



“La interacción sistema familia y sistema empresa como ventaja competitiva”

Jon Andoni Sánchez Peña

Tutor: Jon Landeta

Junio 2010



INDICE

1. Introducción.
2. Proposiciones teóricas de la investigación.
3. Metodología.
 - 3.1 Técnica del Grupo Nominal.
 - 3.2 Método Delphi.
4. Desarrollo de la investigación.
 - 4.1 Seminario de expertos.
 - 4.2 Método Delphi. 1ª ronda
 - 4.3 Método Delphi. 2ª ronda
5. Resultados de la investigación.
 - 5.1 Tendencia central y jerarquización.
 - 5.2 Dispersión/consenso de las respuestas
 - 5.3 Estabilidad de las respuestas.
6. Discusión crítica de los resultados con la literatura.
 - 6.1 Características propias de las empresas familiares
 - 6.2 Buenas prácticas
 - 6.3 Proposiciones teóricas de la investigación
7. Fiabilidad de los resultados.
 - 7.1 Estabilidad y calidad del panel de expertos.
 - 7.2 Tiempo transcurrido entre rondas.
 - 7.3 Información cualitativa recogida de los expertos.
 - 7.4 Consenso/convergencia de opiniones.
 - 7.5 Estabilidad de los resultados entre rondas.
8. Conclusiones, limitaciones del estudio y propuestas de líneas de actuación.
 - 8.1 Conclusiones.
 - 8.2 Limitaciones del estudio
 - 8.3 Líneas de actuación.
9. Bibliografía



1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación nos proponemos analizar si las empresas familiares, fruto de su singular interacción familia-empresa, pueden desarrollar ventajas competitivas que las hacen diferentes a las otras empresas no familiares, y en caso afirmativo, que hace que unas las desarrollen y otras no.

Son varios los motivos que nos han impulsado la realización de la presente investigación. No descubrimos nada si decimos que la empresa familiar es una institución que está muy arraigada en el tejido empresarial vasco. En la Comunidad Autónoma Vasca existen 115.000 empresas familiares, que representan el 70% del total de empresas. Su contribución al PIB representa el 70% y aportan un 60% del empleo privado (Foro de Empresa Familiar de las Cámaras Vascas). Esto hace que sean agentes fundamentales del entramado socioeconómico. Conscientes de esta importancia, interesa un mayor conocimiento empírico de sus características y comportamientos. Nos interesa corroborar si estamos ante una tipología distinta de empresa en nuestro entorno, y que como tal tiene sus propias claves que las hace diferentes. Si las empresas familiares son diferentes entre ellas, y si esa diferencia tiene su origen en las diferentes prácticas que puede desarrollar la familia empresaria en su empresa. Si las empresas que son familiares desarrollan ventajas competitivas que las diferencian de las empresas que no lo son. Nos interesa conocer que prácticas desarrollan las empresas familiares más cercanas, poner en común todo esto y poder trazar caminos de competencias en las que otras se puedan fijar.



Existe en estos tiempos un interés manifiesto en nuestro ámbito geográfico por la sensibilización y estudio de la empresa familiar. Varias son las acciones que en este sentido se han emprendido. La reciente creación de la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV-EHU está impulsando la realización de investigaciones, necesarias para un mayor conocimiento de nuestras empresas, y desarrollando el conocimiento y divulgación en las nuevas generaciones de estudiantes. El Gobierno Vasco, entendemos que preocupado por el alto índice de desaparición de empresas familiares, sigue impulsando mediante programas de ayuda económica la contratación de expertos que ayuden a las familias empresarias a desarrollar buenas prácticas que hagan viable la continuidad de sus empresas. Las cámaras vascas han creado el Foro de Empresa Familiar, el cual declara en su misión que tratan de abordar con experiencias y soluciones el compromiso con la idea de negocio, la estabilidad en la propiedad, la unidad familiar y el relevo generacional, pilares básicos del desarrollo y la continuidad de las empresas familiares. Por tanto estamos ante un tema que recoge el máximo interés social, y entendemos que esto tiene varias razones, entre otras, la poca continuidad que tienen estas empresas influenciadas por su carácter familiar, no pasando del 30% las que consolidan la segunda generación y de un 15% la tercera. Esto también ha llamado nuestra atención, y una parte del interés de esta investigación está el intentar acercarnos al porqué de ese alto índice de fracasos que provoca importantes tasas de destrucción de riqueza y empleo. El desarrollo de buenas prácticas en la empresa familiar puede ser fuente de ventajas competitivas (Poza, 2008), la inexistencia de las mismas señala el camino de su desaparición. Es de nuestro interés conocer, qué es lo que hacen aquellas empresas familiares que se mantienen compitiendo en sus mercados independientemente del paso de sus generaciones en la gestión de la empresa, cuales son las claves de su continuidad y en muchos casos qué hace que sean líderes.



La empresa familiar puede ser analizada desde diferentes perspectivas, aunque quizás es la sucesión uno de los elementos que más preocupan y que mas literatura genera. Hay que reconocer que el momento del relevo es uno de los momentos críticos en las empresas familiares. Muchas de ellas no sobreviven o son vendidas a terceros. Aún siendo esto muy importante, nos motiva esta investigación otro aspecto que consideramos fundamental en esta tipología de empresas: la relación familia empresa como fuente de ventaja competitiva. Partimos de la premisa que un buen planteamiento y una buena puesta en escena de la estrategia es fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas en la empresa, y en la empresas familiares la relación familia empresa es fundamental para la formulación estratégica.

La empresa familiar (Tagiuri y Davis, 1996) posee unos atributos ambivalentes que los podemos definir como las características únicas e inherentes a ella y que son también el origen de ventajas y desventajas. Proceden directamente de la superposición de pertenecer a la familia, a la propiedad y a la gestión de la empresa. Atributos ambivalentes que podemos identificar como: roles simultáneos, identidad compartida, historia común de toda una vida, implicación emocional y confusión, el lenguaje privado de los familiares, conocimiento mutuo e intimidad, significado de la familia. Su propia idiosincrasia hace que gocen de fuentes de valor que proporcionan ventajas competitivas únicas y difíciles de replicar (Poza, 2008).

La literatura (Poza, 2008; Leach y Bogod, 2006; Gómez-Betancourt, 2005; Fernández y Nieto, 2005; Corona, Martí y Roca, 2005) identifica las siguientes características positivas propias de las empresas familiares:

1. La dedicación y el compromiso con el negocio. Los propietarios familiares se sienten muy identificados con su negocio y lo consideran algo muy personal.



2. Una fuerte orientación al largo plazo derivada de la obligación que asumen de mantener el negocio para futuras generaciones.
3. Transferencia de conocimientos y habilidades de generación a generación.
4. Son organizaciones flexibles en sus repuestas a las necesidades de sus clientes y a los movimientos de sus competidores. En general, se toman decisiones de una forma rápida.
5. Se desarrolla un fuerte sentido de pertenencia, que se manifiesta en la unidad familiar, la confianza, una buena comunicación y el sacrificio personal. Este sentido también se manifiesta en la lealtad de los empleados a la empresa.
6. Son organizaciones que aportan confianza a sus clientes y proveedores, derivada de su larga implantación en el mercado, una forma de resolver las cosas y de un «saber hacer» específico.
7. Se desarrolla un alto concepto de calidad en sus productos y servicios, muy relacionado con la implicación personal de los propietarios.
8. Capital paciente.
9. Siguen estrategias de diferenciación orientadas a nichos de mercado especializados.
10. Están muy consolidadas en el mercado local.
11. Son organizaciones que poseen una cultura estable, esto se traduce en estructuras estables, relaciones internas estables, conocimiento de los procedimientos y las prácticas, todo el mundo sabe como se hacen las cosas.



Pero su capacidad para interpretar y aprovechar estas características dependerá directamente de la calidad de la relación que desarrollen familia y empresa. Estas buenas prácticas tiene tres aspectos importantes (Poza, 2008):

1. Buenas prácticas de dirección y gobierno: planificación estratégica, el control de la gestión, la comunicación de los planes de sucesión, las reuniones familiares y las del consejo de administración (o consejo asesor), que debe contar con consejeros independientes no familiares.
2. Dinámicas orientadas a fortalecer la unidad entre los integrantes de la familia: desarrollar la armonía entre los miembros, la tolerancia hacia las diferencias, la participación de familiares en la empresa y la planificación de la sucesión.
3. Dinámicas orientadas a fortalecer el espíritu empresarial o emprendedor: orientación al crecimiento, la oportunidad profesional, la atmósfera familiar y la comunicación abierta.

La empresa familiar es un campo de investigación multidisciplinar que como tal tiene reflejo en estudios en psicología, sociología, derecho, contabilidad, economía, organización, estrategia, emprendizaje, como mas significativos. Esto tiene como consecuencia el ensanchamiento del campo de estudio que provoca la falta de una estructura cohesiva y de una metodología unificada que entorpece el progreso hacia una comprensión de las empresas familiares (Habbershon y Williams, 1999).

Es una disciplina que ha generado una abundante literatura, sobre todo a partir de los años 90 del pasado siglo. Paralelo a lo anterior las empresas familiares han desarrollado una profunda renovación y también han tenido un reconocimiento de su importante papel en la economía. Se han desarrollado modelos que permiten gestionar mejor las diferencias específicas de la empresa familiar (Carlock y Ward,



2003) entre ellos la tipología de las empresas familiares, la necesidad de su gobierno, la influencia de las etapas vitales y empresariales en la evolución de la empresa familiar, la existencia de diferentes grupos de interés, la visión o sueño familiar, o la necesidad de planificar el relevo generacional. Pero las experiencias de realización de procesos de planificación estratégica en empresas familiares han sido muy limitadas. La influencia de la familia en la gestión estratégica de la empresa no ha sido suficientemente tenida en consideración a la hora de establecer modelos explicativos del comportamiento de estas organizaciones (Ayala y Navarrete, 2004). En general, en el campo de estudio de la empresa familiar encontramos escasas aportaciones teóricas y empíricas que aborden el análisis del proceso de dirección estratégica (Ruiz, Parra y García, 2009).

Estas limitaciones se ponen de manifiesto cuando se examina la literatura sobre las ventajas de la empresa familiar, una literatura repleta de descripciones anecdóticas de las características y procesos especiales de las empresas familiares y de afirmaciones sobre la manera en que ese carácter único puede resultar una ventaja competitiva, pero que no vinculan los atributos descriptivos con las variables de rendimiento de las empresas (Habbershon y Williams, 1999). La literatura nos dice que las empresas familiares parecen presentar peculiaridades tanto en sus estrategias como en la forma de aplicarlas, pero es necesario que la investigación empírica se dedique a contrastar rigurosamente lo que en algunos casos sólo son intuiciones y obtener un conocimiento que ayude a mejorar su gestión más allá de la anécdota (Fernández y Nieto, 2005).

Lo anterior supone que se está prestando escasa atención empírica a la ventaja competitiva que las empresas familiares pueden desarrollar cuando proyectan recursos y capacidades distintivos de la familia en la empresa (Ayala y Navarrete, 2004). Entendemos que el enfoque de recursos de la empresa es el que mejor



puede explicar de donde surgen las ventajas en las empresas gestionadas y controladas por familias (Habbershon y Williams, 1999). Podemos analizar la empresa familiar en función de los recursos específicos, complejos, dinámicos e intangibles que le son únicos (Poza, 2008).

La estrategia en la empresa surge como resultado del ajuste entre los recursos y capacidades de una empresa y las oportunidades que surgen en el entorno (Grant, 2006). Si el principal objetivo de la estrategia es el establecimiento de una posición que proporcione una ventaja competitiva a la empresa, esta dependerá del sector donde desarrolle sus operaciones y del empleo de sus recursos. El análisis sectorial se apoya en el modelo de las fuerzas competitivas de Porter (1982), y quizá sea en el tema de la dotación de recursos donde haya diferencias notables entre empresas familiares y no familiares (Fernández y Nieto, 2005).

Las características distintivas que pueden tener las empresas familiares, son consecuencia de la forma en que formulan sus estrategias. Esta formulación no se basa exclusivamente en criterios económicos sino que además tiene su fundamento en otros más complejos que permiten a una organización desarrollar estrategias derivadas de los valores, creencias, símbolos y relaciones interpersonales que poseen sus individuos o grupos. Ejemplo de ello es la cultura organizativa, la confianza, la reputación de una organización entre sus clientes, el trabajo en equipo entre directivos y trabajadores, la amistad entre directivos de la organización. En las empresas familiares es llevado a su máxima expresión por la existencia de relaciones familiares entre ellos, siempre que estas sean buenas (Cabrera, 1998). Ahora bien, teniendo claro que las empresas familiares tienen características únicas, y que es el carácter único el que contribuye a su importancia, el problema radica en valorar su carácter único y en vincularlo con una ventaja en el mercado. La perspectiva basada en los recursos, al examinar los nexos entre las



características internas y el rendimiento de una empresa, ofrece la oportunidad de determinar más claramente las capacidades distintivas de las empresas familiares (Habbershon y Williams, 1999).

Si la formación conceptual es una característica fundamental en la existencia de un campo intelectual, es necesario encontrar un concepto de empresa familiar que permita posteriormente la creación de un marco teórico sólido. Los estudiosos, en la revisión de la literatura, destacan la inexistencia de un concepto arraigado entre los investigadores (Basco, 2006; Cabrera, 1998). Esto supone tener múltiples definiciones con diferentes matices, y que son elegidas por diferentes razones.

Por otro lado, cuando los investigadores se refieren a las ventajas de la empresa familiar, no aclaran que definición o criterio de investigación utilizan: si todas las empresas que no encajan en el estudio no son empresas familiares, si todas las empresas familiares que encajan en el estudio tiene ventajas, si las ventajas de las empresas familiares se daban en todos los casos, o si las empresas familiares tienen ventajas "comodín" sobre las empresas no familiares. Estamos ante un enfoque excesivamente genérico que debemos de evitar, porque cuando hablamos de las ventajas competitivas de las empresas familiares, estas no se pueden analizar si no las referenciamos con las estrategias, los recursos y las aptitudes de una empresa familiar en concreto (Habbershon y Williams, 1999). Cada empresa posee unos recursos y capacidades que la hacen diferente, tienen un carácter único que provoca que su rentabilidad no esté en hacer lo mismo que las otras empresas, sino en explotar las diferencias. Establecer una ventaja competitiva supone formular e implantar una estrategia que explote las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de una empresa (Grant, 2006).

Los recursos de la empresa familiar son los familiness o la dimensión familiar de una empresa dada. Esa dimensión familiar se puede definir como el paquete único



de recursos que una empresa determinada tiene a causa de la interacción de sistemas entre la familia, sus miembros individuales y la empresa (Habbershon y Williams, 1999). Es la calidad de la interacción entre familia y empresa la que capacita para aprovechar o no las posibles ventajas (Poza, 2008). La situación de la familia y su visión influyen de manera importante en la elección de la estrategia de negocio en una empresa familiar. Esta interrelación entre el plan de la familia y el de la empresa constituye un reto importante para la empresa familiar porque significa que ambos son interdependientes (Ward, 1988).

