,012	
		RFO	0,090	50	-0,040	33	1,995**	0,049	
	REPARTO DEL VALOR AÑADIDO	GP/VA	0,662	50	0,675	33	-0,279	0,782	
		DOTAM/VA	0,170	50	0,154	33	0,551	0,583	
		GF/VA	0,057	50	0,044	33	0,783	0,436	
		IMPTO/VA	0,040	50	0,030	33	-0,652	0,534	
		DVDO/VA	0,010	48	0,010	30	0,122	0,903	

* Estadístico significativo al nivel del 1%. ** Estadístico significativo al nivel del 5%.

Los resultados relativos al reparto del valor añadido nos sugieren que la implicación familiar puede que no determine el reparto del valor añadido, sin

embargo, pueden dotarle de ciertas peculiaridades. Los propietarios de las empresas familiares tienen una menor participación en el excedente generado, a través del reparto de beneficios en forma de dividendos. Además, también es menor la parte del valor añadido que se asigna a la autofinanciación de mantenimiento de los activos en las organizaciones familiares. Estas diferencias, que se muestran significativas al comparar la totalidad de empresas familiares, solo se mantienen para el reparto de dividendos en el sector industrial y en las pequeñas empresas.

Cuadro 4. Resultados según tamaño del análisis de diferencia de medias

			Familiar		No Familiar		TEST	
			Media	N	Media	N	T	Prob>ITI
PEQUEÑA	CARACTERIZACIÓN	EDAD	14,491	432	17,416	137	2,908*	0,004
	ESTRUCTURA DE RECURSOS	IT/AT	0,349	432	0,368	137	0,893	0,372
		FP/PT	0,347	432	0,405	137	2,737*	0,006
		AUTOF/RDO	0,830	421	0,760	130	-1,993**	0,047
	ESTRUCTURA DE GOBIERNO	C1	66,831	309	59,286	100	-2,188**	0,029
		NCONSEJ	2,546	432	5,679	137	7,257*	0,000
	CREACIÓN DE VALOR	RE	0,078	432	0,073	137	-0,784	0,433
		RFO	0,113	432	0,070	137	-1,778	0,076
	REPARTO DEL VALOR AÑADIDO	GP/VA	0,657	432	0,643	137	-0,782	0,435
		DOTAM/VA	0,116	432	0,130	137	1,346	0,180
		GF/VA	0,064	432	0,062	137	-0,280	0,780
		IMPTO/VA	0,050	432	0,050	137	-0,729	0,467
DVDO/VA		0,010	418	0,020	130	1,980**	0,048	
MEDIANA	CARACTERIZACIÓN	EDAD	19,209	41	18,178	49	-0,392	0,696
	ESTRUCTURA DE RECURSOS	IT/AT	0,327	41	0,389	49	1,584	0,117
		FP/PT	0,277	41	0,342	49	1,733	0,087
		AUTOF/RDO	0,790	39	0,610	45	-2,173**	0,033
	ESTRUCTURA DE GOBIERNO	C1	74,680	33	77,550	42	0,423	0,674
		NCONSEJ	3,800	41	6,220	49	3,341*	0,001
	CREACIÓN DE VALOR	RE	0,075	41	0,095	49	1,114	0,268
		RFO	0,136	41	0,127	49	-0,220	0,826
	REPARTO DEL VALOR AÑADIDO	GP/VA	0,612	41	0,604	49	-0,189	0,850
		DOTAM/VA	0,131	41	0,147	49	0,668	0,506
		GF/VA	0,078	41	0,067	49	-0,708	0,481
		IMPTO/VA	0,060	41	0,060	49	0,096	0,924
DVDO/VA		0,050	39	0,050	43	-0,141	0,888	

* Estadístico significativo al nivel del 1%. ** Estadístico significativo al nivel del 5%.

