

## La interacción sistema familia y sistema empresa como fuente de ventaja competitiva\*

### The Interaction of Family and Company Systems as a Source of Competitive Advantage

*Jon Sánchez\*\**, *Jon Landeta\*\*\** y *Txomin Iturralde\*\*\*\**

#### Resumen

El objetivo de este trabajo es identificar y valorar las características positivas de las empresas familiares que pueden ser fuentes de ventajas competitivas, así como las prácticas de gestión, específicas de este tipo de empresas, eficaces para la mejora de su competitividad. Para ello se han utilizado técnicas cualitativas contrastadas (Focus Group, Técnica de Grupo Nominal y Método Delphi), que recogen, procesan y mejoran de una forma explícita, razonada y sistemática la información subjetiva o cualitativa que poseen los expertos en empresas familiares. Los resultados indican que la visión a largo plazo que tiene la empresa familiar, derivada de su afán de supervivencia, y la mayor dedicación e implicación de los propietarios son las características más valoradas, siendo la planificación con tiempo de la sucesión en la dirección de la empresa la práctica más importante.

**Palabras clave:** Empresa familiar, Delphi, competitividad, gestión.

Recibido: Enero 2012 • Aceptado: Febrero 2012

\* Los autores agradecen a la Cátedra de Empresa Familiar de la UPV/EHU por su apoyo financiero (DFB/BFA y Fondo Social Europeo). Esta investigación ha recibido también financiación de la UPV/EHU (Proyecto UPV/EHU 10/30).

\*\* Socio director de Ticam Consulting. Bilbao, España. Correo electrónico: ticamconsulting@ticamconsulting.com

\*\*\* Director del Instituto de Economía Aplicada a la Empresa de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU). Bilbao, España. Correo electrónico: jon.landeta@ehu.es

\*\*\*\* Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU). Bilbao, España. Correo electrónico: txomin.iturralde@ehu.es

## Abstract

The aim of this work is to identify and assess the positive characteristics of family businesses that can be sources of competitive advantages, as well as management practices specific to this type of company that are effective for improving their competitiveness. For this purpose, qualitative comparative techniques have been used (Focus Group, Nominal Group Technique and Delphi Method) to gather, process and improve, in an explicit, reasoned and systematic way, the subjective or qualitative information possessed by family business experts. Results indicate that the long-term vision of family businesses, derived from their urge to survive, and the greater dedication and involvement of their owners are the most valued characteristics, while early succession planning in business management is the most important practice.

**Key words:** Family firm, management, Delphi, competitiveness.

## Introducción

Existe un consenso generalizado acerca de la notable aportación que las empresas familiares realizan al crecimiento y al desarrollo económico. La participación de estas empresas en la generación de empleo y en la creación de riqueza las convierte en uno de los motores de la economía (IFERA, 2003). El número de empresas familiares en España supera los dos millones, generando entre un 65% y un 70% del Producto Interior Bruto (PIB) y, aproximadamente, el 75% del empleo, con cerca de nueve millones de trabajadores, de los cuales más de un millón y medio son autónomos. Las empresas familiares representan el 76% del total de empresas del Reino Unido, el 70% de Portugal, el 67% en Suiza, el 90% en Suecia, el 83% en Austria, el 69% en Bélgica, el 93% en Alemania, el 63% en Finlandia, el 61% en Francia y el 95% en Italia y en los países del Este (Maseda *et al.*, 2009).

A pesar de ser empresas con un fuerte impacto económico y social, los estudios tendentes a analizar su problemática han sido hasta hace poco bastante escasos. Es a partir de la década de los noventa cuando se reconoce la notoriedad de estas empresas en términos económicos, y comienza la proliferación de publicaciones sobre la temática de la empresa familiar, poniendo de manifiesto su relevancia, sus problemas específicos y sus necesidades.

La empresa familiar parece tener importantes fortalezas elevado compromiso y dedicación, identidad de valores familiares y cultura empresarial, continuidad y visión de largo plazo, transmisión en el tiempo de conocimientos y valores, rapidez y agilidad en la toma de decisiones, mayor reinversión de los beneficios, mayor responsabilidad social empresarial, pero también notorias debilidades las compartidas con las PYME por ser mayoritariamente de esta dimensión, riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia y de la empresa, rigidez y conservadurismo, reparo en acudir a formas de financiación más allá de la retención de beneficios, sucesión mal preparada, retrasada en exceso y en ocasiones equivocada, etc. (Miller y Le Breton-Miller, 2006).