El enfoque de los recursos como ventaja competitiva en las empresas familiares sugiere un camino para la investigación y la práctica (Habbershon y Williams, 1999). No es suficiente comparar genéricamente las empresas familiares de las no familiares. Los estudios sobre empresa familiar sugieren que estas son distintas, y que pueden disfrutar de una ventaja gracias a la participación de la familia, y esto es lo que nos proponemos como objetivo principal con este trabajo.

Por consiguiente, nos hemos propuesto analizar si las empresas familiares, fruto de su singular interacción familia-empresa, pueden desarrollar ventajas competitivas que las hacen diferentes a las otras empresas no familiares. Identificar y valorar las características positivas de las empresas familiares, que pueden ser fuentes de ventajas competitivas. E identificar y valorar las prácticas específicas de las empresas familiares más eficaces para la generación de ventajas competitivas.



2. PROPOSICIONES TEÓRICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

Siguiendo a Grant (2006), cuando varias empresas compiten en un mismo mercado, alguna de ellas posee una ventaja competitiva sobre las demás cuando obtiene o puede obtener unos beneficios prolongadamente mayores. Los beneficios obtenidos de los recursos y de las capacidades de las empresas dependerán de la habilidad de estas para establecer la ventaja, y del tiempo que esta se pueda mantener. Esto hace que los recursos y capacidades tienen que ser duraderos e inimitables para mantener la ventaja competitiva.

El planteamiento basado en los recursos explica muy bien las ventajas competitivas inherentes a las organizaciones familiares (Poza, 2008). Desde esta perspectiva teórica, se examina la empresa en función de los recursos específicos, complejos, dinámicos e intangibles que le son únicos. Estos recursos –conocidos normalmente como competencias organizativas, relacionadas con los procesos internos, los recursos humanos u otros activos intangibles- pueden constituir ventajas competitivas para la empresa en determinadas circunstancias. El efecto familia (Carlock y Ward, 2003) es una importante ventaja competitiva de la propiedad familiar bien planificada. Existen varias características que diferencian a las empresas familiares de las que no lo son y que hacen que sean exitosas: la más destacada es el clima singular que genera el «sentido de pertenencia» (Gómez-Betancourt, 2005). Los atributos ambivalentes de la empresa familiar son las características únicas e inherentes a estas empresas y también son el origen de ventajas y desventajas. Proceden directamente de la superposición de pertenecer a la familia, a la propiedad y a la gestión de la empresa (Tagiuri y Davis, 1996).

Sobre la base de lo anterior podemos decir que nuestra primera hipótesis a



contrastar está relacionada con el efectivo desarrollo en las empresas familiares de ventajas sostenibles e inimitables que las hacen singulares. Los estudios nos hablan que las características únicas que tienen las organizaciones de propiedad y dirección familiar son una fuente de ventaja competitiva. Ahora bien, la capacidad (Poza, 2008) de una determinada empresa familiar para aprovechar estas ventajas depende de la calidad de la interacción entre negocio y familia. Siguiendo lo anterior, podemos enunciar nuestra primera hipótesis de la manera siguiente:

H1: La empresa familiar que desarrolla una buena interacción familia-empresa genera ventajas competitivas respecto al resto de empresas.

Las familias y las empresas tienen diferentes objetivos. Las familias se centran en las emociones, en el interior y se resisten al cambio. Las empresas todo lo contrario, se centran en el entorno externo y gestionan el cambio como una clave de continuidad. Cuando las familias empresarias (Carlock y Ward, 2003) debaten los planes estratégicos para sus empresas, deben analizar primero la interacción y las relaciones entre los sistemas de familia y empresa.

Es la familia empresaria la responsable de definir sus relaciones con la empresa, fijando que tipo de relación desea tener y los límites de la misma. El tipo de relaciones que la familia empresaria establece con la empresa supondrá que ésta desarrolle unos u otros niveles de recursos y capacidades (Rus Rufino y Rodríguez Fernández, 2005).

Cuando la familia empresaria pretende mantener una relación familia y empresa, prolongada en el tiempo y ajustar la misma, se dota generalmente de órganos de gobierno (la asamblea familiar y el consejo de familia) y de un protocolo familiar.



Aquellos actúan como foros de discusión, de entendimiento mutuo y de resolución de conflictos. El protocolo es un documento que contiene un conjunto de decisiones sobre la manera de comportarse como propietarios y familiares, como gestores y como posibles sucesores en la titularidad de la empresa, regula las relaciones (Corona, Martí y Roca, 2005). La literatura aboga por el empleo de estos instrumentos como condición necesaria para el éxito de la empresa familiar. Estas instituciones ayudan a tomar decisiones sobre las tareas que son responsabilidad de una familia empresaria, mantienen la fluidez de las relaciones personales, favoreciendo la comunicación, la participación, la toma de decisiones conjuntas y la resolución de conflictos y permiten educar a la familia y transmitir el legado y los valores de las generaciones anteriores (Gallo y Amat, 2003). Los órganos de gobierno deben entenderse como prácticas de buen gobierno, necesarios para garantizar la continuidad de la empresa familiar, reforzando los valores sobre los que se debe asentar la empresa en el futuro, así como para mantener la armonía dentro de la familia, proporcionando cohesión y una visión compartida, y permitir que alcance sus objetivos (Molina Manchón y Rienda García, 2005). La creación de un consejo familiar proporciona un foro organizado para que los miembros de la familia participen en el desarrollo de su plan estratégico y de la futura política de la empresa. Es un elemento clave que estimula a los individuos de la familia a hacer frente a los temas emocionales difíciles, incontrolados, que pueden ser tan nocivos para el negocio, además de ofrecer una oportunidad estructurada para asesorar y organizar sus relaciones con la empresa (Leach y Bogod, 2006). La experiencia demuestra que sin un protocolo –o un conjunto de previsiones que hagan sus veces- las empresas familiares no suelen resistir los problemas del relevo generacional (Corona, Martí y Roca, 2005).

Ahora bien, no parece que haya una implantación generalizada de órganos de



gobierno y de protocolos en las familias empresarias. En un estudio realizado por la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV-EHU (Maseda, Iturralde, Arosa, Rodríguez y Saiz, 2009), los resultados obtenidos en la muestra de empresas familiares de Bizkaia aportan unos datos muy bajos sobre el nivel de implantación de los órganos de gobierno de las familias empresarias: solo un 24,54% de las empresas encuestadas cuentan con asamblea familiar y/o consejo de familia. En el propio estudio se apuntan como posibles motivos: el pequeño tamaño de la familia, ser empresas de primera generación y la escasa preocupación por promover estos órganos. Por otro lado, el grado de implantación del protocolo familiar es de un 19,24%. Con estas conclusiones podemos pensar, que la existencia de órganos de gobierno y de protocolos en las familias empresarias no se ve como necesario en estos tiempos para la regulación de sus relaciones. Pero esto no significa que no existan relaciones y que se realicen buenas prácticas en las familias empresarias. De esta manera, planteamos la segunda hipótesis de investigación:

H2: La existencia de órganos de gobierno y protocolos familiares no es una condición indispensable para la competitividad de la empresa familiar.

Las familias empresarias promueven la relación familia-empresa, siendo conscientes de que muchas de las ventajas que poseen residen en sus procesos familiares y organizacionales (Habbershon y Williams, 1999). Tienden a tener unas relaciones de calidad que generan un conjunto de mejores prácticas relacionadas con el resultado de la empresa: buenas prácticas de dirección y gobierno, unidad entre los integrantes de la familia propietaria y espíritu empresarial o emprendedor (Poza, 2008). Resumiendo, potencian la confianza y la unidad, sabedores de que son el basamento de la creación de ventajas.



La familia empresaria genera confianza cuando sus componentes funcionan unidos con el objetivo de planificar y solucionar los problemas. La confianza tiene su cultivo cuando se establece de una forma equitativa reglas familiares de funcionamiento, que son aplicadas de manera uniforme a los componentes de la familia. Cada miembro de la familia sabe lo que debe esperar de sus relaciones con la familia y la empresa. La confianza es una forma especial de capital social, que es crucial para todas las relaciones en la organización. La dificultad en la creación y mantenimiento de confianza puede convertirla en una ventaja competitiva única para las empresas familiares (Carlock y Ward, 2003). Los activos intangibles, como la confianza y la unidad, encontrados a altos niveles en las empresas familiares, pueden conducir a un rendimiento superior (Habbershon y Williams, 1999). Después de lo anterior planteamos la tercera hipótesis de investigación:

H3: La ventaja competitiva de la empresa familiar descansa principalmente sobre la confianza y la unidad de sus miembros.

La confianza y la unidad en las familias empresarias facilitan, de forma positiva, los procesos de planificación estratégica, fundamentales para alcanzar un crecimiento rentable y la continuidad de la empresa. El propósito de la estrategia es ayudar a ganar (Grant, 2006).

Planificamos con el objeto de establecer metas y determinar acciones para conseguir las. Las empresas necesitan momentos para reflexionar. En las empresas familiares es fundamental tener un proceso de planificación para guiar y coordinar las acciones de la empresa y la familia (Ward, 1988). La planificación alentará a la familia a examinar sus valores, necesidades y metas y a centrarse en la empresa. Creando nuevas estrategias para revitalizar la empresa y promover el crecimiento



futuro. En definitiva, a conocerse más.

La estrategia tiene como características: tener objetivos sencillos, consistentes y a largo plazo; conocimiento profundo del entorno competitivo; valoración objetiva de los recursos y una puesta en práctica eficaz (Grant, 2006). Siguiendo con Grant, la perspectiva basada en los recursos destaca el carácter único de cada empresa y propone que la clave de la rentabilidad no está en hacer lo mismo que las otras empresas, sino más bien en explotar las diferencias. La idea fundamental es el reconocimiento de que la empresa debe buscar un profundo y completo conocimiento de sus recursos y capacidades. Tal conocimiento proporciona la base para: seleccionar una estrategia que explote los principales puntos fuertes de la empresa y desarrollar los recursos y capacidades de la empresa.

El enfoque de RBV de la ventaja competitiva proporciona un marco teórico tomado del campo de la gestión estratégica para valorar las ventajas competitivas de las empresas familiares. El RBV aísla recursos distintivos y propios que son complejos, intangibles y dinámicos dentro de una empresa en particular. El conjunto de recursos que distinguen a una empresa a consecuencia de la participación familiar se identifica como la familiness o «dimensión familiar» de la empresa, que se define como un paquete único de recursos que una empresa determinada tiene a causa de la interacción de sistemas entre la familia, sus miembros individuales y la empresa (Habbershon y Williams, 1999). La planificación estratégica que se centra en las capacidades organizativas arraigada en activos intangibles, entre los que se hallan la unidad familiar y la naturaleza de la interacción de familia y empresa, desempeñan una función crucial en el desarrollo de una visión y un modelo empresarial únicos (Poza, 2008). Es necesario, como primer paso, que las empresas familiares identifiquen su dimensión familiar, y posteriormente valoren el



impacto de esa dimensión en sus capacidades estratégicas, recogiendo lo anterior, planteamos la cuarta hipótesis de nuestra investigación:

H4: Los procesos de reflexión estratégica en la empresa familiar son una herramienta muy útil para identificar sus recursos y capacidades, derivados de su carácter familiar, e identificar aquellos sobre los que sostiene sus ventajas competitivas.



3. METODOLOGÍA.

El método científico consiste en formular cuestiones sobre la realidad del mundo y la humana, observando la realidad y las teorías ya existentes, anticipando soluciones a estos problemas y contrastarlas con la misma realidad, mediante la observación de los hechos, su clasificación y su análisis (Sierra Bravo, 2003). Es, por tanto, una forma de actuación cuyo resultado está en el análisis de una realidad y su explicación. Así mismo, toda ciencia necesita de su propio método, y este en la Economía de la Empresa tiene que tener una forma dinámica, poco simplificadora, que permita interpretar las causas de las variaciones económicas que forman parte de un todo empresarial cambiante (Rodríguez Castellanos, García Merino y Peña Cerezo, 2005).

En la presente investigación nos hemos propuesto analizar si las empresas familiares, fruto de su singular interacción familia-empresa, pueden desarrollar ventajas competitivas que las hacen diferentes a las otras empresas no familiares. Identificar y valorar las características positivas de las empresas familiares, que pueden ser fuentes de ventajas competitivas. E identificar y valorar las prácticas específicas de las empresas familiares más eficaces para la generación de ventajas competitivas.

A la hora de acercarnos a esta realidad lo primero que se nos planteó fue la complejidad de su observación. No es fácil que se presente, o que se pueda preparar, la oportunidad de poder observar a un conjunto de empresas familiares y poder contrastar sus prácticas. Estamos hablando de la observación de la posible existencia en estas empresas de recursos intangibles, o "activos invisibles" como los denomina la literatura (Poza, 2008). Esa invisibilidad se manifiesta en los



estados contables financieros de las empresas (Grant, 2006), por lo que el camino del análisis de los mismos, no nos conduce a la comprensión del problema planteado.

Desde otra perspectiva, no menos importante, la opacidad en la divulgación de las prácticas en estas empresas puede hacer inviable la realización de encuestas. El empresario familiar puede perfectamente reservar para su consumo, aquellas características que le generan ventajas competitivas, en el caso, también es cierto, que las tuviera identificadas.

Para poder cumplir con nuestros objetivos planteados, entendemos que necesitamos de una metodología que nos permita establecer un contacto directo con personas que conozcan el funcionamiento de las empresas familiares y que identifiquen esos "activos invisibles". Nos decidimos por la aplicación de dos metodologías muy relacionadas y que en esta investigación se complementan, la Técnica del Grupo Nominal de Delbeq y Van de Ven de 1968 y la Metodología Delphi de Dalkey y Helmer de 1963 (Landeta, 2002).

3.1. Técnica del Grupo Nominal

Es un método estructurado de captación y agregación de opiniones a través de un proceso de grupo similar al del método Delphi, pero con la particularidad de que los participantes están físicamente reunidos, aunque trabajan de forma independiente. Es una técnica recomendada para la generación de ideas o identificar factores de problemas. Lo aplicamos en nuestra investigación en la identificación de las características positivas y de las buenas prácticas para la competitividad de las



empresas familiares.

El proceso habitual es:

1. Planteamiento de la pregunta o tema de discusión.
2. Generación individual de respuestas o estimaciones, por escrito y en silencio.
3. Presentación al grupo de las ideas individuales, de una en una, por turnos y sin comentarios
4. Clarificación (no defensa) de las ideas o estimaciones individuales, una por una, de forma que todos los participantes las entiendan de la misma manera.
5. Selección y jerarquización de forma individual y anónima de las aportaciones más interesantes.
6. Integración y exposición de los resultados por parte del conductor del proceso.