Por lo que se refiere a la variable edad, la mayor antigüedad media de las empresas no familiares es significativa. Ahora bien, si profundizamos en el análisis esta diferencia se atenúa, puesto que sólo se mantiene significativa en el sector comercio e, incluso, las empresas familiares alcanzan mayor edad dentro del sector servicios. La dificultad que supone para estas organizaciones superar

los primeros años de actividad se refleja en los análisis en los que consideramos la dimensión empresarial. De esta forma, la menor longevidad es una característica significativa de las pequeñas empresas familiares. Esta diferencia deja de mostrarse significativa para las organizaciones de tamaño medio entre las cuales se encontrarán la mayoría de empresas familiares que han logrado superar la primera etapa de desarrollo.

En suma, todos estos análisis comparativos nos permite obtener una primera conclusión: la empresa familiar adopta una estructura de recursos y unos mecanismos de gobierno que permiten preservar el control familiar de la compañía. En efecto, la reticencia a incorporar en la propiedad a miembros no familiares, ya que implicaría compartir el control, dificulta la capitalización de la empresa y obliga a estas entidades a acudir a la retención de beneficios y al endeudamiento para financiar sus inversiones. Por otro lado, el consejo de administración es el órgano de gobierno fundamental en el ejercicio de poder y control en la empresa por lo que estas firmas mantienen consejos de administración de tamaño reducido, formado por miembros familiares, que permitan ejercer el poder familiar en la empresa.

6.2 Resultados del análisis discriminante

Sobre la base de los dos grupos definidos a priori, hemos llevado a cabo un análisis discriminante con el fin de examinar las diferencias más significativas entre las empresas familiares y no familiares en términos de las características expuestas, investigar la homogeneidad dentro de ambos grupos y estudiar hasta qué punto se producen solapamientos debido a una eventual escasa separación entre ellos. Este análisis se ha realizado para 454 empresas del total de la muestra. La distribución de la muestra entre los dos grupos es poco equilibrada, lo que ha imposibilitado la realización de los análisis discriminantes sectoriales. Efectivamente, el escaso número de observaciones para la mayoría de sectores, en el grupo de las empresas no familiares, tiene un tamaño inferior al mínimo recomendado para este tipo de metodología (Hair y otros, 1999).

Debido a la naturaleza exploratoria del estudio, el método elegido ha sido el método por pasos, con objeto de determinar cuáles son los rasgos más diferenciales de ambos colectivos de empresas. En nuestro caso, si observamos la información reflejada en el cuadro 5, cabe afirmar que el rasgo diferencial de las empresas familiares castellano-leonesas es el menor tamaño del consejo de administración, así como su menor dimensión, además se detecta una tendencia mayor a la autofinanciación.

Cuadro 5. Variables introducidas/eliminadas

Paso	Introducidas	Lambda de Wilks							
		Estadístico	gl1	gl2	gl3	F exacta			
						Estadístico	gl1	gl2	Sig.
1	LN NCONSE	0,764	1	1	452,000	139,923	1	452,000	0,000
2	TAM	0,729	2	1	452,000	83,658	2	451,000	0,000
3	AUTO/RDO	0,720	3	1	452,000	58,365	3	450,000	0,000

En cada paso se introduce la variable que minimiza la lambda de Wilks global.

- El número máximo de pasos es 38.
- La F parcial mínima para entrar es 3.84.
- La F parcial máxima para eliminar es 2.71
- El nivel de F, la tolerancia o el VIN son insuficientes para continuar los cálculos.

Las correspondientes funciones de clasificación son las presentadas en el cuadro 6. Los resultados del proceso de clasificación y de validación de los resultados aparecen recogidos en la tabla de clasificación (cuadro 7). Esta matriz de clasificación refleja que la función discriminante clasifica correctamente un 76,2 por ciento de las empresas. Con el fin de contrastar la capacidad predictiva de la función discriminante aplicamos el criterio de la probabilidad proporcional (Hair y otros, 1999) y comprobamos que la función clasifica correctamente más del 25 por ciento de casos que obtendríamos al azar.