La literatura nos dice que las empresas familiares parecen presentar peculiaridades tanto en sus estrategias como en la forma de aplicarlas. Diversas investigaciones han analizado el efecto del control familiar sobre diferentes aspectos de la empresa: en el valor de la empresa, (e.g. Anderson y Reeb, 2003, Maury, 2006, Villalonga y Amit, 2006 y Miller *et al.*, 2007), Consejo de administración (Voordeckers *et al.*, 2007 y Arosa *et al.*, 2010), en su organización (Vallejo, 2009), o en su internacionalización (Claver *et al.*, 2006 y Abdellatif *et al.*, 2010). Sin embargo, cada vez es más necesario disponer de una investigación empírica, desarrollada sobre marcos teóricos sólidos, que se dedique a identificar y 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). En este sentido, un aspecto de especial relevancia para la supervivencia y desarrollo de la empresa familiar es el conocimiento científico de sus fuentes diferenciales de competitividad, y de estrategias para potenciar su efecto positivo sobre el éxito de este tipo de empresas.

Este trabajo se orienta en esa dirección; hacia la identificación de aquellos aspectos positivos propios de las empresas familiares, que les confieren algún tipo de ventaja sobre el resto de empresas no familiares. Esta identificación se realizará mediante el empleo científico de técnicas cualitativas que consigan extraer, combinar y mejorar el conocimiento y opiniones de expertos cualificados sobre la empresa familiar. En concreto se aplicará el Hybrid Delphi, que es un híbrido de tres técnicas reconocidas: los grupos dirigidos cara a cara o Focus Groups, la Técnica del Grupo Nominal y el Método Delphi. El Hybrid Delphi se desarrollará sobre un grupo de expertos en empresas familiares radicados en el País Vasco (España).

Por consiguiente, el objetivo principal de este trabajo es identificar y valorar las características positivas de las empresas familiares, que pueden ser fuente de ventajas competitivas, así como las prácticas específicas de este tipo de empresas válidas para la generación de ventajas competitivas. Los resultados indican que la visión a largo plazo que tiene la empresa familiar derivado del afán de supervivencia y la mayor dedicación e implicación de los propietarios son las características más valoradas, siendo la planificación con tiempo la sucesión en la dirección de la empresa la práctica más importante.

El trabajo se ha estructurado de la siguiente manera: tras esta introducción, en la sección segunda se analizan las principales características de la empresa familiar; la tercera sección se dedica a presentar la metodología utilizada, los principales resultados de la investigación son presentados en la sección cuarta, en la quinta se exponen las principales conclusiones obtenidas, presentando finalmente las referencias bibliográficas utilizadas en la sexta y última sección.

## **La empresa familiar. Características diferenciadoras**

En el contexto de este estudio se hace necesario delimitar previamente qué se entiende por *empresa familiar* y por *empresa no familiar*.

### *La interacción sistema familia y sistema empresa como fuente de ventaja competitiva*

Uno de los primeros problemas encontrados en relación con la investigación sobre la empresa familiar es precisamente la ausencia de una definición consensuada sobre este concepto, a pesar de los intentos realizados por la literatura especializada por buscar una definición integradora de todos los aspectos característicos de la empresa familiar (Uhlener, 2005). Una recopilación de definiciones de empresa familiar puede encontrarse en Chua *et al.* (2003), Astrachan *et al.* (2002), Chrisman, Chua y Sharma (2003 y 2005) y Chrisman, Chua y Steier (2003), entre otros trabajos.

No obstante, aunque no existe una única definición sobre qué se entiende por empresa familiar, sí existe un acuerdo en aspectos básicos con relación al poder de decisión y/o de gestión, que debe estar vinculado siempre a un núcleo familiar significativo. Según la London Business School, para que una empresa se considere como familiar debe cumplir al menos uno de los siguientes requisitos (Uhlener, 2005):

- la propiedad de la empresa está concentrada mayoritariamente (más del 50%) en un grupo familiar que, con el traspaso generacional, se divide en distintas ramas familiares o grupos;
- miembros de la familia son capaces de controlar el negocio de forma sustancial; o
- un núcleo familiar significativo participa activamente en el gobierno y/o en la gestión de la entidad.

Como se puede comprobar, los criterios anteriores están centrados fundamentalmente en la propiedad, en la gestión y en la capacidad de control. A este respecto, numerosos autores añaden una característica adicional, y es la vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia; esto es, la transferencia generacional. En consecuencia, si en una empresa se dan las dimensiones de: propiedad (o participación significativa de la familia en el capital social); poder (participación activa de la familia en la gestión de la empresa); y continuidad o transferencia generacional (intención de que la empresa continúe en manos de la familia), se puede afirmar que se trata de una empresa familiar.

La empresa familiar puede ser analizada desde diferentes perspectivas, aunque quizás sea la sucesión uno de los elementos que más preocupan y que mas literatura genera (Chua *et al.*, 2003, Brenes *et al.*, 2006). 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 la sucesión importante, hay otro aspecto que consideramos fundamental en esta tipología de empresas: la relación familia-empresa como fuente de ventaja competitiva, que está en la base de su éxito y supervivencia. 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 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 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). Su naturaleza les suele conferir unos recursos humanos, organizativos y relacionales que pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991; Grant, 1991).

La literatura (Poza, 2008; Fernández y Nieto, 2005; Miller y Le Breton-Miller, 2006; Corona *et al.*, 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 se manifiestan en tres ámbitos principales (Poza, 2008):

### *La interacción sistema familia y sistema empresa como fuente de ventaja competitiva*

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.