3.2. Método Delphi

Es un proceso sistemático e iterativo encaminado hacia la obtención y valoración de opiniones y, si es posible, hacia la consecución del consenso de un grupo de expertos. Es una técnica de investigación social que tiene por objetivo obtener una opinión fidedigna a partir de un grupo de expertos. Lo aplicamos en nuestra investigación en la valoración de las características positivas y buenas prácticas identificadas en la Técnica del Grupo Nominal, así como para el contraste de las hipótesis planteadas en la investigación.

Sus principales *características* son:



1. *Proceso iterativo.* Los expertos que toman parte en el proceso Delphi deben emitir su opinión en más de una ocasión. A través de sucesivas rondas las estimaciones de los participantes suelen tender a convergir, finalizando el proceso en el momento en el que las opiniones se estabilizan.
2. *Anonimato.* Implica que ningún miembro del grupo debe conocer las respuestas particulares que corresponden a cada uno de los participantes. En un sentido más estricto puede implicar incluso, según las características de la aplicación concreta, que ni siquiera sepan quiénes son los otros expertos componentes del grupo.
3. *Feedback (o retroalimentación) controlado.* El intercambio de información entre los expertos no es libre, sino que se realiza a través de la coordinación del estudio, con lo que se elimina toda información que no sea relevante.
4. *Respuesta estadística de grupo.* En los casos en los que el grupo es requerido para realizar una estimación numérica, la respuesta del grupo viene caracterizada generalmente por la mediana de las respuestas individuales. Aunque se promueve el consenso, éste no es el objetivo último y no tiene por qué alcanzarse necesariamente. La respuesta estadística de grupo consigue de esta forma dos logros importantes: a) garantiza que las aportaciones u opiniones de todos los miembros estén presentes en la respuesta del grupo, y b) reduce la presión hacia la conformidad.

Es importante en el desarrollo del método la actividad de los coordinadores del estudio y la colaboración de un grupo idóneo de expertos.

Los coordinadores son especialistas conocedores del asunto objeto del estudio y de la técnica Delphi, que aplican correctamente el método, incentivan el proceso e interpretan adecuadamente las opiniones y aportaciones del grupo de expertos.



Los expertos son individuos que su situación y recursos personales posibilita la contribución positiva a la consecución del fin que ha motivado el trabajo de investigación. El grupo o panel de expertos es el eje central del método, en tanto que son los que proveen la información.

El *proceso* que desarrollamos con este método es el siguiente: una vez conformado el grupo de expertos, se les traslada preguntas por correo electrónico sobre el tema objeto de estudio. A la recepción de las respuestas, se procede a la agregación de las distintas estimaciones individuales, extrayendo una medida de tendencia central de la distribución obtenida, generalmente la mediana, que es tomada como respuesta del grupo. En las preguntas que lo permiten, se estima también el rango intercuartílico de las respuestas, como medida de su dispersión. La mediana y el rango intercuartílico son remitidos a los expertos, junto con su respuesta individual. A la luz de esta nueva información, los expertos serán requeridos para que revisen sus primeras estimaciones, si es que consideran oportuno. En todo caso, cuando sus estimaciones caigan fuera del espacio intercuartílico, les pediremos que expongan las razones de su postura o en que se basan para pensar que la mayoría está equivocada. Estas opiniones de los «disidentes», debidamente sumariadas, serán enviadas a la totalidad de expertos, junto con el resto de información, solicitándoles un nuevo pronunciamiento sobre la misma cuestión. Las iteraciones del proceso continúan hasta que se percibe estabilidad en las respuestas, es decir, cuando su mediana prácticamente no oscila y el espacio intercuartílico deja de estrecharse. Eso indica que se ha llegado al máximo consenso al que se podía optar después del intercambio anónimo de información. Posteriormente se traslada a los expertos el resultado de la última ronda, la cual se puede tomar como respuesta final del grupo y se redacta las conclusiones.



4. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

Como anteriormente hemos comentado el proceso lo desarrollamos con la combinación de dos técnicas de investigación que son complementarias, en un primer lugar realizamos un seminario con la Técnica del Grupo Nominal y posteriormente por correo electrónico desarrollamos la metodología Delphi. En ambos casos los coordinadores fuimos el tutor del presente trabajo, con una amplia experiencia en la investigación y aplicación de estos métodos, y el titular del mismo.

4.1. Seminario de expertos

En un principio tuvimos dos preocupaciones fundamentales para desarrollar la investigación, la elección de los expertos y el marco en el que desarrollar el trabajo de investigación.

Entendemos que el experto al objeto de este trabajo es aquel especialista, familiar o externo, que dirige, gestiona o conoce una empresa familiar. Los dirigentes o gestores lo son de empresas familiares en las que por lo menos este activa en la empresa la segunda generación de la familia y tiene una intención clara de continuidad.

Para la elección de los expertos contamos con la colaboración de la Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV-EHU y la agencia de creación y desarrollo empresarial DEMA dependiente del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia. Esta última con una gran experiencia en el asesoramiento de empresas familiares.



Por otro lado era importante el marco del encuentro que íbamos a celebrar bajo la metodología de la Técnica del Grupo Nominal. Nuestra elección fue la celebración de un Seminario el 15 de Abril de 2010 (Anexo I). Lo celebramos con la colaboración de la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV-EHU y el Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la UPV-EHU.

El objetivo del Seminario era el desarrollar una dinámica de identificación de las características positivas y de las buenas prácticas para la competitividad de la empresa familiar. Era una labor primaria de identificación, para que posteriormente, y mediante la metodología Delphi pudieran ser valoradas.

Hicimos una selección rigurosa de los expertos, buscando su experiencia y conocimientos. En el Seminario participaron 10, a parte de los coordinadores, 5 empresarios familiares, que también dirigen sus empresas, 2 académicos con una amplia experiencia en la investigación de empresas familiares, dos expertos independientes que están al frente de instituciones públicas que trabajan con empresas familiares, y un experto jurídico con mucha experiencia.

Para que sirviera a los expertos como introducción e incentivo para la reflexión comenzamos el acto realizando una presentación del trabajo de investigación a la fecha (Anexo II). Una parte introductoria donde determinamos los objetivos de la investigación, una breve reseña del interés del estudio, así como el estado del arte en cuanto al tema. Una segunda parte donde se plantearon las proposiciones teóricas de la investigación, seguida de una descripción de la metodología que íbamos a desarrollar. Posteriormente dimos paso a las preguntas, que en número de dos, previamente habíamos elaborado los conductores del acto.



El enunciado de la primera pregunta que trabajó el grupo de expertos fue: *enumerar individualmente características propias de las empresas familiares que pueden ser fuente de ventaja competitiva (características positivas de las empresas familiares).*

Se les explicó que relacionaran, individualmente y por escrito, desde su amplia experiencia aquellas características que identifican a las empresas familiares por el hecho de serlo, subrayando el sentido de estar hablando de las características positivas, obviando las negativas, que en la empresa familiar por su ambivalencia se dan con frecuencia (Tagiuri y Davis, 1996).

Se les dio un tiempo para que en silencio pensara cada uno en las características y posteriormente se realizaron varias rondas, donde cada uno, por orden y sucesivamente, fue citando y explicando aquella que entendía era fuente de ventaja competitiva, siguiendo en muchos casos un debate abierto de contraste de opiniones. Dando por concluido este primer acto cuando los expertos relacionaron su última aportación. Los coordinadores recogieron todas las aportaciones y a modo de resumen, relacionaron la totalidad de las mismas. En la *tabla 1* recogemos todas las características propias y positivas de las empresas familiares que pueden ser fuente de ventaja competitiva relacionadas por los expertos en el seminario.

TABLA 1

Características propias (positivas) de las empresas familiares para ser fuente de ventaja competitiva	
1.1	Cuando se negocia con una empresa familiar se negocia directamente con personas con autoridad, y eso es una ventaja para el cliente, el proveedor y los trabajadores.
1.2	En la E.F. se desarrolla una gestión prudente.
1.3	En las E.F. la relación con el cliente se basa en la fiabilidad.
1.4	En las E.F. se transmite una coherencia en sus actuaciones que da tranquilidad a terceros.
1.5	La E.F. es flexible a la hora de reorganizar sus recursos y establecer nuevas estrategias.



1.6	La toma de decisiones en la E.F. se realiza de una forma rápida.
1.7	En las E.F. existe una capacidad de inversión derivada de los fondos propios que tienen.
1.8	La E.F. tiene una visión a largo plazo derivado de un mayor afán de supervivencia.
1.9	En las E.F. la transmisión del know how se realiza sin restricciones basado en la confianza.
1.10	Las E.F. tienen un crecimiento controlado y no son partidarios de estrategias que apuesten por fuertes crecimientos.
1.11	Las E.F. tienen como principal objetivo su consolidación en el mercado local.
1.12	En la E.F. se produce una transición a lo largo del tiempo de una cultura empresarial, un conocimiento del negocio.
1.13	En las E.F. se desarrolla con facilidad la comunicación con la plantilla.
1.14	En la E.F. existe un mayor compromiso con los trabajadores y la sociedad en general.
1.15	En la E.F. se genera empleo más estable.
1.16	En las E.F. se desarrolla un mayor sentido de pertenencia entre los trabajadores.
1.17	En las E.F. la visión es compartida por todos, hay un sentimiento de proyecto común.
1.18	En las E.F. hay una mayor participación.
1.19	Los propietarios de E.F. dedican más tiempo al negocio y su implicación es mayor.
1.20	Los sucesores de E.F. tienen una obligación de que estas funcionen, por eso desarrollan un mayor compromiso.
1.21	Los sucesores de E.F. generan un importante vínculo emocional con la empresa que tiene como efecto una apuesta por la continuidad de la misma.
1.22	En las E.F. se transmiten los valores culturales de la familia.
1.23	En las E.F. la pertenencia a la familia es una fuente de orgullo.
1.24	En las E.F. existe una preocupación por transmitir un negocio saneado a la siguiente generación.
1.25	Los equipos directivos de las E.F. suelen tener mayor proximidad cultural y mayor unidad de pensamiento y acción.

Posteriormente, dimos paso al enunciado de la segunda pregunta: *¿Qué buenas prácticas, específicas o relacionadas con vuestro carácter de empresa familiar, os han ayudado u os están ayudando a ser más competitivos como empresa?*

Con esta pregunta lo que pretendemos es que reflexionen sobre lo que hacen en sus empresas familiares que les hace ser más competitivos, y a su vez les diferencia de las demás empresas no familiares. Como en la anterior pregunta, cada experto trabajó individualmente y puso por escrito aquellas prácticas, que derivadas de su carácter de empresa familiar, a su entender les diferenciaba y les hacía ser más competitivos. Posteriormente se realizaron varias rondas, donde cada uno, por orden y sucesivamente, fue citando y explicando las prácticas, abriéndose en muchos casos un debate entre los expertos. Se dio por concluido este segundo acto cuando los expertos relacionaron su última idea. Los coordinadores recogieron



todas las aportaciones y a modo de resumen, relacionaron la totalidad de las mismas. En la *tabla 2* recogemos todas las buenas prácticas, derivadas de ser empresa familiar, que los expertos participantes en el seminario entendían que ayudaban a estas empresas a ser más competitivas.

TABLA 2

Buenas prácticas, específicas o relacionadas con el carácter de empresa familiar, para contribuir a la competitividad de la empresa familiar	
2.1	Transmitir y hacer visible el compromiso que la familia empresaria tiene con la empresa y con su gente.
2.2	Comunicación directa y real de la familia de la familia empresaria con todos los trabajadores, antiguos y noveles.
2.3	Transmisión a todos los trabajadores por parte de la familia empresaria de las líneas estratégicas de la empresa.
2.4	Transmisión consciente a los trabajadores de los valores culturales familiares y empresariales, para que les sirvan de modelo.
2.5	Transmisión consciente a los clientes de los valores culturales familiares y empresariales, para que les diferencien de la competencia.
2.6	Realizaciones de reuniones periódicas con accionistas (familiares o no) y equipo directivo para analizar la marcha de la empresa.
2.7	Incorporación de un consejero externo en el consejo de administración de la empresa familiar, para contribuir al equilibrio familia-empresa y su gestión profesional.
2.8	Evitar la ingerencia en la gestión del accionista familiar no gestor, el cual está debidamente informado, pero sin capacidad directiva sobre la gestión de la empresa ni sobre sus trabajadores.
2.9	Definir y aplicar un plan concreto de comunicación sobre los asuntos de la empresa a todos los miembros de la familia, donde se defina qué, cómo, a quién y cuando comunicar.
2.10	Realizar una gestión de la empresa, familiar o externa, que tenga como objetivo prioritario la transmisión de tranquilidad a la familia
2.11	Realizar una gestión de la empresa, familiar o externa, que tenga como objetivo prioritario no romper la unidad de sus integrantes.
2.12	Realizar una gestión de la empresa, familiar o externa, que tenga como objetivo prioritario mantener la coherencia de sus actuaciones, tanto con relación a la familia como al resto de los trabajadores.
2.13	Realizar en la familia procesos de reflexión estratégica, que sirvan para compartir la visión estratégica de la empresa y para identificar las fortalezas y debilidades derivadas de su carácter familiar.
2.14	Planificar con tiempo la sucesión en la dirección de la empresa.
2.15	Desarrollar a tiempo una planificación fiscal y patrimonial.
2.16	Transmisión consciente a los miembros jóvenes de la familia de las ventajas de trabajar en la empresa de la familia.
2.17	Impulsar en los miembros jóvenes de la familia la formación y adquisición de experiencia profesional en empresas ajenas a la familia, antes de empezar a desarrollar su carrera profesional en la empresa familiar.
2.18	Impulsar en los miembros jóvenes de la familia la formación y adquisición de experiencia profesional en puestos no directivos de la empresa familiar, antes de adquirir responsabilidades directivas en la misma.
2.19	Potenciar en los miembros jóvenes de la familia el espíritu emprendedor, impulsándoles a iniciar



	proyectos empresariales independientes o relacionados con la empresa familiar.
2.20	Definición de un protocolo familiar, que sea consecuencia de un buen proceso de reflexión de la familia, dinámico y revisable en el tiempo.
2.21	Configurar un órgano expreso de gobierno familiar, que tome o apruebe las decisiones estratégicas de la empresa y controle la gestión de la empresa.

4.2. Método Delphi. 1ª Ronda

Como en el Seminario, nuestra primera preocupación fue la elección de los expertos. En este caso también contamos con la colaboración fundamental de la Cátedra de la Empresa Familiar de la UPV-EHU y la agencia de creación y desarrollo empresarial DEMA dependiente del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia.