Cuadro 6. Coeficiente de la función de clasificación

	FAM (1=si, 0=no)	
	0	1
TAM	6,802	5,718
LN NCONSE	2,533	0,901
AUTO/RDO	5,073	5,797
(Constante)	-9,256	-6,538

* Estadístico significativo al nivel del 1%. ** Estadístico significativo al nivel del 5%.

Los resultados son coherentes con los obtenidos en el análisis univariante. Así, cuando realizamos el test de diferencia de medias los promedios de las variables que miden el tamaño del consejo de administración y el nivel de autofinanciación mostraban diferencias significativas para las empresas familiares y no familiares. Además, cuando profundizamos en el estudio, y controlamos el efecto tamaño, ambas variables continuaban siendo determinantes para caracterizar a ambos grupos. De esta forma, comprobamos que las diferencias encontradas, entre ambos tipos de organizaciones, se deben a la naturaleza familiar de la empresa y no al tamaño de la compañía.

El perfil de las empresas familiares nos muestra la estructura de recursos y los mecanismos de gobierno propios de una compañía que pretende preservar el carácter familiar. De esta forma, la restricción de no perder el control familiar condiciona su estructura de recursos financieros lo que limitará el crecimiento de estas firmas. La actitud reacia a incorporar propietarios ajenos a la familia da lugar a que este tipo de organizaciones tengan acceso a una menor cantidad de recursos financieros y se financie mediante el patrimonio familiar y la reinversión de beneficios. Por lo tanto, las firmas familiares ven limitada su capacidad de crecimiento lo que se refleja en el menor tamaño que tiende a alcanzar este colectivo.

Cuadro 7. Resultados de la clasificación

		FAM (1=si, 0=no)	Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			0	1	
Original	Recuento	0	89	35	124
		1	73	257	330
	%	0	71,8	28,2	100,0
		1	22,1	77,9	100,0
Validación cruzada(a)	Recuento	0	89	35	124
		1	73	257	330
	%	0	71,8	28,2	100,0
		1	22,1	77,9	100,0

a. La validación cruzada sólo se aplica a los casos del análisis. En la validación cruzada, cada caso se clasifica mediante las funciones derivadas a partir del resto de los casos.

b. Clasificados correctamente el 76,2% de los casos agrupados originales.

c. Clasificados correctamente el 76,2% de los casos agrupados validados mediante validación

En este sentido, el análisis univariante nos puso de relieve que las diferencias en tamaño no repercuten en diferencias en rentabilidades, e incluso, las empresas familiares del sector servicios obtienen rentabilidades superiores a las firmas no familiares. Este hecho viene explicado, previsiblemente, por la mayor eficiencia alcanzada por la empresa familiar, tal y como se ha indicado en investigaciones anteriores (Galve y Salas, 1996, 2003; Alcalde, Galve y Salas, 2000). Con respecto a los métodos de gobierno, el interés de la familia por mantener el control de la empresa da lugar a que estas organizaciones mantengan consejos de administración de menor tamaño que permitan ejercer el poder familiar en la entidad con total discrecionalidad.

En suma, los resultados obtenidos nos han permitido contrastar las hipótesis relativas a la menor dimensión y el menor tamaño del consejo de administración de las empresas familiares. Además, en este colectivo se observa una mayor

tendencia a la autofinanciación. Las restantes hipótesis no quedan validadas, sin embargo, los análisis previos ponen de manifiesto otras peculiaridades en el comportamiento de la empresa familiar, cuya validación requiere, desde nuestro punto de vista, la utilización de fuentes de información y técnicas econométricas complementarias.

7. Conclusiones.

Este trabajo de investigación se une al creciente esfuerzo que se está desarrollando en los últimos años por profundizar en el conocimiento de la empresa familiar y su dinámica para avanzar en la búsqueda de herramientas de gestión más adecuadas que favorezcan su sostenibilidad. Desde un punto de vista teórico, la principal conclusión que se deriva de este trabajo, es que la perspectiva contractual que considera el comportamiento del individuo, la información y la incertidumbre, cuenta con todos los elementos conceptuales necesarios para el estudio de estas organizaciones. Este marco teórico permite introducir en el análisis la simultaneidad de los lazos afectivos y económicos que se dan en algunas de las relaciones de los negocios familiares. Además, también se muestra maleable para recoger la creciente complejidad que adquieren las relaciones contractuales con el paso del tiempo. Por ello, se revela como un marco conceptual adecuado para describir la dinámica interna de la empresa familiar lo que nos motiva a seguir desarrollando la perspectiva contractual de la empresa familiar.