Entendemos, por tanto, 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. 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).

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 ca-

pacita 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).

### Metodología y desarrollo de la investigación

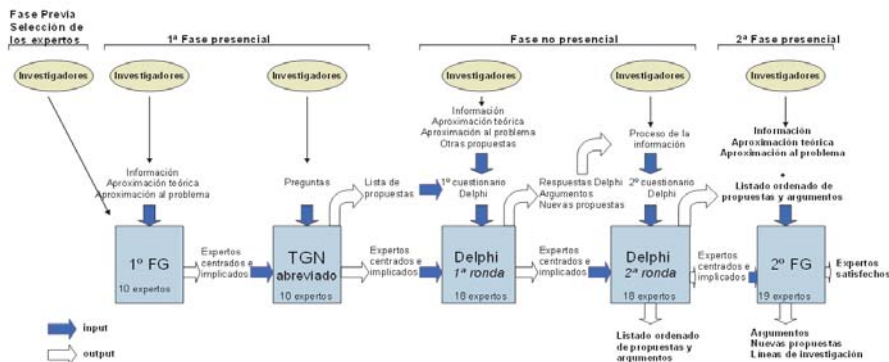
Dado el carácter explorativo de este estudio, para identificar y valorar las características positivas de las empresas familiares que pueden ser fuentes de ventajas competitivas, así como las prácticas específicas de las empresas familiares más eficaces para la generación de ventajas, se ha optado por el empleo de técnicas cualitativas contrastadas, que recojan, procesen y mejoren de una forma explícita, razonada y sistemática la información subjetiva o cualitativa que poseen los expertos en empresas familiares.

Se necesitó, por tanto, para el buen fin de la investigación, de la opinión de estas personas informadas, con experiencia y con un conocimiento privilegiado de la materia, debidamente estructurado y canalizado, y conjugado con la información disponible y el saber acumulado hasta hoy.

Por esa razón, en este estudio se utilizó una combinación de metodologías cualitativas reconocidas, basadas en el conocimiento de expertos (Focus Group, Grupo Nominal y Método Delphi), que conforman una nueva técnica denominada *Hybrid delphi* (Landeta *et al.*, 2011). Esta reciente metodología ha sido concebida con la finalidad de combinar las potencialidades y reducir las limitaciones de las tres técnicas que la conforman, en su aplicación a contextos reales con expertos, que son profesionales en sus actividades respectivas.

En el gráfico 1 se recoge el proceso completo Hybrid Delphi seguido en la investigación.

Gráfico 1. Proceso de la investigación



Fuente: Elaboración propia.



## **Selección de expertos**

El punto de partida para un Hybrid Delphi es la realización de una adecuada selección de expertos. 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 esté 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.

Los expertos seleccionados fueron invitados a un seminario presencial, donde se les presentó el estudio y se aplicaron las metodologías de Focus Group y TGN. Finalmente acudieron diez expertos, 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.

## **Focus Group (1)**

Un Focus Group (Goldman, 1962; Krueger, 1994; Merton *et al.*, 1990; Robinson, 1999; Blackburn, 2000) es un grupo estructurado de discusión cara a cara, que congrega en un mismo espacio físico un grupo variable de expertos que interactúan entre sí, sobre un tema de discusión predefinido y bajo la dirección de un moderador. Nosotros lo utilizamos inicialmente, bajo la denominación de seminario-desayuno de trabajo, para presentar y discutir la orientación teórica seleccionada para aprehender la realidad de la eventual ventaja competitiva de la empresa familiar (Visión basada en los recursos), así como para explicar el proyecto y la dinámica a los expertos invitados e interactuar con ellos sobre el tema central del estudio.

## **Técnica del Grupo Nominal (TGN)**

En el mismo seminario, aplicamos una versión reducida de la Técnica del Grupo Nominal (Delbecq y Van de Ven, 1971; Van de Ven y Delbecq, 1971 y 1974 y Delbecq *et al.*, 1975). En ella, el grupo genera ideas o propuestas en respuesta a la pregunta que le formula el investigador. En nuestro caso, la primera pregunta fue *“enumere individualmente características propias de las empresas familiares que pueden ser fuente de ventaja competitiva (características positivas de las empresas familiares)”* y la segunda *“¿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?”*.



Esta generación de ideas la hacen los expertos primero individualmente, en silencio y por escrito, y luego ponen en común las ideas de una en una, en rondas sucesivas, sin interrupciones ni valoraciones, hasta que son expuestas y comprendidas todas las ideas escritas por todos los miembros o las que les han ido surgiendo al escuchar las del resto de expertos, durante las sucesivas rondas de exposición. Mediante la aplicación de la TGN se obtuvieron 25 características y 21 buenas prácticas diferentes. No hicimos en este seminario una evaluación grupal de las propuestas surgidas, como es habitual en esta técnica, sino que lo pospusimos para la siguiente fase.