La condición de experto fue la misma que en el Seminario, y se realizó una selección rigurosa, buscando en todo momento sus conocimientos, experiencia, capacidad y objetividad. En la metodología Delphi participaron un total de 18 expertos, en los que se incluyen los 10 que participaron en el Seminario. El total del panel lo constituyeron 11 empresarios familiares, siendo también gestores de sus empresas, 3 académicos con una amplia experiencia en la investigación de empresas familiares, 3 expertos independientes que están al frente de instituciones públicas que trabajan con empresas familiares, y 1 experto jurídico con mucha experiencia en estas.

El diseño de los cuestionarios de la 1ª ronda, fue nuestra siguiente tarea (anexo III). Los dividimos en tres partes:

1. Una primera parte donde se les pregunta su valoración de la importancia que cada experto atribuye a las características propias de las empresas familiares, para ser fuente de ventaja competitiva, y que se identificaron en



el seminario (tabla 1). Sólo relacionamos en el cuestionario, las características que surgieron en el seminario. La importancia de la característica se valora de 1 a 5, siendo 1 de importancia nula y 5 de muy alta. Como continuación se les pidió que argumentaran aquella que les pareciera más importante y aquella otra que les pareciera menos influyente. También se les indicó la posibilidad de sugerir alguna otra característica que no estuviera citada.

2. Una segunda parte en la que se les pregunta por su valoración de la eficacia de las buenas prácticas de la empresa familiar, que contribuyen a su competitividad, y que se identificaron en el seminario (tabla 2). Sólo relacionamos en el cuestionario, las prácticas que surgieron en el seminario. La eficacia de las buenas prácticas se valora de 1 a 5, siendo 1 de eficacia nula y 5 muy alta. Como continuación se les pidió que argumentaran a favor de aquella buena práctica que les pareciera más eficaz y aquella otra que les pareciera menos útil. También se les indicó la posibilidad de sugerir alguna otra buena práctica que no estuviera citada y les pareciera relevante.
3. En la tercera parte se les pide su grado de conformidad con las proposiciones teóricas del estudio de investigación (tabla 3). El grado de acuerdo se valora de 1 a 5, siendo 1 nada de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Como continuación se le pidió que indicaran algún argumento con la proposición que estén totalmente de acuerdo y con aquella otra que no están nada de acuerdo.

TABLA 3

Proposiciones Teóricas de la investigación	
3.1	En la empresa familiar, la calidad de la interacción entre la empresa y la familia es una fuente importante de ventaja competitiva.
3.2	La existencia de órganos de gobierno familiares es una <u>condición indispensable</u> para la competitividad de la empresa familiar.
3.3	La existencia de órganos de gobierno familiares es una condición <u>deseable</u> para la competitividad de la



	empresa familiar.
3.4	La existencia de protocolos familiares es una condición <u>indispensable</u> para la competitividad de la empresa familiar.
3.5	La existencia de protocolos familiares es una condición <u>deseable</u> para la competitividad de la empresa familiar.
3.6	La ventaja competitiva de la empresa familiar descansa principalmente sobre la confianza entre sus miembros.
3.7	La ventaja competitiva de la empresa familiar descansa principalmente sobre la unidad entre sus miembros.
3.8	Los procesos de reflexión estratégica en la empresa familiar son una herramienta muy útil para identificar sus recursos y capacidades derivados de su carácter familiar, y para descubrir aquellos sobre los que sostiene sus ventajas competitivas.

Estos cuestionarios una vez elaborados se testaron con 5 expertos elegidos al azar, para que valoraran el grado de entendimiento del cuestionario, el tiempo de realización del mismo, así como para que aportaran aquello que entendieran importante. Se mandaron por correo electrónico el 22 de abril y en una semana se recibieron todas las aportaciones. Una vez recibidas se realizaron aquellas correcciones planteadas que se entendieron como convenientes.

Posteriormente, se enviaron el 29 de abril todos los cuestionarios de la 1ª ronda por correo electrónico a la totalidad del panel de expertos, abriendo una línea de teléfono con los coordinadores, para que la utilizaran en el supuesto de cualquier duda. El 11 de mayo se habían recogido todas las contestaciones a los cuestionarios.

4.3. Método Delphi. 2ª Ronda

Una vez recibidas las respuestas individuales de los expertos, integramos las mismas con el objetivo de realizar una estimación grupal de la 1ª ronda, y que sirviera como referencia de la 2ª. Hayamos la mediana y los cuartiles de la distribución de las respuestas de los expertos, y también recogimos todas las



aportaciones realizadas.

Con todo lo anterior elaboramos el segundo cuestionario Delphi (anexo IV), que como el primero tiene tres apartados diferenciados:

1. El primero donde les facilitamos al experto individualmente los argumentos cualitativos a favor de las características más importantes y de las menos influyentes realizados en la 1ª ronda (tabla 4), la opinión grupal del panel de expertos y su propia respuesta anterior, como mero recordatorio, para que con esta información reflexione y vuelva a valorar, en nueva respuesta, la importancia de las características. La valoración es de 1 a 5, siendo 1 de importancia nula y 5 muy alta.

TABLA 4

ARGUMENTOS A FAVOR DE CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES
- Que en la EF exista una preocupación en transmitir un negocio saneado a la siguiente generación implica un grado de compromiso y esfuerzo para la EF que perdure en el tiempo y sea competitiva que sin duda supone una ventaja competitiva.
- Es sumamente decisiva como ventaja competitiva la transmisión del know how sin restricciones, debido a la confianza. La comunicación del conocimiento en las empresas, en especial a nivel directivo, es un problema importante que en la EF está resuelto.
- Normalmente el empresario familiar esta dispuesto a sacrificar su salario y emplea en la empresa cuantas horas sean necesarias. Si hay resultados positivos, sacrifica los dividendos por el crecimiento y la seguridad de la empresa, procura tener capitalizada la empresa.
- La unión entre el esfuerzo y la adaptación al mercado influye muy positivamente en la competitividad de la EF.
- La EF es flexible a la hora de reorganizar sus recursos y ante nuevas estrategias que se han de plantear. Puede introducir un nuevo producto con mayor rapidez.
- Al cliente le motiva el reunirse para la toma de decisiones con alguien que representa a la empresa y a la familia (en definitiva, el apellido)
ARGUMENTOS EXPLICATIVOS DE CARACTERÍSTICAS MENOS INFLUYENTES
- En la economía globalizada como la actual que el principal objetivo de la EF pudiera ser su consolidación en el mercado local supone un freno a su competitividad y por tanto a su supervivencia.
- No está claro que en las EF el nivel de participación sea muy alto, si entendemos la participación de todos, incluidos los trabajadores no familiares. Por tanto, no creo que sea una fuente especial de ventaja competitiva.
- La posible poca implicación de la 2ª generación, ya que de los esfuerzos realizados por la 1ª se deja el camino llano.
- Hoy en día es "demasiado seguro" decir que la relación con el cliente se basa en la fiabilidad.

2. El segundo apartado donde se le facilitan individualmente a cada experto, los



comentarios cualitativos a favor de las buenas prácticas más eficaces y de las menos útiles realizados por el panel de expertos en la 1ª ronda (tabla 5), la opinión grupal y su propia respuesta anterior, como mero recordatorio, para que con esta información reflexione y vuelva a valorar, en nueva respuesta, las buenas prácticas. La valoración es de 1 a 5, siendo 1 de valoración nula y 5 muy alta.

TABLA 5

ARGUMENTOS A FAVOR DE LAS BUENAS PRÁCTICAS MÁS EFICACEZ
- Un protocolo familiar que sea el resultado del diálogo y del estudio de las necesidades de la empresa y de los miembros de la familia, es un instrumento muy valioso para sentar las bases de un futuro sólido.
- Los procesos de reflexión estratégica suponen, igual que la realización del protocolo, tener que comunicarse y aprender a compartir la visión de la empresa, las diferentes formas de verla, etc.
- La planificación a tiempo de la sucesión es absolutamente vital. Una fuente básica de fracasos de las empresas familiares está en sucesiones no planificadas e inadecuadas.
- La comunicación es un factor importante, puesto que si conseguimos no traspasar la línea entre empresa y familia, conseguimos una relación óptima.
ARGUMENTOS EXPLICATIVOS DE BUENA PRÁCTICA MENOS UTIL
- El órgano de gobierno familiar no debe tomar las decisiones estratégicas de la empresa, para ello están los órganos particulares de la empresa, como por ejemplo el consejo de administración, en donde además pueden estar representados otras ramas familiares u otros socios no familiares. En el órgano de gobierno, sobre todo el modelo futuro de participación.
- Realizar la gestión de la empresa pensando primordialmente en la tranquilidad o la unidad de la familia lleva al fracaso seguro.
- El hecho de que los miembros jóvenes de la familia ocupen puestos no directivos en la empresa puede crear conflictos, especialmente si existe en el departamento correspondiente un elemento más competente para el puesto que el propio miembro de la familia.
- Implicar al resto de la familia que no está en la empresa puede ocasionar tirantezas que no benefician a la misma.

3. En el tercer apartado se le facilitan individualmente a cada experto, los comentarios cualitativos a favor de las proposiciones con las que se esté más de acuerdo y con las que no esté nada de acuerdo realizados por el panel de expertos en la 1ª ronda (tabla 6), la opinión grupal y su propia respuesta anterior, como mero recordatorio, para que con esta información reflexione y vuelva a valorar, en nueva respuesta, su grado de acuerdo con las proposiciones del trabajo de investigación. La valoración es de 1 a 5, siendo



1 nada de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

TABLA 6

ARGUMENTOS A FAVOR DE PROPOSICIÓN QUE SE ESTA MÁS DE ACUERDO
- La ventaja competitiva de la empresa familiar descansa principalmente sobre la unidad entre sus miembros, su implicación en el proyecto, y su visión compartida del papel de la familia en la empresa.
- Los procesos de reflexión estratégica son necesarios en todo tipo de empresas y organizaciones, por lo que son más aún cuando se produce la interacción entre dos sistemas, familia y empresa, como sucede en las EF.
- La unidad y la confianza son imprescindibles para el buen funcionamiento de la EF.
- La existencia de protocolos es una práctica deseable y aconsejable a la mayoría de las EF, si bien no todas las empresas lo necesitan. Por ello lo importante y deseable es que las empresas entiendan que hay que consensuar posturas, que hay que establecer mecanismos de comunicación intrafamiliar que puedan dar lugar a la elaboración de un protocolo, y es deseable que exista, en el sentido de ser una herramienta consensuada para ayudar a la familia y a la empresa para facilitar el relevo.
- La existencia de protocolos y órganos de gobierno son deseables pero no imprescindibles. Son instrumentos aconsejables, pero siempre que sean revisados periódicamente. No considerados como meros trámites.
- Los protocolos implican planificación, y la planificación es necesaria.
- Es fundamental la unión de todos los miembros de la familia, puesto que cualquier fisura puede hacer que transmitamos ideas erróneas a nuestros clientes y proveedores.
ARGUMENTOS EXPLICATIVOS DE PROPOSICIÓN NADA DE ACUERDO
- El protocolo familiar no es un elemento indispensable para la competitividad de la EF. Solo es una herramienta más, siendo lo más importante el proceso de reflexión previo, y no por su incidencia en la competitividad de la empresa, sino más por su incidencia en garantizar la gobernabilidad de la misma.
- La imposición de tener que hacer un protocolo sin haber llegado a la determinación por parte de toda la familia, puede suponer un problema a la larga, ya que las partes que no han participado lo pueden ver algo ajeno.
- Decir que para la competitividad de la EF es indispensable la existencia de órganos de gobierno familiares es muy osado.

Como punto final del cuestionario, se les pregunta por la posibilidad de hacer algún comentario o sugerencia, y principalmente por la valoración del proceso en el que han participado.

El 14 de mayo se les envía los cuestionarios de la 2ª ronda delphi por correo electrónico al panel de expertos, y como en la anterior ronda, se abre una línea de teléfono con los coordinadores para que la utilicen en el supuesto de cualquier duda. El 31 de mayo se habían recogido todas las contestaciones a los cuestionarios.



5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados que vamos a relacionar son los cuantitativos de la aplicación Delphi en la investigación. Los presentamos en tres ámbitos de control diferentes: tendencia central y jerarquización de las repuestas de los expertos, la dispersión/consenso de las respuestas y la estabilidad de los expertos.

5.1 Tendencia central y jerarquización

Los resultados de la tendencia central de las valoraciones de los expertos los medimos a partir de la media de sus repuestas, y estas las jerarquizamos. Comenzando por las "características propias de las empresas familiares para ser fuente de ventaja competitiva" (Tabla 7), hay dos características que se han valorado por encima de las demás: *la visión a largo plazo que tiene la empresa familiar derivado del afán de supervivencia* y *la mayor dedicación e implicación de los propietarios*. Refuerza la primera las aportaciones cualitativas realizadas por algunos expertos en el sentido: *"que en la empresa familiar exista una preocupación en transmitir un negocio saneado a la siguiente generación implica un grado de compromiso y esfuerzo para la empresa familiar que perdure en el tiempo y sea competitiva que sin duda supone una ventaja competitiva"*. Y en cuanto a la segunda: *"normalmente el empresario familiar esta dispuesto a sacrificar su salario y emplea en la empresa cuantas horas sean necesarias. Si hay resultados positivos, sacrifica los dividendos por el crecimiento y la seguridad de la empresa, procura tener capitalizada la empresa"*.

En la línea de la primera característica más valorada, estaría la siguiente: *en las*



empresas familiares existe una preocupación por transmitir un negocio saneado a la siguiente generación.