Los resultados obtenidos en los distintos análisis se han ido completando y nos han permitido concluir que los rasgos distintivos de las empresas familiares, de nuestra muestra, reflejan las consecuencias que, para una organización, tiene operar con la premisa de mantener el control familiar de la compañía.

Los resultados del análisis de diferencia de medias nos revelaban la juventud de las empresas familiares de la Comunidad de Castilla y León. De hecho, las características que se han mostrado singulares para estas organizaciones son las propias de una empresa familiar de primera generación. El deseo por mantener el control familiar, y las relaciones tan intensas que se producen en esta etapa, hacen que estas empresas tengan mayor capacidad de sacrificio, lo que se refleja en su estructura de recursos financieros y en la forma en que se reparte el valor creado en la organización.

En este sentido, la menor proporción de fondos propios en sus estructuras financieras ratifica el reto que supone a la empresa familiar obtener suficiente capital porque, el deseo del fundador por retener el control de su creación, da lugar a que, estas entidades normalmente se financien con las aportaciones de los miembros de la familia (Gersick y otros, 1997). En consonancia con la conclusión anterior, el mayor nivel de autofinanciación, que evidencia también el análisis discriminante, junto con el menor reparto de dividendos, ratifican la

capacidad de sacrificio en esta primera etapa de la empresa. Además, la reticencia a la incorporación de propietarios no familiares limita las fuentes de financiación de estas entidades, lo que puede ser una restricción a su crecimiento. De esta forma, se asocia el carácter familiar de la compañía con la pequeña empresa, lo cual se confirma mediante el análisis discriminante en el que se observa el menor tamaño que tienden a alcanzar este colectivo de organizaciones. Sin embargo, las disparidades en el tamaño no repercuten, de forma notable, en diferencias en las rentabilidades. Este hecho puede venir explicado, como han apuntado otras investigaciones (Galve y Salas, 1996, 2003; Alcalde, Galve y Salas, 2000), por la mayor eficiencia que obtiene la empresa familiar.

Por otra parte, pudimos validar que el rasgo diferencial de las empresas familiares de la comunidad de Castilla y León es el menor tamaño del consejo de administración. Este hecho nos mueve a pensar que este órgano de gobierno estará constituido mayoritariamente por miembros familiares, lo que les permitirá gozar de mayor independencia de acción en la compañía.

El carácter preliminar del estudio y la utilización de datos económico-financieros, hacen que nuestros resultados se centren en la relación entre accionistas y directivos. Sin embargo, la amplitud del marco conceptual y del modelo planteado permiten una descripción minuciosa de las características diferenciales del resto de las relaciones que se producen dentro de la miscelánea contractual de la empresa.

No queremos finalizar este estudio sin reconocer las limitaciones del mismo y esbozar las futuras líneas de investigación que se nos han sugerido. En el lado de las limitaciones, nos interesa destacar que si bien la información utilizada es adecuada para una primera aproximación a la caracterización de la empresa familiar, no nos permite profundizar en muchos de los rasgos esenciales de este colectivo de empresas. Esto nos sugiere que para lograr objetivos más ambiciosos deberemos de recurrir a fuentes de información primarias que nos permitan captar aspectos cualitativos fundamentales para entender la problemática de estas empresas. Por otro lado, la distribución de la muestra entre los dos grupos, empresas familiares y no familiares, es poco equilibrada lo que ha imposibilitado la realización de los análisis sectoriales discriminantes que, desde nuestro punto de vista, hubiesen permitido enriquecer los resultados obtenidos en esta investigación.