### **Método Delphi**

Finalmente, aplicamos el método Delphi. Este método 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, que interacciona entre sí, manteniendo en todo momento el anonimato de sus respuestas (Dalkey y Helmer, 1963; Gordon y Helmer, 1964; Turoff, 1970; Lisntone y Turoff, 1975; Rowe y Wright, 1999; Landeta, 1999 y 2006).

En nuestro estudio el grupo de expertos participante fue el que había acudido a la sesión presencial, ampliado con otros expertos seleccionados en la fase inicial que no pudieron estar presentes en el citado seminario. El total del panel lo constituyeron 11 empresarios familiares, que eran 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 especializado en este tipo de empresas.

Estos expertos recibieron por correo electrónico las propuestas extraídas de la dinámica del Grupo Nominal. No hubo necesidad de completar estas propuestas con otras deducidas previamente por los coordinadores del estudio del marco teórico presentado en el Focus Group o de la literatura analizada, ya que estaban todas ellas ya recogidas en los resultados del Grupo Nominal. Se les solicitó que valoraran la importancia de cada característica propia de las empresas familiares (1 nula importancia; 5, muy alta) y que argumentaran aquella característica que les pareciera más importante y aquella que en su opinión fuera menos influyente. También se les indicó la posibilidad de sugerir alguna otra característica que no estuviera citada. El mismo planteamiento se hizo con las buenas prácticas de la empresa familiar.

Sus respuestas fueron analizadas y procesadas por el equipo de investigación, y se les revirtió a los expertos los resultados y comentarios agrupados (el feedback eran las valoraciones medias y desviaciones típicas de cada característica o práctica, así como las argumentaciones realizadas para justificar sus valoraciones de las características y prácticas más importantes y de las menos importantes) y el

### *La interacción sistema familia y sistema empresa como fuente de ventaja competitiva*

cuestionario, iniciando una nueva ronda de intercambio de información y valoración, manteniendo en todo momento el anonimato de los participantes. Tuvieron lugar dos rondas, duración del estudio comprometida previamente con los expertos, que, recordemos, eran mayoritariamente directivos.

Las características y buenas prácticas recogidas se jerarquizaron finalmente en función de las valoraciones medias alcanzadas por cada una de ellas. También se calculó la desviación típica, como indicador de dispersión en las respuestas, e indirectamente del grado de consenso alcanzado, y la estabilidad de las respuestas entre rondas, tanto por ítem como por experto, con el fin de observar si la interacción e iteración Delphi había conseguido modificar las posiciones iniciales de los expertos.

La respuesta estadística de grupo conseguida finalmente presentaba dos ventajas importantes: a) garantizaba que las aportaciones u opiniones de todos los miembros estuvieran presentes en la respuesta del grupo, y b) reducía la presión del grupo hacia la conformidad.

### **Focus Group (2)**

Finalmente, organizamos un segundo seminario, en el que reunimos un total de 19 expertos: 13 empresarios familiares, 4 académicos y 2 expertos independientes. Aplicamos de nuevo el método del Focus Group, como introducción presentamos las conclusiones previas de este trabajo de investigación “La interacción sistema familia y sistema empresa como ventaja competitiva”. Posteriormente se les pidió a los expertos que manifestaran su opinión sobre las conclusiones presentadas y, si creían conveniente, que aportasen más características y buenas prácticas que no se hubieran recogido en el estudio y que planteasen posibles líneas de investigación.

Las conclusiones fueron valoradas positivamente por los expertos. Además aportaron dos características adicionales de las empresas familiares generadoras de ventaja competitiva, siete nuevas buenas prácticas y propusieron tres líneas de investigación preferente.

Por consiguiente, gracias al empleo de esta combinación de técnicas conseguimos aprovechar la capacidad de los Focus Group para comprender y centrar con los expertos los objetivos principales de la investigación y el marco teórico de referencia, satisfaciendo además la necesidad de expresión directa de los expertos, la capacidad de la Técnica del Grupo Nominal para hacer aflorar las características y las buenas prácticas de las empresas familiares, de manera estructurada, y el potencial del método Delphi para impulsar la reflexión, recoger las contribuciones e fomentar el consenso de un grupo plural de expertos que no necesitan coincidir ni en tiempo ni en espacio. Y todo ello lo pudimos hacer sin exigir demasiado tiempo a los expertos y proporcionándoles un feedback que recompensara su participación.

## Resultados de la investigación

**Características propias de las empresas familiares para ser fuente de ventaja competitiva.**

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* (Tabla 1). La primera refuerza 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 está 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, está la siguiente: *en las empresas familiares existe una preocupación por transmitir un negocio saneado a la siguiente generación*.