Las siguientes más valoradas tienen que ver con la transmisión del conocimiento como fuente de ventaja competitiva: *en las empresas familiares la transmisión del know how se realiza sin restricciones basado en la confianza y en la empresa familiar se produce una transmisión a lo largo del tiempo de una cultura empresarial, un conocimiento del negocio.* Sirva también como apoyo esta valoración cualitativa realizada por alguno de los expertos: *"es sumamente decisiva como ventaja competitiva la transmisión del know how sin restricciones, debido a la confianza. La comunicación del conocimiento en las empresas, en especial a nivel directivo, es un problema importante que en la empresa familiar está resuelto".*

La característica que menos se ha valorado ha sido: *las empresas familiares tienen como principal objetivo su consolidación en el mercado local.* Aportación cualitativa: *"en una economía globalizada como la actual que el principal objetivo de la empresa familiar pudiera ser su consolidación en el mercado local puede suponer un freno a su competitividad y por tanto a su supervivencia".* Por orden de menor a mayor las siguientes dos características menos valoradas, tiene relación con el sentido de pertenencia a la empresa familiar y la participación en la misma: *en las empresas familiares la visión es compartida por todos, hay un sentimiento de proyecto común y en las empresas familiares hay una mayor participación.* Aportación cualitativa: *"no está claro que en las empresas familiares el nivel de participación sea muy alto, si entendemos la participación de todos, incluidos los trabajadores no familiares. Por tanto, no es una fuente especial de ventaja competitiva".*



TABLA 7

Jerarquización de las respuestas de <i>"Características propias de las empresas familiares para ser fuente de ventaja competitiva"</i>				
Nº	Item	Característica Propias	Media 2ª Ronda	Media 1ª Ronda
1	1.8	La E.F. tiene una visión a largo plazo derivado de un mayor afán de supervivencia.	4,6	4,6
2	1.19	Los propietarios de E.F. dedican más tiempo al negocio y su implicación es mayor.	4,6	4,4
3	1.24	En las E.F. existe una preocupación por transmitir un negocio saneado a la siguiente generación.	4,4	4,2
4	1.9	En las E.F. la transmisión del know how se realiza sin restricciones basado en la confianza.	4,2	4,1
5	1.12	En la E.F. se produce una transmisión a lo largo del tiempo de una cultura empresarial, un conocimiento del negocio.	4,2	4,1
6	1.1	Cuando se negocia con una empresa familiar se negocia directamente con personas con autoridad, y eso es una ventaja para el cliente, el proveedor y los trabajadores.	4,1	4,1
7	1.6	La toma de decisiones en la E.F. se realiza de una forma rápida.	4,1	4,1
8	1.21	Los sucesores de E.F. generan un importante vínculo emocional con la empresa que tiene como efecto una apuesta por la continuidad de la misma.	4,1	4,1
9	1.3	En las E.F. la relación con el cliente se basa en la fiabilidad.	4,0	3,9
10	1.22	En las E.F. se transmiten los valores culturales de la familia.	4,0	3,9
11	1.7	En las E.F. existe una capacidad de inversión derivada de los fondos propios que tienen.	3,9	4,0
12	1.13	En las E.F. se desarrolla con facilidad la comunicación con la plantilla.	3,9	3,9
13	1.14	En la E.F. existe un mayor compromiso con los trabajadores y la sociedad en general.	3,9	4,0
14	1.20	Los sucesores de E.F. tienen una obligación de que estas funcionen, por eso desarrollan un mayor compromiso.	3,9	3,9
15	1.2	En la E.F. se desarrolla una gestión prudente.	3,8	3,7
16	1.25	Los equipos directivos de las E.F. suelen tener mayor proximidad cultural y mayor unidad de pensamiento y acción.	3,8	3,7
17	1.4	En las E.F. se transmite una coherencia en sus actuaciones que da tranquilidad a terceros.	3,7	3,8
18	1.5	La E.F. es flexible a la hora de reorganizar sus recursos y establecer nuevas estrategias.	3,7	3,8
19	1.15	En la E.F. se genera empleo más estable.	3,7	3,7
20	1.23	En las E.F. la pertenencia a la familia es una fuente de orgullo.	3,7	3,6
21	1.10	Las E.F. tienen un crecimiento controlado y no son partidarios de estrategias que apuesten por fuertes crecimientos.	3,6	3,6
22	1.16	En las E.F. se desarrolla un mayor sentido de pertenencia entre los trabajadores.	3,6	3,6
23	1.17	En las E.F. la visión es compartida por todos, hay un sentimiento de proyecto común.	3,4	3,5
24	1.18	En las E.F. hay una mayor participación.	3,4	3,4
25	1.11	Las E.F. tienen como principal objetivo su consolidación en el mercado local.	3,0	3,3



En cuanto a los resultados de las valoraciones de los expertos sobre las “buenas prácticas, específicas o relacionadas con el carácter de empresa familiar, para contribuir a la competitividad de la empresa familiar” (Tabla 8), la más valorada ha sido: *planificar con tiempo la sucesión en la dirección de la empresa*. Una aportación cualitativa de un experto en este sentido: *“la planificación a tiempo de la sucesión es absolutamente vital. Una fuente básica de fracasos de las empresas familiares está en sucesiones no planificadas e inadecuadas”*. La siguiente buena práctica mejor valorada tiene que ver con la visualización del compromiso de la familia con la empresa: *transmitir y hacer visible el compromiso que la familia empresaria tiene con la empresa*. La siguiente mejor valorada tiene que ver con la primera: *desarrollar a tiempo una planificación fiscal y patrimonial*.

Resaltar las valoraciones de las siguientes buenas prácticas: *impulsar en los miembros jóvenes de la familia la formación y adquisición de experiencia profesional en empresas ajenas a la familia, antes de empezar a desarrollar su carrera profesional en la empresa familiar; transmisión consciente a los clientes de los valores culturales familiares y empresariales, para que les diferencie de la competencia; evitar la ingerencia en la gestión del accionista familiar no gestor, el cual es debidamente informado, pero sin capacidad directiva sobre la gestión de la empresa ni sobre sus trabajadores; definir y aplicar un plan concreto de comunicación sobre los asuntos de la empresa a todos los miembros de la familia donde se defina qué, cómo, a quien, y cuando comunicar y definición de un protocolo familiar, que sea consecuencia de un buen proceso de reflexión de la familia, dinámico y revisable en el tiempo*. Como aportación cualitativa de los expertos a lo anterior: *“un protocolo familiar que sea el resultado del diálogo y del estudio de las necesidades de la empresa y de los miembros de la familia, es un*



instrumento muy valioso para sentar las bases de un futuro sólido”; “los procesos de reflexión estratégica suponen, igual que la realización del protocolo, tener que comunicarse y aprender a compartir la visión de la empresa, las diferentes formas de verla” y “la comunicación es un factor importante, puesto que si conseguimos no traspasar la línea entre empresa y familia, conseguiremos una relación óptima”.

De las prácticas menos valoradas por el panel de expertos destaca: *configurar un órgano expreso de gobierno familiar, que tome o apruebe las decisiones estratégicas de la empresa y controle la gestión de la empresa.* Sirva como termómetro de las sensaciones de los expertos con esta práctica la siguiente aportación cualitativa: *“el órgano de gobierno familiar no debe tomar las decisiones estratégicas de la empresa, para ello están los órganos particulares de la empresa, como por ejemplo el consejo de administración, en donde además pueden estar representados otras ramas familiares u otros socios no familiares. En el órgano se deben definir las reglas de participación de la familia en el negocio, sobre todo el modelo futuro de participación”.*

Resaltar también dos prácticas peor valoradas: *realizar una gestión de la empresa, familiar o externa, que tenga como objetivo prioritario no romper la unidad de sus integrantes y realizar una gestión de la empresa, familiar o externa, que tenga como objetivo prioritario la transmisión de tranquilidad a la familia.* Como una aportación cualitativa contundente a la valoración anterior: *“realizar la gestión de la empresa pensando primordialmente en la tranquilidad o la unidad de la familia lleva al fracaso seguro”.*

Otra buena práctica peor valorada y que invita a una buena reflexión es: *la transmisión consciente a los miembros jóvenes de la familia de las ventajas de*



trabajar en la empresa de la familia.

TABLA 8

Jerarquización de las respuestas de las "Buenas prácticas, específicas o relacionadas con el carácter de empresa familiar, para contribuir a la competitividad de la empresa familiar"				
Nº	Item	Buenas prácticas	Media 2ª Ronda	Media 1ª Ronda
1	2.14	Planificar con tiempo la sucesión en la dirección de la empresa.	4,6	4,5
2	2.1	Transmitir y hacer visible el compromiso que la familia empresaria tiene con la empresa y con su gente.	4,3	4,3
3	2.15	Desarrollar a tiempo una planificación fiscal y patrimonial.	4,2	4,1
4	2.17	Impulsar en los miembros jóvenes de la familia la formación y adquisición de experiencia profesional en empresas ajenas a la familia, antes de empezar a desarrollar su carrera profesional en la empresa familiar	4,2	3,9
5	2.5	Transmisión consciente a los clientes de los valores culturales familiares y empresariales, para que les diferencien de la competencia.	4,1	3,9
6	2.8	Evitar la ingerencia en la gestión del accionista familiar <u>no gestor</u> , el cual está debidamente informado, pero sin capacidad directiva sobre la gestión de la empresa ni sobre sus trabajadores	4,1	4,1
7	2.9	Definir y aplicar un plan concreto de comunicación sobre los asuntos de la empresa a todos los miembros de la familia donde se defina qué, cómo, a quién, y cuando comunicar.	4,1	4,1
8	2.20	Definición de un protocolo familiar, que sea consecuencia de un buen proceso de reflexión de la familia, dinámico y revisable en el tiempo	4,1	4,0
9	2.2	Comunicación directa y real de la familia empresaria con todos los trabajadores, antiguos y noveles.	4,0	4,1
10	2.13	Realizar en la familia procesos de reflexión estratégica, que sirvan para compartir la visión estratégica, de la empresa y para identificar las fortalezas y debilidades derivadas de su carácter familiar.	4,0	3,9
11	2.12	Realizar una gestión de la empresa familiar o externa, que tenga como objetivo prioritario mantener la coherencia de sus actuaciones, tanto con relación a la familia como al resto de los trabajadores	3,9	3,9
12	2.19	Potenciar en los miembros jóvenes de la familia en espíritu emprendedor impulsándoles a iniciar proyectos empresariales independientes o relaciones con la empresa familiar.	3,9	3,6
13	2.6	Realizaciones de reuniones periódicas con accionistas (familiares o no) y equipo directivo para analizar la marcha de la empresa.	3,8	3,7
14	2.18	Impulsar en los miembros jóvenes de la familia la formación y adquisición de experiencia profesional en puestos no directivos de la empresa familiar, antes de adquirir responsabilidades directivas en la misma.	3,8	3,5
15	2.7	Incorporación de un consejero externo en el consejo de administración de la empresa familiar, para contribuir al equilibrio familia-empresa y su gestión profesional.	3,7	3,8
16	2.3	Transmisión a todos los trabajadores por parte de la familia	3,6	3,7



		empresaria de las líneas estratégicas de la empresa		
17	2.4	Transmisión consciente a los clientes de los valores culturales familiares y empresariales, para que les sirva de modelo.	3,6	3,6
18	2.11	Realizar una gestión de la empresa, familiar o externa, que tenga como objetivo prioritario no romper la unidad de sus integrantes.	3,6	3,6
19	2.10	Realizar una gestión de la empresa, familiar o externa, que tenga como objetivo prioritario la transmisión de tranquilidad a la familia.	3,5	3,5
20	2.16	La transmisión consciente a los miembros jóvenes de la familia de las ventajas de trabajar en la empresa de la familia.	3,5	3,4
21	2.21	Configurar un órgano expreso de gobierno familiar, que tome o apruebe las decisiones estratégicas de la empresa y controle la gestión de la empresa.	3,4	3,7

En cuanto a la valoración de las “proposiciones teóricas de la investigación” la más valorada por el panel de expertos es: *los procesos de reflexión estratégica en la empresa familiar son una herramienta útil para identificar sus recursos y capacidades derivados de su carácter familiar, y para descubrir aquellos sobre los que se sostiene su ventaja competitiva*. Una aportación cualitativa que refuerza la idea: *“los procesos de reflexión estratégica son necesarios en todo tipo de empresas y organizaciones, por lo que son más aún cuando se produce la interacción entre dos sistemas, familia y empresa, como sucede en las empresas familiares”*.

La siguiente mejor valorada: *la existencia de protocolos familiares es una condición deseable para la competitividad de la empresa familiar*. Como aportaciones de refuerzo: *“la existencia de protocolos es una práctica deseable y aconsejable a la mayoría de las empresas familiares, si bien no todas las empresas lo necesitan. Por ello lo importante y deseable es que las empresas y las familias entiendan que hay que consensuar posturas, que hay que establecer mecanismos de comunicación intrafamiliar que puedan dar lugar a la elaboración de un protocolo, y es deseable que exista, en el sentido de ser una herramienta consensuada para ayudar a la familia y a la empresa para facilitar el relevo”*; *“la existencia de protocolos y*



órganos de gobierno son deseables pero no imprescindibles. Son instrumentos aconsejables, pero siempre que sean revisados periódicamente. No considerados como meros trámites"; "los protocolos implican planificación, y la planificación es necesaria".

Seguidas en valoración están: *en la empresa familiar, la calidad de la interacción entre la empresa y la familia es una fuente importante de ventaja competitiva; la ventaja competitiva de la empresa familiar, descansa principalmente sobre la confianza entre sus miembros; la ventaja competitiva de la empresa familiar descansa principalmente sobre la unidad entre sus miembros; la existencia de órganos de gobierno familiares es una condición deseable para la competitividad de la empresa familiar. Aportaciones de los expertos: "la ventaja competitiva de la empresa familiar descansa principalmente sobre la unidad entre sus miembros, su implicación en el proyecto, y su visión compartida del papel de la familia en la empresa"; "la unidad y la confianza son imprescindibles para el buen funcionamiento de la empresa familiar"; "es fundamental la unión de todos los miembros de la familia, puesto que cualquier fisura puede hacer que transmitamos ideas erróneas a nuestros clientes y proveedores".*

Como proposiciones peor valoradas por el panel de expertos tenemos: *la existencia de órganos de gobierno familiares es una condición indispensable para la competitividad de la empresa familiar y la existencia de protocolos familiares es una condición indispensable para la competitividad de la empresa familiar. Aquí las palabras tienen mucho peso y como significativo de las aportaciones de los expertos: "el protocolo familiar no es un elemento indispensable para la competitividad de la empresa familiar. Solo es una herramienta más, siendo lo más importante el proceso de reflexión previo, y no por su incidencia en la*



competitividad de la empresa, sino más por su incidencia en garantizar la gobernabilidad de la misma”; “la imposición de tener que hacer un protocolo sin haber llegado a la determinación por parte de toda la familia, puede suponer un problema a la larga, ya que las partes que no han participado lo pueden ver como algo ajeno”; “decir que para la competitividad de la empresa familiar es indispensable la existencia de órganos de gobierno familiares es muy osado”.

TABLA 9

Jerarquización de las respuestas de “Proposiciones teóricas”				
Nº	Item	Proposiciones Teóricas	Media 2ª Ronda	Media 1ª Ronda
1	3.8	Los procesos de reflexión estratégica en la empresa familiar son una herramienta muy útil para identificar sus recursos y capacidades derivados de su carácter familiar, y para descubrir aquellos sobre los que sostiene sus ventajas competitivas.	4,4	4,3
2	3.5	La existencia de protocolos familiares es una condición <u>deseable</u> para la competitividad de la empresa familiar.	3,8	3,7
3	3.1	En la empresa familiar, la calidad de la interacción entre la empresa y la familia es una fuente importante de ventaja competitiva.	3,7	3,6
4	3.6	La ventaja competitiva de la empresa familiar descansa principalmente sobre la confianza entre sus miembros.	3,7	3,6
5	3.7	La ventaja competitiva de la empresa familiar descansa principalmente sobre la unidad entre sus miembros.	3,7	3,6
6	3.3	La existencia de órganos de gobierno familiares es una condición <u>deseable</u> para la competitividad de la empresa familiar.	3,6	3,7
7	3.2	La existencia de órganos de gobierno familiares es una <u>condición indispensable</u> para la competitividad de la empresa familiar.	2,7	2,6
8	3.4	La existencia de protocolos familiares es una condición <u>indispensable</u> para la competitividad de la empresa familiar.	2,7	2,8

5.2 Dispersión/consenso de las respuestas

Para medir el grado de dispersión de las valoraciones de los expertos en cada ronda, hemos seleccionado como indicador la desviación típica σ , con el objetivo que nos indique cuanto tienden a alejarse los valores de cada ítem con respecto a la media.