Para dar continuidad a este trabajo nos parece muy interesante comparar empresas que se encuentren en distintas generaciones y así dotar al análisis empírico de la esencia dinámica que se refleja en el modelo. Esto nos permitiría conocer las características distintivas que se van produciendo en la empresa familiar con el paso del tiempo en la cooperación de los recursos para la creación de valor y el conflicto de su reparto. Además, trataremos de seguir

profundizando en cada una de las relaciones contractuales que se establecen en la empresa con sus distintos participantes y en su evolución con el transcurso del tiempo. Todo ello, con el fin de descubrir de qué manera y bajo qué condiciones la dirección familiar reduce los costes de agencia y contrarresta los posibles costes originados por las distorsiones que esa misma implicación familiar puede producir en la gestión de la empresa, las cuales se manifiestan en conflictos psicosociales. La identificación de todas estas particularidades, su origen y caracterización nos permitirá identificar formas de gestión que disminuyan la incidencia de los handicaps de la empresa familiar y que potencien sus fortalezas de tal forma que se favorezca su continuidad.

8. Referencias

- Abella, S. (2000): “El tamaño de la empresa familiar: modelos y evidencia empírica”. *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*. Valencia.
- Alcalde, N.; Galve, C. y Salas, V. (2000): “Análisis económico y financiero de la gran empresa familiar”. *I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*. Valencia.
- Alchian, A.A. y Demsetz, H. (1972): “Production, information cost, and economic organization”. *American Economic Review*, Vol. 62, N. 5, pp. 777-795. En Baney, J.B. y Ouchi, W.G. (1986): *Organizational economics*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Alcorn, P.B. (1982): *Success and survival in the family-owned business*. New York: McGraw-Hill.
- Astrachan, J. y Kolenko, T. (1994): “A neglected factor explaining family business success: Human resource practices”, *Family Business Review*, Vol. 7, N. 3, pp. 251-262.
- Bird, B.; Welsch, H.; Astrachan, J. y Pistrui, D. (2002): “Family business research: The evolution of an academic field”, *Family Business Review*, Vol. 14, N. 4, pp. 337-350.
- Cabrera, K. y Santana, D. (2002): “El gobierno de la empresa familiar”. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 57, N. 177, pp. 467-481.
- Charreaux, G. y Desbrières, P. (2001): “Corporate governance: Stakeholder value versus shareholders value”. *Working paper de la Université de Bourgogne, IAE Dijon/LATEC*.
- Churchill, N. y Hatten, K. (1987): “Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family business”, *American Journal of Small Business Management*, Vol. 11, N. 3, pp. 51-64.
- Clarkson, M.B.E. (1995): “A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, N. 2, pp. 92-117.
- Corbetta, G. (1995): “Patterns of development of family businesses in Italy”, *Family Business Review*, Vol. 8, N. 4, pp. 255-265.
- Daily, C.M. y Dollinger, M.J. (1992): “An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms”, *Family Business Review*, Vol. 5, N. 2, pp. 117-136.
- De la Torre, A. y Juanes, R. (2002). “La naturaleza de la empresa familiar y su continuidad”. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 57, N. 177, pp. 451-466.