Las siguientes características 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*, siendo un ejemplo de aportación cualitativa justificativa: *“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*. Ejemplo de 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 1  
Características propias de las empresas familiares para ser fuente de ventaja competitiva

Nº	Características	Media 1ª ronda	Media 2ª ronda	$\sigma_1$ 1ª ronda	$\sigma_2$ 2ª ronda	Variación grado consenso
1	La E.F. tiene una visión a largo plazo derivada de un mayor afán de supervivencia.	4,6	4,6	0,59	0,59	0,00
2	Los propietarios de E.F. dedican más tiempo al negocio y su implicación es mayor.	4,4	4,6	0,68	0,68	0,00
3	En las E.F. existe una preocupación por transmitir un negocio saneado a la siguiente generación.	4,2	4,4	0,76	0,59	0,17
6	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	4,2	0,74	0,46	0,28
7	La toma de decisiones en la E.F. se realiza de una forma rápida.	4,1	4,2	0,81	0,66	0,15
4	En las E.F. la transmisión del know how se realiza sin restricciones basado en la confianza.	4,1	4,1	0,91	0,76	0,15
5	En la E.F. se produce una transmisión a lo largo del tiempo de una cultura empresarial, un conocimiento del negocio.	4,1	4,1	0,57	0,53	0,04
8	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	0,57	0,57	0,00
11	En las E.F. existe una capacidad de inversión derivada de los fondos propios que tienen.	3,9	4,0	0,47	0,57	-0,10

Tabla 1. *Continuación*

Nº	Características	Media 1ª ronda	Media 2ª ronda	$\sigma_1$ 1ª ronda	$\sigma_2$ 2ª ronda	Variación grado consenso
13	En la E.F. existe un mayor compromiso con los trabajadores y la sociedad en general.	3,9	4,0	0,82	0,78	0,04
9	En las E.F. la relación con el cliente se basa en la fiabilidad.	4,0	3,9	0,70	0,75	-0,05
12	En las E.F. se desarrolla con facilidad la comunicación con la plantilla.	3,9	3,9	0,70	0,70	0,00
14	Los sucesores de las E.F. tienen una obligación de que estas funcionen, por eso desarrollan un mayor compromiso.	4,0	3,9	0,87	0,66	0,21
10	En las E.F. se transmiten los valores culturales de la familia.	3,9	3,9	0,66	0,47	0,19
17	En las E.F. se transmite una coherencia en sus actuaciones que da tranquilidad a terceros.	3,7	3,8	0,71	0,65	0,06
18	La E.F. es flexible a la hora de reorganizar sus recursos y establecer nuevas estrategias.	3,7	3,8	0,85	0,65	0,20
15	En la E.F. se desarrolla una gestión prudente.	3,8	3,7	1,00	0,63	0,37
19	En la E.F. se genera empleo más estable.	3,8	3,7	0,80	0,65	0,15
16	Los equipos directivos de las E.F. suelen tener mayor proximidad cultural y mayor unidad de pensamiento y acción.	3,7	3,7	0,80	0,69	0,11
21	Las E.F. tienen un crecimiento controlado y no son partidarios de estrategias que apuesten por fuertes crecimientos.	3,6	3,7	0,90	0,76	0,14
22	En las E.F. se desarrolla un mayor sentido de pertenencia entre los trabajadores.	3,6	3,6	0,83	0,68	0,15

Tabla 1. Continuación

Nº	Características	Media 1ª ronda	Media 2ª ronda	$\sigma_1$ 1ª ronda	$\sigma_2$ 2ª ronda	Variación grado consenso
20	En las E.F. la pertenencia a la familia es una fuente de orgullo.	3,6	3,6	0,76	0,67	0,09
23	En las E.F. la visión es compartida por todos, hay un sentimiento de proyecto común.	3,5	3,4	0,69	0,60	0,09
24	En las E.F. hay una mayor participación.	3,4	3,4	0,90	0,68	0,22
25	Las E.F. tienen como principal objetivo su consolidación en el mercado local.	3,3	3,0	1,00	0,82	0,18
<b>Medias totales</b>		3,88	3,89	0,76	0,65	0,11

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede comprobar en la Tabla 1, la desviación típica de las respuestas de la segunda ronda disminuyó con relación a la primera, lo que es indicativo de que el conocimiento de las opiniones de los otros expertos provocó 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.

$$\text{Variación del grado de consenso} = \sigma_1 - \sigma_2$$

En el último Focus Group, los expertos aportaron dos nuevas características, que, dado que el proceso se finalizaba entonces, no pudieron ser valoradas. Estas características fueron las siguientes:

1. Motivación personal superior atesorada por los familiares que participan en la empresa familiar.
2. Mayor agilidad y flexibilidad de las empresas familiares en todos sus ámbitos de actuación.

**Buenas prácticas, específicas o relacionadas con el carácter de empresa familiar, para contribuir a la competitividad de la empresa familiar.**

La práctica 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 tercera mejor valorada tiene mucho que ver con la primera: *desarrollar a tiempo una planificación fiscal y patrimonial* (Tabla 2).

Son reseñables también 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*



### *La interacción sistema familia y sistema empresa como fuente de ventaja competitiva*

*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”.*

Cabe señalar también dos prácticas relativamente 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 relativamente mal valorada y que invita a la reflexión es: *la transmisión consciente a los miembros jóvenes de la familia de las ventajas de trabajar en la empresa de la familia*.