Grado de dispersión = σ

En la primera ronda es normal que se de un cierto grado de dispersión, aunque en la segunda, y después de conocer las opiniones de los otros expertos, el grado de dispersión disminuya, o lo que es lo mismo, el consenso aumente.

Como se puede comprobar en las tablas 10, 11 y 12, la desviación típica de la segunda ronda disminuye con relación a la primera lo que es indicativo de que el conocimiento de las opiniones de los otros expertos provoca una dispersión menor en las respuestas, o un consenso mayor del panel de expertos. Como se indica en las mismas tablas, la diferencia de las desviaciones típicas de la primera y la segunda ronda nos marca la variación del grado de consenso. Lo que también podemos apreciar es que el grado de dispersión, tanto en la primera ronda como en la segunda, es muy pequeño con relación a la media, o lo que es lo mismo, el grado de consenso tanto en la primera como en la segunda ronda es importante, con lo que el grado de variación del consenso es muy pequeño.

Variación del grado de consenso = $\sigma_1 - \sigma_2$

TABLA 10

Dispersión/Consenso de las respuestas de "Características propias de las empresas familiares para ser fuente de ventaja competitiva"				
ITEMS	CARACTERISTICAS PROPIAS	DESV.	DESV.	VARIACIÓN GRADO DE CONSENSO
		TIP. 1ª RONDA	TIP. 2ª RONDA	
1.1	Cuando se negocia con una empresa familiar se negocia directamente con personas con autoridad, y eso es una ventaja para el cliente, el proveedor y los trabajadores.	0,74	0,46	0,28
1.2	En la E.F. se desarrolla una gestión prudente.	1,00	0,63	0,37
1.3	En las E.F. la relación con el cliente se basa en la fiabilidad.	0,70	0,75	-0,05
1.4	En las E.F. se transmite una coherencia en sus actuaciones	0,71	0,65	0,06



	que da tranquilidad a terceros.			
1.5	La E.F. es flexible a la hora de reorganizar sus recursos y establecer nuevas estrategias.	0,85	0,65	0,20
1.6	La toma de decisiones en la E.F. se realiza de una forma rápida.	0,81	0,66	0,15
1.7	En las E.F. existe una capacidad de inversión derivada de los fondos propios que tienen.	0,47	0,57	-0,10
1.8	La E.F. tiene una visión a largo plazo derivado de un mayor afán de supervivencia.	0,59	0,59	0,00
1.9	En las E.F. la transmisión del know how se realiza sin restricciones basado en la confianza.	0,91	0,76	0,15
1.10	Las E.F. tienen un crecimiento controlado y no son partidarios de estrategias que apuesten por fuertes crecimientos.	0,90	0,76	0,14
1.11	Las E.F. tienen como principal objetivo su consolidación en el mercado local.	1,00	0,82	0,18
1.12	En la E.F. se produce una transmisión a lo largo del tiempo de una cultura empresarial, un conocimiento del negocio.	0,57	0,53	0,04
1.13	En las E.F. se desarrolla con facilidad la comunicación con la plantilla.	0,70	0,70	0,00
1.14	En la E.F. existe un mayor compromiso con los trabajadores y la sociedad en general.	0,82	0,78	0,04
1.15	En la E.F. se genera empleo más estable.	0,80	0,65	0,15
1.16	En las E.F. se desarrolla un mayor sentido de pertenencia entre los trabajadores.	0,83	0,68	0,15
1.17	En las E.F. la visión es compartida por todos, hay un sentimiento de proyecto común.	0,69	0,60	0,09
1.18	En las E.F. hay una mayor participación.	0,90	0,68	0,22
1.19	Los propietarios de E.F. dedican más tiempo al negocio y su implicación es mayor.	0,68	0,68	0,00
1.20	Los sucesores de E.F. tienen una obligación de que estas funcionen, por eso desarrollan un mayor compromiso.	0,87	0,66	0,21
1.21	Los sucesores de E.F. generan un importante vínculo emocional con la empresa que tiene como efecto una apuesta por la continuidad de la misma.	0,57	0,57	0,00
1.22	En las E.F. se transmiten los valores culturales de la familia.	0,66	0,47	0,19
1.23	En las E.F. la pertenencia a la familia es una fuente de orgullo.	0,76	0,67	0,09
1.24	En las E.F. existe una preocupación por transmitir un negocio saneado a la siguiente generación.	0,76	0,59	0,17
1.25	Los equipos directivos de las E.F. suelen tener mayor proximidad cultural y mayor unidad de pensamiento y acción.	0,80	0,69	0,11
	Media Total	0,76	0,65	0,11



TABLA 11

Dispersión/Consenso de las respuestas de <i>“Buenas prácticas, específicas o relacionadas con el carácter de empresa familiar, para contribuir a la competitividad de la empresa familiar”</i>				
ITEMS	BUENAS PRÁCTICAS	DESV. TIP. 1ª RONDA	DESV. TIP. 2ª RONDA	VARIACIÓN GRADO DE CONSENSO
2.1	Transmitir y hacer visible el compromiso que la familia empresaria tiene con la empresa y con su gente.	0,67	0,58	0,09
2.2	Comunicación directa y real de la familia empresaria con todos los trabajadores, antiguos y noveles.	0,78	0,67	0,11
2.3	Transmisión a todos los trabajadores por parte de la familia empresaria de las líneas estratégicas de la empresa.	0,88	0,83	0,05
2.4	Transmisión consciente a los clientes de los valores culturales familiares y empresariales, para que les sirva de modelo.	1,01	0,76	0,25
2.5	Transmisión consciente a los clientes de los valores culturales familiares y empresariales, para que les diferencien de la competencia.	0,85	0,70	0,15
2.6	Realizaciones de reuniones periódicas con accionistas (familiares o no) y equipo directivo para analizar la marcha de la empresa.	0,99	0,96	0,03
2.7	Incorporación de un consejero externo en el consejo de administración de la empresa familiar, para contribuir al equilibrio familia-empresa y su gestión profesional.	0,85	0,94	-0,09
2.8	Evitar la ingerencia en gestión del accionista familiar <u>no gestor</u> , el cual está debidamente informado, pero sin capacidad directiva sobre la gestión de la empresa ni sobre sus trabajadores.	0,85	0,74	0,11
2.9	Definir y aplicar un plan concreto de comunicación sobre los asuntos de la empresa a todos los miembros de la familia donde se defina qué, cómo, a quién, y cuando comunicar.	0,57	0,46	0,11
2.10	Realizar una gestión de la empresa, familiar o externa, que tenga como objetivo prioritario la transmisión de tranquilidad a la familia.	0,90	0,83	0,07
2.11	Realizar una gestión de la empresa, familiar o externa, que tenga como objetivo prioritario no romper la unidad de sus integrantes.	1,25	1,07	0,18
2.12	Realizar una gestión de la empresa familiar o externa, que tenga como objetivo prioritario mantener la coherencia de sus actuaciones, tanto con relación a la familia como al resto de los trabajadores.	0,74	0,57	0,17
2.13	Realizar en la familia procesos de reflexión estratégica, que sirvan para compartir la visión estratégica, de la empresa y para identificar las fortalezas y debilidades derivadas de su carácter familiar.	0,87	0,82	0,05
2.14	Planificar con tiempo la sucesión en la dirección de la empresa.	0,83	0,76	0,07
2.15	Desarrollar a tiempo una planificación fiscal y patrimonial.	0,85	0,71	0,14
2.16	La transmisión consciente a los miembros jóvenes de la familia de las ventajas de trabajar en la empresa de la familia.	1,11	0,90	0,21
2.17	Impulsar en los miembros jóvenes de la familia la formación	0,87	0,71	0,16



	y adquisición de experiencia profesional en empresas ajenas a la familia, antes de empezar a desarrollar su carrera profesional en la empresa familiar.			
2.18	Impulsar en los miembros jóvenes de la familia la formación y adquisición de experiencia profesional en puestos no directivos de la empresa familiar, antes de adquirir responsabilidades directivas en la misma.	0,90	0,83	0,07
2.19	Potenciar en los miembros jóvenes de la familia el espíritu emprendedor impulsándoles a iniciar proyectos empresariales independientes o relaciones con la empresa familiar.	0,83	0,81	0,02
2.20	Definición de un protocolo familiar, que sea consecuencia de un buen proceso de reflexión de la familia, dinámico y revisable en el tiempo.	1,20	1,10	0,10
2.21	Configurar un órgano expreso de gobierno familiar, que tome o apruebe las decisiones estratégicas de la empresa y controle la gestión de la empresa.	1,20	1,26	-0,06
	Media total	0,90	0,81	0,09

TABLA 12

Dispersión/Consenso de las respuestas de "Proposiciones Teóricas"				
ITEMS	PROPOSICIONES TEÓRICAS	DESV.	DESV.	VARIACIÓN GRADO DE CONSENSO
		TIP. 1ª RONDA	TIP. 2ª RONDA	
3.1	En la empresa familiar, la calidad de la interacción entre la empresa y la familia es una fuente importante de ventaja competitiva.	0,96	0,88	0,08
3.2	La existencia de órganos de gobierno familiares es una <u>condición indispensable</u> para la competitividad de la empresa familiar.	1,06	0,75	0,31
3.3	La existencia de órganos de gobierno familiares es una condición <u>deseable</u> para la competitividad de la empresa familiar.	1,11	0,89	0,22
3.4	La existencia de protocolos familiares es una condición <u>indispensable</u> para la competitividad de la empresa familiar.	1,17	1,00	0,17
3.5	La existencia de protocolos familiares es una condición <u>deseable</u> para la competitividad de la empresa familiar.	1,11	0,97	0,14
3.6	La ventaja competitiva de la empresa familiar descansa principalmente sobre la confianza entre sus miembros.	1,11	0,80	0,31
3.7	La ventaja competitiva de la empresa familiar descansa principalmente sobre la unidad entre sus miembros.	0,95	0,67	0,28
3.8	Los procesos de reflexión estratégica en la empresa familiar son una herramienta muy útil para identificar sus recursos y capacidades derivados de su carácter familiar, y para descubrir aquellos sobre los que sostiene sus ventajas competitivas.	0,67	0,68	-0,01
	Media Total	1,02	0,83	0,19



Los resultados de la dispersión/consenso del estudio los recogemos en la Tabla 13.

TABLA 13

RESULTADOS DISPERSIÓN			
CONSULTA	DESV.	DESV.	VARIACIÓN GRADO DE CONSENSO
	TIP. 1ª RONDA	TIP. 2ª RONDA	
Características propias de las empresas familiares para ser fuente de ventaja competitiva.	0,76	0,65	0,11
Buenas practicas, específicas o relacionadas con el carácter de empresa familiar, para contribuir a la competitividad de la empresa familiar.	0,90	0,81	0,09
Proposiciones teóricas	1,02	0,83	0,19

5.3 Estabilidad de las respuestas

La estabilidad es el principal criterio de finalización del proceso Delphi e implica la no variación significativa de las opiniones de los expertos en las diferentes rondas, independientemente del grado de consenso alcanzado (Landeta, 2002). Lo que significa que, si hay consenso hay estabilidad, pero no necesariamente el que haya estabilidad significa que haya consenso en las valoraciones de los expertos.

Son dos los modos en que hemos medido el nivel de estabilidad entre los resultados de las rondas del proceso Delphi. En primer lugar hemos medido la estabilidad en cada respuesta de las valoraciones en las características, buenas prácticas y proposiciones y hemos hallado la estabilidad grupal. Posteriormente hemos hallado la estabilidad de las valoraciones globales de los expertos en las



características, buenas prácticas y proposiciones.

En las tablas 14, 15 y 16 reflejamos la estabilidad de las valoraciones de los expertos por cada ítem consultado. La cifra que figura nos indica el número total de respuestas que coinciden entre las respuestas (18) de la primera ronda y las repuestas de la segunda ronda, y luego indicamos el porcentaje de las mismas. La suma de estos porcentajes divididos entre el número total de ítems nos indica la estabilidad grupal.

TABLA 14

Estabilidad por respuesta de las <i>“Características propias de las empresas familiares para ser fuente de ventaja competitiva”</i>			
ITEMS	CARACTERÍSTICAS PROPIAS	ESTABILIDAD POR RESPUESTA	
1.1	Cuando se negocia con una empresa familiar se negocia directamente con personas con autoridad, y eso es una ventaja para el cliente, el proveedor y los trabajadores.	14	78%
1.2	En la E.F. se desarrolla una gestión prudente.	15	83%
1.3	En las E.F. la relación con el cliente se basa en la fiabilidad.	13	72%
1.4	En las E.F. se transmite una coherencia en sus actuaciones que da tranquilidad a terceros.	15	83%
1.5	La E.F. es flexible a la hora de reorganizar sus recursos y establecer nuevas estrategias.	13	72%
1.6	La toma de decisiones en la E.F. se realiza de una forma rápida.	12	67%
1.7	En las E.F. existe una capacidad de inversión derivada de los fondos propios que tienen.	16	89%
1.8	La E.F. tiene una visión a largo plazo derivado de un mayor afán de supervivencia.	16	89%
1.9	En las E.F. la transmisión del know how se realiza sin restricciones basado en la confianza.	14	78%
1.10	Las E.F. tienen un crecimiento controlado y no son partidarios de estrategias que apuesten por fuertes crecimientos.	17	94%
1.11	Las E.F. tienen como principal objetivo su consolidación en el mercado local.	12	67%
1.12	En la E.F. se produce una transmisión a lo largo del tiempo de una cultura empresarial, un conocimiento del negocio.	16	89%
1.13	En las E.F. se desarrolla con facilidad la comunicación con la plantilla.	16	89%
1.14	En la E.F. existe un mayor compromiso con los trabajadores y la sociedad en general.	13	72%
1.15	En la E.F. se genera empleo más estable.	12	67%
1.16	En las E.F. se desarrolla un mayor sentido de pertenencia entre los trabajadores.	14	78%
1.17	En las E.F. la visión es compartida por todos, hay un sentimiento de proyecto común.	15	83%