- Fama, E.F. (1980): "Agency problems and the theory of the firm", *Journal of Political Economy*, Vol. 88, N. 2, pp. 288-307.
- Fama, E.F. y Jensen, M.C. (1983a): "Agency problems and residual claims", *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, N. 2, pp. 327-349.
- Fama, E.F. y Jensen, M.C. (1983b): "Separation of ownership and control", *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, N. 2, pp. 301-325.
- Freeman, R.E., y Evan, W.M. (1990): "Corporate governance: A stakeholder interpretation", *The Journal of Behavioral Economics*, Vol.19 (4), pp. 337-359.
- Fuente, J.M.; García-Tenorio, J.; Guerras, L.A. y Hernangómez, J. (1997): *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Civitas.
- Gallo, M.A. (1993): "Cultura en la empresa familiar", en Gallo, M.A. (ed): *La empresa familiar (4)*. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE, pp. 225-249.
- Gallo, M.A. (1995): "The role of family business and its distinctive characteristic behavior in industrial activity", *Family Business Review*, Vol. 8, N. 2, pp. 83-97.
- Gallo, M.A., Cappuyns, K. y Estapé, M.J. (1996): "La empresa familiar en España: Caminos recorridos y destinos alcanzados por las 1.000 mayores empresas (1972-1992)", en Gallo, M.A. (ed): *La empresa familiar (5)*. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE, pp. 61-78.
- Gallo, M.A. y Estapé, M.J. (1996): "La empresa familiar en el sector de alimentación y bebidas", en Gallo, M.A. (ed): *La empresa familiar (5)*. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE, pp. 11-60.
- Gallo, M.A. y García Pont, C. (1989): "La empresa familiar en la economía española", *Papeles de Economía Española*, Vol. 39, pp. 67-85.
- Gallo, M.A. y García Pont, C. (1993): "Important factors in the family business internationalization". *Documento de investigación nº 256/bis*. IESE.
- Gallo, M.A. y Luostarinen, R. (1993): "Internacionalización: Un cambio desafiante para las empresas familiares". en Gallo; M.A. (ed.): *La empresa familiar (4)*. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE, pp. 91-101.
- Gallo, M.A. y Sveen, J. (1991): "Internationalizing the family business: Facilitating and restraining forces", *Family Business Review*, Vol. 4, N. 2, pp. 181-190.
- Gallo, M.A.; Tàpies, J. y Cappuyns, K. (2000): "Comparación entre empresas familiares y no familiares: Lógicas financieras y preferencias personales". *Documento de investigación nº 406*. IESE.

- Gallo, M. A. y Vilaseca, A. (1996): "Finance in Family Business", *Family Business Review*, Vol. 9, N. 4, pp. 387-401.
- Galve, C. y Salas, V. (1996): "Ownership structure and firm performance: Some empirical evidence from Spain", *Managerial Decision Economics*, Vol. 17, pp. 575-586.
- Galve, C. y Salas, V. (2003): *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*. Fundación BBVA, Bilbao.
- Gersick, K.E.; Davis, J.A.; McCollom, M. y Lansberg, I. (1997): *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Giménez, J. (2002): "Riesgo y eficiencia en la empresa familiar". *Boletín de estudios económicos*, Vol. 57, N. 177, pp. 395-432.
- Gomez-Mejia, L.R.; Nuñez-Nickel, M. y Gutiérrez, I. (2001): "The role of family ties in agency contracts", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, N. 1, pp. 81-95.
- Gomez-Mejia, L.R.; Larraza-Kintana, M. y Makri, M. (2003): "The determinants of executive compensation in family-owned firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 46, N. 2, pp. 226-238.
- Grant, R. (1998): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R. y Black, W. (1999): *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice Hall.
- Handler, W.C. (1989): "Methodological issues and considerations in studying family business", *Family Business Review*, Vol. 2, N. 3, pp. 257-276.
- Harvey, M. y Evans, R. (1995): "Forgotten sources of capital for the family-owned business", *Family Business Review*, Vol. 8, N. 3, pp. 159-176.
- Hill, C.W. y Jones, T.M. (1992): "Stakeholder-Agency Theory". *Journal of Management Studies*, Vol.28, N. 2, pp. 131-154.
- Jensen, M.C. (1993): "The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems", *Journal of Finance*, Vol. 48, N. 3, pp. 831-880.
- Jensen, M.C. (1994): "Self-interest, altruism, incentives and agency theory", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 7, N. 2, pp. 40-45.
- Jensen, M.C. (2001): "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, N. 3, pp. 8-21.