Al igual que en el caso anterior, la dispersión de las respuestas en la valoración de las buenas prácticas disminuyó en la segunda ronda, por lo que el grado de consenso se incrementó.

En el Focus Group con el que cerramos el proceso de consulta a los expertos afloraron siete nuevas buenas prácticas, que no pudieron ser valoradas:

1. La transmisión consciente y constante a las futuras generaciones de la familia de una cultura emprendedora.
2. Establecer el tiempo en el que el fundador se debe de ir de la empresa.
3. Implantar órganos de gobierno profesionalizados en la empresa familiar.
4. Total implicación patrimonial de la familia con la empresa.
5. Separación de aquellos familiares que no quieren estar en la empresa familiar.
6. Separación de las actividades de la empresa y de la familia.
7. Auto protocolo familiar. Establecer una guía de buenas prácticas que debe seguir el fundador a la hora de afrontar su sucesión.

**Tabla 2**  
**Buenas prácticas, específicas o relacionadas con el carácter de empresa familiar, para contribuir a la competitividad de la empresa familiar**

Nº	Buenas prácticas	Media 1ª ronda	Media 2ª ronda	$\sigma_1$ 1ª ronda	$\sigma_2$ 2ª ronda	Variación grado consenso
1	Planificar con tiempo la sucesión en la dirección de la empresa.	4,5	4,6	0,83	0,76	0,07
2	Transmitir y hacer visible el compromiso que la familia empresaria tiene con la empresa y con su gente.	4,3	4,3	0,67	0,58	0,09
3	Desarrollar a tiempo una planificación fiscal y patrimonial.	4,1	4,2	0,85	0,71	0,14
4	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	3,9	4,2	0,87	0,71	0,16
5	Transmisión consciente a los clientes de los valores culturales familiares y empresariales, para que les diferencien de la competencia.	3,9	4,1	0,85	0,70	0,15
6	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	4,1	4,1	0,85	0,74	0,11
7	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	0,57	0,46	0,11
8	Definición de un protocolo familiar, que sea consecuencia de un buen proceso de reflexión de la familia, dinámico y revisable en el tiempo	4,0	4,1	1,20	1,10	0,10
9	Comunicación directa y real de la familia empresaria con todos los trabajadores, antiguos y noveles.	4,1	4,0	0,78	0,67	0,11

Tabla 2. Continuación

Nº	Buenas prácticas	Media 1ª ronda	Media 2ª ronda	$\sigma_1$ 1ª ronda	$\sigma_2$ 2ª ronda	Variación grado consenso
10	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.	3,9	4,0	0,87	0,82	0,05
11	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	0,74	0,57	0,17
12	Potenciar en los miembros jóvenes de la familia en espíritu emprendedor impulsándoles a iniciar proyectos empresariales independientes o relaciones con la empresa familiar.	3,6	3,9	0,83	0,81	0,02
13	Realizaciones de reuniones periódicas con accionistas (familiares o no) y equipo directivo para analizar la marcha de la empresa.	3,7	3,8	0,99	0,96	0,03
14	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.	3,5	3,8	0,90	0,83	0,07
15	Incorporación de un consejero externo en el consejo de administración de la empresa familiar, para contribuir al equilibrio familia-empresa y su gestión profesional.	3,8	3,7	0,85	0,94	-0,09
16	Transmisión a todos los trabajadores por parte de la familia empresaria de las líneas estratégicas de la empresa	3,7	3,6	0,88	0,83	0,05
17	Transmisión consciente a los clientes de los valores culturales familiares y empresariales, para que les sirva de modelo.	3,6	3,6	1,01	0,76	0,25

Tabla 2. Continuación

Nº	Buenas prácticas	Media 1ª ronda	Media 2ª ronda	$\sigma_1$ 1ª ronda	$\sigma_2$ 2ª ronda	Variación grado consenso
18	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	1,25	1,07	0,18
19	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	0,90	0,83	0,07
20	La transmisión consciente a los miembros jóvenes de la familia de las ventajas de trabajar en la empresa de la familia.	3,4	3,5	1,11	0,90	0,21
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.	3,7	3,4	1,20	1,26	-0,06
<b>Medias totales</b>		<b>3,85</b>	<b>3,90</b>	<b>0,90</b>	<b>0,81</b>	<b>0,09</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **Fiabilidad de los resultados**

La fiabilidad de los resultados descansa principalmente sobre la calidad de los expertos participantes y sobre el rigor en la aplicación de las técnicas cualitativas seleccionadas.

Nos vamos a centrar en cinco con esos dos factores, que nos van a dar indicios sobre la fiabilidad de los resultados obtenidos:

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

Los expertos participantes en el proceso han sido seleccionados 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 y/o investigador de las mismas. Han mostrado conocimiento e implicación, tanto en las sesiones presenciales como en el Delphi, en el que no se produjeron bajas entre rondas y en el que aportaron abundante información cualitativa.