1.18	En las E.F. hay una mayor participación.	15	83%
1.19	Los propietarios de E.F. dedican más tiempo al negocio y su implicación es mayor.	16	89%
1.20	Los sucesores de E.F. tienen una obligación de que estas funcionen, por eso desarrollan un mayor compromiso.	14	78%
1.21	Los sucesores de E.F. generan un importante vínculo emocional con la empresa que tiene como efecto una apuesta por la continuidad de la misma.	16	89%
1.22	En las E.F. se transmiten los valores culturales de la familia.	16	89%
1.23	En las E.F. la pertenencia a la familia es una fuente de orgullo.	16	89%
1.24	En las E.F. existe una preocupación por transmitir un negocio saneado a la siguiente generación.	14	78%
1.25	Los equipos directivos de las E.F. suelen tener mayor proximidad cultural y mayor unidad de pensamiento y acción.	16	89%
ESTABILIDAD GRUPAL			81,36%

TABLA 15

Estabilidad por respuesta de las "Buenas practicas, específicas o relacionadas con el carácter de empresa familiar, para contribuir a la competitividad de la empresa familiar"			
ITEMS	BUENAS PRACTICAS	ESTABILIDAD POR RESPUESTA	
2.1	Transmitir y hacer visible el compromiso que la familia empresaria tiene con la empresa y con su gente.	16	89%
2.2	Comunicación directa y real de la familia empresaria con todos los trabajadores, antiguos y noveles.	15	83%
2.3	Transmisión a todos los trabajadores por parte de la familia empresaria de las líneas estratégicas de la empresa.	13	72%
2.4	Transmisión consciente a los clientes de los valores culturales familiares y empresariales, para que les sirva de modelo.	9	50%
2.5	Transmisión consciente a los clientes de los valores culturales familiares y empresariales, para que les diferencien de la competencia.	11	61%
2.6	Realizaciones de reuniones periódicas con accionistas (familiares o no) y equipo directivo para analizar la marcha de la empresa.	14	78%
2.7	Incorporación de un consejero externo en el consejo de administración de la empresa familiar, para contribuir al equilibrio familia-empresa y su gestión profesional.	15	83%
2.8	Evitar la ingerencia en gestión del accionista familiar <u>no gestor</u> , el cual está debidamente informado, pero sin capacidad directiva sobre la gestión de la empresa ni sobre sus trabajadores.	14	78%
2.9	Definir y aplicar un plan concreto de comunicación sobre los asuntos de la empresa a todos los miembros de la familia donde se defina qué, cómo, a quién, y cuando comunicar.	16	89%
2.10	Realizar una gestión de la empresa, familiar o externa, que tenga como objetivo prioritario la transmisión de tranquilidad a la familia.	17	94%
2.11	Realizar una gestión de la empresa, familiar o externa, que tenga como objetivo prioritario no romper la unidad de sus integrantes.	13	72%
2.12	Realizar una gestión de la empresa familiar o externa, que	13	72%



	tenga como objetivo prioritario mantener la coherencia de sus actuaciones, tanto con relación a la familia como al resto de los trabajadores.		
2.13	Realizar en la familia procesos de reflexión estratégica, que sirvan para compartir la visión estratégica, de la empresa y para identificar las fortalezas y debilidades derivadas de su carácter familiar.	16	89%
2.14	Planificar con tiempo la sucesión en la dirección de la empresa.	16	89%
2.15	Desarrollar a tiempo una planificación fiscal y patrimonial.	16	89%
2.16	La transmisión consciente a los miembros jóvenes de la familia de las ventajas de trabajar en la empresa de la familia.	15	83%
2.17	Impulsar en los miembros jóvenes de la familia la formación y adquisición de experiencia profesional en empresas ajenas a la familia, antes de empezar a desarrollar su carrera profesional en la empresa familiar.	14	78%
2.18	Impulsar en los miembros jóvenes de la familia la formación y adquisición de experiencia profesional en puestos no directivos de la empresa familiar, antes de adquirir responsabilidades directivas en la misma.	12	67%
2.19	Potenciar en los miembros jóvenes de la familia el espíritu emprendedor impulsándoles a iniciar proyectos empresariales independientes o relaciones con la empresa familiar.	13	72%
2.20	Definición de un protocolo familiar, que sea consecuencia de un buen proceso de reflexión de la familia, dinámico y revisable en el tiempo.	15	83%
2.21	Configurar un órgano expreso de gobierno familiar, que tome o apruebe las decisiones estratégicas de la empresa y controle la gestión de la empresa.	13	72%
	ESTABILIDAD GRUPAL		78,23%

TABLA 16

Estabilidad por respuesta de las "Proposiciones Teóricas"			
ITEMS	PROPOSICIONES TEORICAS	ESTABILIDAD POR RESPUESTA	
3.1	En la empresa familiar, la calidad de la interacción entre la empresa y la familia es una fuente importante de ventaja competitiva.	14	78%
3.2	La existencia de órganos de gobierno familiares es una <u>condición indispensable</u> para la competitividad de la empresa familiar.	10	56%
3.3	La existencia de órganos de gobierno familiares es una condición <u>deseable</u> para la competitividad de la empresa familiar.	14	78%
3.4	La existencia de protocolos familiares es una condición <u>indispensable</u> para la competitividad de la empresa familiar.	13	72%
3.5	La existencia de protocolos familiares es una condición <u>deseable</u> para la competitividad de la empresa familiar.	13	72%
3.6	La ventaja competitiva de la empresa familiar descansa	12	67%



3.7	principalmente sobre la confianza entre sus miembros. La ventaja competitiva de la empresa familiar descansa principalmente sobre la unidad entre sus miembros.	15	83%
3.8	Los procesos de reflexión estratégica en la empresa familiar son una herramienta muy útil para identificar sus recursos y capacidades derivados de su carácter familiar, y para descubrir aquellos sobre los que sostiene sus ventajas competitivas.	16	89%
ESTABILIDAD GRUPAL			74,38%

En la Tabla 17 hallamos la estabilidad por experto en cada bloque de ítems consultado: características, buenas prácticas y proposiciones teóricas. También calculamos la estabilidad grupal. Al inicio del proceso nos habíamos propuesto como un buen criterio de parada que la estabilidad superara el 60%, objetivo que cumplimos. Hubiera sido deseable una tercera ronda, donde probablemente la estabilidad se hubiera acercado al 100%, pero razones operativas y de cansancio de los expertos la hacían inviable.

TABLA 17

ESTABILIDAD POR EXPERTO				
EXPERTO	CARACTERISTICAS PROPIAS	BUENAS PRACTICAS	PROPOSICIONES TEORICAS	ESTABILIDAD POR EXPERTO
J	68%	71%	75%	71,33%
K	96%	76%	88%	86,67%
L	68%	57%	50%	58,33%
M	72%	71%	100%	81,00%
N	68%	67%	63%	66,00%
Ñ	76%	67%	63%	68,67%
O	76%	76%	75%	75,67%
P	80%	43%	88%	70,33%
Q	100%	100%	100%	100%
R	92%	86%	25%	67,67%
S	60%	71%	63%	64,67
T	76%	81%	63%	73,33
U	64%	57%	75%	65,33%
V	100%	100%	100%	100%
W	100%	100%	100%	100%
X	100%	100%	100%	100%
Y	76%	90%	50%	72%
Z	92%	95%	63%	83,33%
ESTABILIDAD GRUPAL	81,36%	78,23%	74,38	



6. DISCUSIÓN CRÍTICA DE LOS RESULTADOS CON LA LITERATURA

6.1 Características propias de las empresas familiares.

Los resultados de las características propias de las empresas familiares más valoradas en el proceso, y que relacionamos en la introducción, nos refuerzan lo dicho por la literatura a la fecha. Las características que más veces identifica la literatura (Poza, 2008; Leach y Bogod, 2006; Gómez-Betancourt, 2005; Fernández y Nieto, 2005; Corona, Martí y Roca, 2005) como importantes y propias de las empresas familiares son: la dedicación y el compromiso de los propietarios y la orientación al largo plazo. Como podemos comprobar en la jerarquización realizada en la Tabla 7, los ítems que los expertos mejor han valorado han sido:

- La empresa familiar tiene una visión a largo plazo derivado de un mayor afán de supervivencia.
- Los propietarios de empresas familiares dedican más tiempo al negocio y su implicación es mayor.
- En las empresas familiares existe una preocupación por transmitir un negociado saneado a la siguiente generación.

Entendemos que estamos ante las características que mas pueden diferenciar a las empresas familiares de las no familiares. También es cierto que los propietarios de empresas familiares las reivindican como propias y diferenciadoras, y desde un punto de vista positivo, como una fuente de orgullo de que sea así.

Tiene su importancia la alta valoración que les ha merecido a los expertos la transmisión en las empresas familiares del know how sin restricciones, y la poca



importancia que la literatura dedica al mismo.

Como también las caracteriza la literatura, en el sentido que son organizaciones que aportan confianza a sus clientes y proveedores, derivada de su larga implantación en el mercado, una forma de resolver las cosas y de un «saber hacer» específico, el panel de expertos ha valorado de una manera importante que cuando se negocia con una empresa familiar se negocia directamente con personas con autoridad, y eso es una ventaja para el cliente, el proveedor y los trabajadores.

En general ha habido mucha coincidencia con respecto a la literatura. Pero, tenemos que destacar algunas diferencias con el estado del arte que nos han llamado la atención. Una de las características positivas que más se significa en la literatura es el fuerte sentido de pertenencia que se desarrolla en las empresas familiares y que tiene su manifestación en la unidad familiar, la confianza, una buena comunicación, el sacrificio personal y la lealtad de los empleados a la empresa. Para los expertos que han participado en el proceso esto no es así, y se han mostrado algo críticos con ello, valorando con peor puntuación las siguientes características:

- La pertenencia a la familia es una fuente de orgullo.
- En las empresas familiares se desarrolla un mayor sentido de pertenencia entre los trabajadores.
- En las empresas familiares la visión es compartida por todos, hay un sentimiento de proyecto común.
- En las empresas familiares hay una mayor participación.

Lo que también ha incomodado mucho al panel de expertos es la afirmación de la



literatura en el sentido que las empresas familiares están muy orientadas al mercado local, siendo el ítem peor valorado.

6.2 Buenas prácticas

De las buenas prácticas, específicas o relacionadas con el carácter de empresa familiar (Tabla 8), que más ha valorado el panel de expertos es la que hace referencia a la planificación con tiempo de la sucesión en la dirección de la empresa. La literatura ya señala su importancia tanto desde el punto de vista de buena práctica de dirección y de gobierno, como potenciadora de la unidad de la familia. Aunque nos parece un tanto contradictoria la posición de los expertos, y creemos que más tiene que ver con el deber ser que con el ser, ya que la práctica nos dice, como hemos comentado en alguno de los apartados del presente trabajo, que la sucesión en las empresas familiares se planifica tarde y mal, y esto cuando se hace.

Uno de los aspectos que mas ha incidido la literatura (Carlock y Ward, 2003) es en el compromiso que debe de tener la familia empresaria con la empresa, quizás como el fundamento base de todo lo demás. Esto para nuestro panel de expertos, también es importante, como lo son los siguientes ítems que relacionamos y que están muy de acuerdo con el estado del arte:

- Desarrollar a tiempo una planificación fiscal y patrimonial.
- Impulsar en los miembros jóvenes de la familia la formación y adquisición de experiencia profesional en empresas ajenas a la familia, antes de empezar a desarrollar su carrera profesional en la empresa familiar.
- Transmisión consciente a los clientes de los valores culturales familiares y



empresariales, para que les diferencie de la competencia.

- Evitar la ingerencia en la gestión del accionista familiar no gestor, el cual está debidamente informado, pero sin capacidad directiva sobre la gestión de la empresa ni sobre sus trabajadores.
- Definir y aplicar un plan concreto de comunicación sobre los asuntos de la empresa a todos los miembros de la familia donde se defina qué, cómo, a quién, y cuando comunicar.
- Definición de un protocolo familiar, que sea consecuencia de un buen proceso de reflexión de la familia, dinámico y revisable en el tiempo.

Se han mostrado críticos con la configuración de un órgano expreso de gobierno familiar, que tome o apruebe las decisiones estratégicas de la empresa y controle la gestión de la empresa. Pensamos, que en general, esta práctica no ha estado muy bien vista por la totalidad del panel, la ingerencia de la familia en la empresa ha levantado ciertas animadversiones en nuestros expertos. En esta misma onda, están las bajas valoraciones de los ítems: realizar una gestión de la empresa, familiar o externa, que tenga como objetivo prioritario no romper la unidad de sus integrantes y realizar una gestión de la empresa, familiar o externa, que tenga como objetivo prioritario la transmisión de la tranquilidad a la familia. El panel de expertos lo tiene claro en este sentido: es dudosa aquella gestión en la empresa familiar que se realice mirando a la familia.

6.3 Proposiciones teóricas de la investigación

En cuanto a las proposiciones teóricas del trabajo de investigación, entendemos que el panel de expertos ha valorado muy positivamente la H4 (Tabla 9): los procesos de reflexión estratégica en la empresa familiar son una herramienta muy



útil para identificar sus recursos y capacidades, derivados de su carácter familiar, e identifican aquellos sobre los que sostiene sus ventajas competitivas. Siguiendo a la literatura, han valorado la reflexión estratégica como la principal herramienta para poder identificar las ventajas competitivas que pueden tener las empresas familiares. Como aportaba algún experto, *los procesos de reflexión estratégica son necesarios en todo tipo de empresas y organizaciones, por lo que son más aún cuando se produce la interacción entre dos sistemas, familia y empresa, como sucede en las empresas familiares.*

Más controvertidas han estado las valoraciones en la H2: la existencia de órganos de gobierno y protocolos familiares no es una condición indispensable para la competitividad de la empresa familiar. Aquí el peso de las palabras deseable e indispensable planteado en los cuestionarios Delphi, ha dado mucho juego. Se ha valorado de una forma importante el ítem: la existencia de protocolos familiares es una condición deseable para la competitividad de la empresa familiar. Como comentamos en la presentación de los resultados, el panel de expertos ha entendido que la existencia de protocolos es un hecho deseable en las empresas familiares, pero siempre y cuando, como aportaba algún experto, sean fruto del consenso, revisables y por supuesto que nazcan de la reflexión y de la planificación. En este sentido, no ha tenido mucha valoración el ítem: la existencia de órganos de gobierno familiares es una condición indispensable para la competitividad de la empresa familiar. Entiende el panel de expertos, que es muy discutible que un protocolo sea indispensable y que se pueda imponer.

En cuanto a la otra parte de la proposición (H2) pasa algo parecido que con el protocolo. Se valora el ítem: la existencia de órganos de gobierno familiares es una condición deseable para la competitividad de la empresa familiar. Pero en cambio



se tiene dudas en cuanto al ítem: la existencia de órganos de gobierno familiares es una condición indispensable para la competitividad de la empresa familiar. Algunos expertos han llegado a calificar de osadía la anterior afirmación.

El panel de expertos valora positivamente la proposición (H1): la empresa familiar que desarrolla una buena interacción familia-empresa genera ventajas competitivas respecto a la que no lo hace y respecto a la no familiar. Las aportaciones cualitativas del panel de expertos con relación a esta proposición son escasas, quizás porque toda la aportación se ha desarrollado en las buenas prácticas.