- Jensen, M.C. y Meckling, W. (1976): "Theory of the firm: Managerial behaviour, agency cost and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, N. 2, pp. 4-19.
- Kets de Vries, M. (1993): "The dynamics of the family controlled firms: The good and the bad news", *Organizational Dynamics*, Vol. 21, N. 3, págs, 59-71.
- Lansberg, I. (1983): "Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap", *Organizational Dynamics*, Vol. 12, N. 1, pp. 39-46.
- Lansberg, I. (1999): *Succeeding generations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leach, P. (1999): *La empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Litz, R.A. (1995): "The family business: Toward definitional clarity", *Family Business Review*, Vol. 8, N. 2, pp. 71-82.
- Lyman, A. (1991): "Customer service: Does family ownership make a difference?", *Family Business Review*, Vol. 4, N. 3, pp. 303-324.
- McConaughy, D.; Matthews, C. y Fialko, A. (2001): "Founding family controlled firms: Performance, risk and value", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, N. 1, pp. 31-49.
- Merino, F. y Salas, V. (1993): "Estrategia y resultados de la empresa familiar". *Documento de trabajo 9307*, Fundación Empresa Pública.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1993): *Economía, organización y gestión de la empresa*. Barcelona: Ariel Economía.
- Mishra, C.S. y McConaughy, D.L. (1999): "Founding family control and capital structure: The risk of loss of control and the aversion to debt", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, N. 4, pp.53-64.
- Monreal, J.; Calvo-Flores, A.; García, D.; Meroño, A.L.; Ortiz, P. y Sabater, R. (2002): *La empresa familiar. Realidad económica y cultura empresarial*. Madrid: Civitas,
- Mustakallio, M. (2002): "Distinctive challenges of family firm governance: The role of formal and social control", *FBN Annual World Conference*. Helsinki.
- Quevedo, E. (2003): *Reputación y creación de valor: Una relación circular*. Madrid: Thomson.
- Rajan, R.G. y Zingales, L. (1998): "The governance of the new enterprise". SSRN Electronic Paper Collection.
- Rappaport, A. (1998): *La creación de valor para el accionista*. Bilbao: Ediciones Deusto.

- Rienda, L. y Pertusa, E.M. (2002): “Una aproximación teórica a la estructura organizativa de las empresas familiares”. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 57, N. 177, pp. 483-499.
- Sacristán, M. (2001): “Análisis de los factores determinantes de la salida a bolsa de la empresa familiar: Una aplicación a la pyme”, *Papeles de Economía Española*, Vol. 89/90, pp. 213-229.
- Santana, D. J. y Cabrera K. (2001): “Comportamiento y resultados de las empresas cotizadas familiares versus no familiares”, *XI Congreso Nacional de ACEDE*. Zaragoza.
- Schulze, W.; Lubatkin, M. y Dino, R. (2000): “Toward a theory of agency and altruism in family firms”. *Working paper*. Case Western Reserve University.
- Schulze, W.; Lubatkin, M. y Dino, R. (2002): “Altruism, agency and the competitiveness of family firms”, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 23, N. 4/5, pp. 247-259.
- Schulze, W.; Lubatkin, M. y Dino, R. (2003): “ Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 46, N. 2, pp. 179-195.
- Schulze, W.; Lubatkin, M.; Dino, R. y Buchholtz, A. (2001): “Agency relationship in family firms: theory and evidence”, *Organization Science*, Vol. 12, N. 2, pp. 99-116.
- Shanker, M.C. y Astrachan, J.H. (1996): “Myths and realities: family businesses` contribution to the US economy: A framework for assessing family business statistics”, *Family Business Review*, Vol. 9, N. 2, pp. 107-123.
- Van den Berghe, L. y Carchon, S. (2002): “Family businesses research: Corporate governance practices in Flemish family businesses”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 10, N. 3, pp. 225-245.
- Van den Berghe, L. y Carchon, S. (2003): “Agency Relations within the family business system: An exploratory approach”, *Corporate Governance: An International Review*, Vol. 11, N. 3, pp. 171-179.
- Vilaseca, A. (2002): “The shareholder role in the family business: Conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team”, *Family Business Review*, Vol. 15, N. 4, pp. 299-320.
- Wernerfelt, B. (1984): “A resource based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N. 2, pp. 171-180.
- Wortman, M.S. (1994): “Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm”, *Family Business Review*, Vol.7, N. 1, pp. 3-27.