La duración de la parte empírica de la investigación ha sido relativamente rápida: 45 días desde el primer Focus Group al cierre del Delphi, lo que ha permitido mantener la tensión y concentración de los expertos.

La información cualitativa recogida ha sido extensa y pertinente. En la primera sesión presencial se recogieron 25 características positivas y 21 buenas prácticas, en el Delphi los expertos aportaron 28 argumentos diferentes a sus valoraciones de la 1ª ronda. Los 18 expertos, en mayor o menor medida, participaron en la aportación de argumentos. Finalmente, en el último Focus Group los expertos propusieron otras dos características y siete buenas prácticas adicionales. Todo ello evidencia el conocimiento de los expertos en la materia y su positiva implicación en el proceso.

El grado de consenso en las valoraciones de la segunda ronda Delphi fue superior al de la primera, lo apunta a una influencia de positiva del conocimiento de las valoraciones de los otros expertos.

El proceso Delphi 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.

La estabilidad de las valoraciones de las características y buenas prácticas entre la primera ronda y la segunda está en torno al 80%, lo que significa que por pregunta uno de cada cinco expertos ha cambiado de opinión de una ronda a otra.

La dinámica Delphi ha hecho reflexionar y cambiar de opinión a los expertos, dirigiéndose hacia una opinión de grupo presumiblemente mejor.

Ahora bien, una aplicación más rigurosa de la técnica hubiera exigido la realización de nuevas iteraciones, hasta alcanzar unos umbrales de estabilidad mínimos previamente definidos. El perfil de los expertos colaboradores hacía inviable esta dinámica, por lo que se optó por fijar en dos el número de rondas.

### Valoración de los resultados

Los resultados de las **características propias de las empresas familiares** más valoradas en el proceso coinciden con lo recogido por la literatura a la fecha. Las características que más veces identifica la literatura (Poza, 2008; Fernández y Nieto, 2005; Corona *et al.*, 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 1, 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 negocio saneado a la siguiente generación.

Por consiguiente, estas serían las características que más 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.

Otro aspecto coincidente es la valoración de las empresas familiares como 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. En este sentido, el panel de expertos ha valorado de muy positivamente que cuando se negocia con una empresa familiar se suele negociar directamente con personas con autoridad, y eso es una ventaja para el cliente, el proveedor y los trabajadores.

Por otra parte, la coincidencia ha sido menor en aspectos tales como *la transmisión en las empresas familiares del know how sin restricciones* en alta, muy valorado por los expertos, pero poco recogido en la literatura precedente, y, en sentido contrario, los expertos del estudio se han mostrado algo más escépticos ante características positivas profusamente recogidas en la literatura:

- La pertenencia a la familia es una fuente de orgullo.
- En las empresas familiares se desarrolla un mayor sentido de pertenencia entre los trabajadores.

### *La interacción sistema familia y sistema empresa como fuente de ventaja competitiva*

- En las empresas familiares la visión es compartida por todos, hay un sentimiento de proyecto común.
- En las empresas familiares hay una mayor participación.

Y, especialmente, que

- las empresas familiares están muy orientadas al mercado local.

En relación con las **buenas prácticas** recogidas, específicas o relacionadas con el carácter de empresa familiar (Tabla 2), la 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. Otro de los aspectos en el que más ha incidido la literatura (Carlock y Ward, 2003), y con el que coinciden los resultados de nuestro estudio, es el compromiso que debe tener la familia empresaria con la empresa, quizás como el fundamento base de todo lo demás.

Por otra parte, los expertos 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.

En este sentido, y en general, los expertos han valorado menos aquellas prácticas que impliquen una ingerencia de la familia en la actividad de la empresa. Otros prácticas de este tipo son *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: es dudosa aquella gestión en la empresa familiar que se realice mirando a la familia.

## **Conclusiones, limitaciones del estudio y propuesta de líneas de investigación futuras**

### **Conclusiones**

Las empresas familiares tienen determinadas características propias que las diferencian del resto y que les pueden conferir ventaja competitiva. Entre ellas destacan la dedicación y el compromiso de los propietarios y la orientación al largo plazo. Esta circunstancia refuerza la idea, ampliamente desarrollada en los últimos años, de que estamos ante una tipología diferenciada de empresa con características propias. La utilización de buenas prácticas específicas o relacionadas con su carácter de empresa familiar puede también contribuir a mejorar la competitividad de la misma. El estudio ha valorado como buena práctica más influyente para la competitividad de la empresa familiar 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 éstas con las no familiares.



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 recursos sobre los que sostiene sus ventajas competitivas.

Los resultados indican también que la existencia de órganos de gobierno y protocolos familiares no es una condición indispensable para la competitividad de la empresa familiar. 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.

La unidad y la confianza son imprescindibles para el buen funcionamiento de las empresas familiares y es donde descansa principalmente su ventaja competitiva. Todo proceso de reflexión y de toma de decisiones en las empresas familiares debe de priorizar la presencia de ambas.