También se valora positivamente la proposición (H3): la ventaja competitiva de la empresa familiar descansa principalmente sobre la confianza y la unidad de sus miembros, que se les plantea en los ítem: la ventaja competitiva de la empresa familiar descansa principalmente sobre la confianza entre sus miembros y la ventaja competitiva de la empresa familiar descansa principalmente sobre la unidad entre sus miembros. Dos aspectos: unidad y confianza, que una parte importante del panel de expertos, al igual que la literatura anteriormente citada, entiende que son imprescindibles para el funcionamiento de las empresas familiares.



7. FIABILIDAD DE LOS RESULTADOS

En el apartado 3 del presente trabajo justificamos la utilización de la Metodología Delphi en la presente investigación y esta técnica exige unos requisitos fundamentales para que sus resultados sean lo suficientemente fiables. Nos vamos a centrar en cinco aspectos que nos permiten valorar positivamente los resultados obtenidos:

- Estabilidad y calidad del panel.
- Tiempo transcurrido entre rondas.
- Información cualitativa recogida de los expertos.
- Consenso/convergencia de opiniones.
- Estabilidad de los resultados entre rondas.

7.1 Estabilidad y calidad del panel de expertos

El panel de expertos compone la espinal dorsal del método. Son ellos mediante sus opiniones y valoraciones, de forma agregada, los que constituyen el output de la técnica Delphi. Evidencia lo anterior que este panel debe de tener el mayor conocimiento posible para que sus aportaciones sean de calidad, y refuercen los resultados de la investigación. Es esto último lo que otorga mayor fiabilidad a la aplicación Delphi.

Los expertos participantes en el proceso han sido seleccionados directamente por su experiencia e implicación en la problemática de las empresas familiares. Unos porque son propietarios y gestores de empresas familiares y otros porque tienen un conocimiento profesional e/o investigador de las mismas. Si alguien esta capacitado para dar respuestas de calidad a los objetivos planteados en esta investigación, es



este grupo de expertos que ha participado en el proceso.

7.2 Tiempo transcurrido entre rondas

Uno de los aspectos que mas se le critica al método Delphi es el que se necesita mucho tiempo para desarrollarlo. En nuestro caso esto no ha sido así, porque desde el Seminario hasta la recepción de la última valoración de la segunda ronda, escasamente pasan cuarenta y cinco días. Mucho ha tenido que ver la plausible disposición de los expertos y el trabajo desarrollado por los coordinadores en la elaboración de cuestionarios y en el análisis de la información suministrada por los panelistas. Por tanto, podemos concluir en este aspecto, que ha existido una buena unidad de acto en todo el proceso.

7.3 Información cualitativa recogida de los expertos

Esta información se ha recogido mediante dos vías. Una primera, mediante contacto directo, en el Seminario mediante la Técnica del Grupo Nominal, donde surgieron veinticinco características positivas y veintiún buenas prácticas (tablas 1 y 2) que fueron la base para la elaboración de los cuestionarios Delphi (Anexo III).

Otra segunda vía, mediante las aportaciones realizadas por los expertos en los cuestionarios de la 1ª ronda (tablas 4, 5 y 6). En los mismos se les invitaba a que argumentarán, según su criterio, la característica más importante y la menos influyente, las buenas prácticas mas eficaces y las menos útiles, y las proposiciones de las que se esté mas de acuerdo y nada de acuerdo. Todas estas opiniones se relacionaron en el cuestionario de la 2ª ronda (Anexo IV). Los 18 expertos, en mayor o menor medida, participaron en la aportación de argumentos.



Todo lo anterior evidencia el conocimiento de los expertos en la materia y su positiva implicación en el proceso. El desarrollo de la información por ambas vías refuerza la fiabilidad del método empleado.

7.4 Consenso/convergencia de opiniones

Como se muestra en el apartado 5.4 de los resultados, existe un amplio consenso en las valoraciones en las dos rondas, siendo este un poco mayor en la segunda con respecto a la primera, con lo que se evidencia, aunque solo sea de una forma mínima, la influencia del conocimiento de las valoraciones de los otros expertos y en la fiabilidad del proceso.

7.5 Estabilidad de los resultados entre rondas

El proceso lo hemos desarrollado en dos rondas, porque entendemos que un proceso más largo hubiera supuesto un riesgo de abandono por parte de algunos expertos por cansancio en la repetición de los cuestionarios. Los resultados finales obtenidos con las dos rondas entendemos que son de mayor calidad, y que hubiera bajado esta si el proceso lo hubiéramos alargado con alguna ronda más.

En el análisis de los resultados que mostramos en el apartado 5.3, del presente trabajo, podemos comprobar que la estabilidad, entre la primera ronda y la segunda, de las valoraciones de las características y buenas prácticas esta entorno al 80%. Esto último significa que 1 de cada 5 ha cambiado de opinión de una ronda a otra. Y en el caso de las proposiciones teóricas, la estabilidad es de un 75%, lo que significa que 1 de cada 4 ha cambiado de opinión entre rondas. Con esto



podemos comprobar que la dinámica Delphi, ha funcionado y ha hecho reflexionar y cambiar a algún experto. Ahora bien, hubiera sido deseable el que hubiera habido una estabilidad más pequeña en una tercera ronda, de haberse podido llevar a cabo, pero no ha podido ser realizada por los motivos antes expuestos.



8. CONCLUSIONES, LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y PROPUESTA DE LÍNEAS DE ACTUACIÓN.

8.1 Conclusiones.

1. Que las empresas familiares pueden tener determinadas características (Tabla 1) que las diferencia del resto. Como principales características propias que el estudio nos ha aportado son la dedicación y el compromiso de los propietarios y la orientación al largo plazo. Todas las características (25) que han identificado y valorado los expertos participantes en el estudio lo han hecho como propias de las empresas familiares y que les diferencia de las empresas que no lo son. Esto reforzaría la idea, ampliamente desarrollada en los últimos años, que estamos ante una tipología distinta de empresa con características propias.
2. Que la utilización de buenas prácticas (Tabla 2) específicas o relacionadas con su carácter de empresa familiar puede contribuir a la competitividad de la misma. El estudio ha valorado como mejor buena práctica a desarrollar: la planificación con tiempo de la sucesión en la dirección de la empresa. La forma en que utilicen estas buenas prácticas hará diferente una empresa familiar de otra, y aquella con la no familiar (H1).
3. Que los procesos de reflexión estratégica en la empresa familiar son una herramienta muy útil para identificar sus recursos y capacidades, derivados de su carácter familiar, e identificar aquellos sobre los que sostiene sus ventajas competitivas (H4). Los expertos lo han valorado muy positivamente, pero tenemos serias dudas que estas herramientas se utilicen con asiduidad



y de una forma genérica en las empresas familiares. Se intuye que este es el camino, pero el estudio no nos ha demostrado que los expertos lo tengan testado y mucho menos que tengan cuantificados los rendimientos, quizás por el desconocimiento de cómo hacerlo.

4. Que la existencia de órganos de gobierno y protocolos familiares no es una condición indispensable para la competitividad de la empresa familiar (H2). Son situaciones deseables que deben de tener su origen en la reflexión y planificación de cada empresa familiar, nunca en la imposición, priorizando el consenso y siendo instrumentos revisables en el tiempo.
5. Que la unidad y la confianza son imprescindibles para el buen funcionamiento de las empresas familiares y es donde descansa principalmente su ventaja competitiva (H3). Todo proceso de reflexión y de toma de decisiones en las empresas familiares debe de priorizar la presencia de ambas.

8.2 Limitaciones del estudio.

Éramos conscientes, cuando comenzamos el estudio, de la dificultad de llegar a identificar y valorar las características positivas y buenas prácticas de las empresas familiares que pueden generar ventajas competitivas, así como contrastar las hipótesis que nos planteamos en el trabajo de investigación. Elegimos una metodología que nos permitiera interactuar con estas empresas, porque siempre hemos entendido que la información de la existencia de estos intangibles está en las propias empresas. La interacción, desde nuestro punto de vista, ha sido un éxito, y la metodología para llevarla a cabo, La Técnica del Grupo Nominal y el Método Delphi, ha sido la adecuada.



Ahora bien, desde esta última perspectiva también tenemos que decir que el estudio es una aproximación exclusivamente cualitativa y con una muestra de conveniencia. Los resultados no tienen una significación estadística y las hipótesis sólo están contrastadas de una manera exploratoria.

Otra de las limitaciones observada en el presente estudio tiene que ver con los expertos. Si definimos por experto aquel individuo cuya situación y recursos personales le posibilitan contribuir positivamente a la consecución del fin que ha motivado la iniciación del trabajo Delphi (Landeta, 2002), la elección de los mismos en el estudio fue la acertada, es más se tuvo especial cuidado en la elección de un panel diverso, en el que participaran expertos especialistas, afectados y facilitadores. Desde nuestra observación, los académicos y profesionales han aportado al proceso sus conocimientos como especialistas que son y han facilitado la dinámica de la investigación. Pero, en cambio, en los expertos propietarios y gestores de empresa familiar hemos notado un dejarse llevar desde las conclusiones del Seminario. Esto nos lo ratifica, el alto grado de consenso que se logra en la valoración de los cuestionarios Delphi en las dos rondas celebradas, y la poca variación de la estabilidad de la segunda ronda con respecto a la primera.

Varias son las explicaciones que nos hacemos. Que los planteamientos positivos que se realizaron en el Seminario y que luego se valoraron en los cuestionarios, no se prestaban a grandes discusiones. También, que es un tema que levanta mucho interés en las empresas familiares, ¿Qué empresario no presta interés a la posibilidad de poder identificar y desarrollar ventajas competitivas?, pero también es cierto que existe un cierto desconocimiento de cómo identificar estos intangibles. Se intuye que existen, que las empresas familiares los pueden desarrollar y



gestionar, y este estudio lo refuerza, pero se desconoce, por parte de los empresarios y gestores de empresas familiares, la forma de hacerlo. Esto ha limitado el estudio a la identificación de estos intangibles de una manera muy general, y nos ha resaltado el desconocimiento existente en cuanto a su comportamiento y sobre todo de los posibles resultados positivos medidos en la capacidad de rendimiento que tienen los mismos en las empresas.

8.3 Propuestas de líneas de actuación

En un futuro inmediato estamos interesados en continuar con esta línea de investigación, volviendo a testar las hipótesis con una muestra más amplia en tamaño y alcance geográfico, aleatoria y que sea más representativa.

Entendemos también que La Teoría de los Recursos y Capacidades es la vía a seguir para poder identificar los intangibles propios de cada empresa familiar. Que el desarrollo de esta teoría nos tiene que hacer llegar a poder cuantificar la capacidad de rendimiento de los mismos, y también indicarnos que los resultados obtenidos diferencian entre si a las empresas familiares, según el éxito que estas tengan en gestionar la interacción familia-empresa.



9. BIBLIOGRAFÍA

AYALA CALVO, Juan Carlos y NAVARRETE MARTINEZ, Ernesto (2004): «*Efectos tamaño y sector sobre la rentabilidad, endeudamiento y coste de la deuda de las empresas riojanas*». Cuadernos de Gestión Vol. 4. Nº 1, pp. 35-53.

BASCO RODRIGO, J.T. (2006): «*La investigación en la empresa familiar: un debate sobre la existencia de un campo independiente*». Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol.12 Nº 1, pp 33-54.

CABRERA SUAREZ, M^a Katuska (1998): Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. Tesis Doctoral. Las Palmas de Gran Canaria.

CARLOCK, R.S. y WARD, J.L. (2003): La planificación estratégica de la familia empresaria. Colección del Instituto de la Empresa Familiar, Ediciones Deusto. Bilbao

CORONA Juan, MARTÍ PICÓ Natalia y ROCA JUNYET Miquel (2005): «*Protocolo familiar*». Manual de la Empresa Familiar, Juan Corona (editor). Ediciones Deusto, Barcelona.

FERNÁNDEZ, Zulima y NIETO, María Jesús (2005): «*Estrategias y estructuras de la empresa familiar*». Manual de la Empresa Familiar, Juan Corona (editor). Ediciones Deusto, Barcelona.

GALLO, M.A. y AMAT, J. (2003): Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Ediciones Deusto. Barcelona.

GÓMEZ-BETANCOURT Gonzalo (2005): ¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer. Ediciones Granica. Barcelona.

GRANT, Robert M. (2006): Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Thomson-Civitas. Navarra.

HABBERSHON, T. y WILLIAMS, M.L. (1999): «*Un enfoque de recursos para valorar las ventajas estratégicas de la empresa familiar*». Family Business Review, vol.12, nº 1:1-25.

LANDETA, Jon (2002): El Método Delphi. Una técnica de previsión del futuro. 1^a Reimpresión. Ariel. Barcelona.

LEACH, Meter y BOGOD, Tony (2006): Claves de la empresa familiar. BDO Audiberia. Madrid

MASEDA GARCÍA Amaia, ITURRALDE JAINAGA Txomin, AROSA DE LA TORRE Blanca,



RODRIGUEZ CASTELLANOS Arturo y SAIZ SANTOS María (2009): Situación de la empresa familiar en el Territorio Histórico de Bizkaia. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. Bilbao

MOLINA MANCHÓN Hipólito y RIENDA GARCÍA Laura (2005): *«Órganos de gobierno de la empresa familiar»* Manual de la Empresa Familiar, Juan Corona (editor). Ediciones Deusto, Barcelona.

POZA, E.J. (2008): *«Estrategia y ventajas competitivas de las empresa familiares»*. Transformarse o desaparecer, estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI. Colección del Instituto de Empresa Familiar, Ediciones Deusto. Barcelona.

RODRIGUEZ CASTELLANOS, A, GARCÍA MERINO, J.D. y PEÑA CEREZO, M.A. (2005): *«La metodología científica en Economía de la Empresa en la actualidad»*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 11, nº 2, pp. 143-162.

RUIZ ORTEGA, María José; PARRA REQUENA, Gloria y GARCIA VILLAVERDE, Pedro M^a. (2009): *«Un modelo orgánico del proceso de dirección estratégica de la empresa familiar»*. Revista de Estudios Empresariales, nº 2, págs 21-37.

RUS RUFINO, Salvador y RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, María Pilar (2005): *«¿Qué es una empresa familiar?»*. Manual de la Empresa Familiar, Juan Corona (editor). Ediciones Deusto, Barcelona.

SIERRA BRAVO, R. (2003): Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios. 14^a edición. Thomson Editores. Madrid.

TAGIURI, R, y DAVIS, J.A. (1996): *«Atributos ambivalentes de la empresa familiar»*. Family Business Review, vol 11, nº 1: 47-74.

WARD, J.L. (1988): *«El papel fundamental de la planificación estratégica en las empresas familiares»*. Family Business Review, vol. 1 nº 2: 105-117