Por otra parte, debemos destacar la metodología utilizada. La aplicación combinada de los tres métodos, Focus Group, Técnica del Grupo Nominal y Método Delphi, ha sido adecuada para la consecución de los objetivos planteados en el trabajo de investigación. Con sus limitaciones, entendemos que la combinación desarrollada es una buena metodología para aplicar en trabajos de investigación cualitativos, donde sean necesarios la participación de expertos.

### **Limitaciones del estudio**

Aunque el Hybrid Delphi se ha revelado como una metodología adecuada para los objetivos y circunstancias del estudio, no podemos olvidar que es un trabajo explorativo, tratado desde una orientación fundamentalmente cualitativa y con una muestra de conveniencia. Los resultados no tienen una significación estadística y su generalización debe ser realizada con reservas.

### **Propuestas de líneas de actuación**

Sería interesante replicar el estudio con una muestra más amplia en tamaño y alcance geográfico, y repetirlo con una muestra aleatoria y representativa de un contexto predeterminado.

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. 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 sí a las empresas familiares, según el éxito que estas tengan en gestionar la interacción familia-empresa. En este sentido, nos parece muy interesante profundizar en el concepto de *familiness* o «dimensión familiar» de la empresa (Habbershon y Williams, 1999), que lo podemos definir como el conjunto de recursos y capacidades que distinguen a una empresa como consecuencia de la participación familiar.

### *La interacción sistema familia y sistema empresa como fuente de ventaja competitiva*

A partir de ahí podríamos plantear análisis comparativos con muestras representativas de Empresas Familiares Competitivas versus Empresas Familiares no Competitivas, así como Empresas Familiares Competitivas versus Empresas No Familiares Competitivas, para identificar y valorar mejor las fuentes diferenciales de competitividad de las Empresas Familiares.

### **Referencias bibliográficas**

- Abdellatif, Mahamat; Amann, Bruno; Jaussaud, Jacques. (2010). Family versus nonfamily business: A comparison of international strategies, **Journal of Family Business Strategy**, Vol. 1, n°4. Holanda. (Pp. 108-116).
- Anderson, Ronald C. y Reeb, David M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P500. **The Journal of Finance**, vol. LVIII, No. 3. EEUU. (Pp. 1301-1328).
- Arosa, Blanca; Iturralde, Txomin y Maseda, Amaia. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. **Journal of Family Business Strategy**, Vol. 1, n°4. Holanda. (Pp. 236-245).
- Astrachan, Joseph H.; Klein, Sabine B. y Smyrniotis, Kosmax X. (2002) The F-PEC scale of family Influence: a proposal for solving the family business definition problem. **Family Business Review**, vol. 15. EEUU. (Pp. 45-58).
- Barney, Jay. (1991). Firm resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, vol. 17, n° 1. EEUU. (Pp. 99-120).
- Blackburn, Robert. (2000). Breaking down the barriers: Using focus groups to research small and medium-sized enterprises, **International Small Business Journal** 19, vol. 1. EEUU. (Pp. 44-63).
- Brenes, Esteban R.; Madrigal, Krissya y Molina-Navarro, Germán E. (2006). Family business structure and succession: critical topics in Latin American experience. **Journal of Business Research**, vol. 59, n° 5. Holanda. (Pp. 372-374).
- Cabrera, María Katiuska. (1998). **Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar**. Tesis Doctoral. España.
- Carlock, Randel S. y Ward, John L. (2003). **La planificación estratégica de la familia empresaria**. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Ediciones Deusto. España.
- Chrisman, James J.; Chua, Jess H. y Sharma, Pramodita. (2003). **Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm**. Coleman White Paper series. EEUU.
- Chrisman, James J.; Chua, Jess H. y Sharma, Pramodita. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the

- Family Firm. **Entrepreneurship Theory and Practice**, vol. 29. EEUU. (Pp. 555- 575):
- Chrisman, James J.; Chua, Jess H. y Steier, L. (2003). An introduction to theories of family business. **Journal of Business Venturing**, vol. 18. Holanda. (Pp. 441-448).
- Chua, Jess H.; James J. and Sharma, Pramodita. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. **Family Business Review**, Vol. 16 n°. 2. EEUU. (Pp. 89-107).
- Claver, Enrique; Rienda, Laura y Quer, Diego. (2006). El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo. **Cuadernos de Gestión**, vol. 6 n° 22. España. (Pp. 11-25).
- Corona Juan; Martí, Natalia y Roca, Miquel. (2005). Protocolo familiar. **Manual de la Empresa Familiar**, Juan Corona (editor). Ediciones Deusto, España.
- Dalkey, Norman y Helmer, Olaf. (1963). An experimental application of the Delphi Method to the use of experts, **Management Science**, vol. 9. MD EEUU. (Pp. 458-467).
- Delbecq, Andre L. y Van de Ven, Andrew H. (1971). A Group process model for problem identification and program planning, **Journal of Applied Behavioral Sciences**, vol. 7. EEUU. (Pp. 466-492).
- Delbecq, Andre L.; Van de Ven, Andrew H. y Gustafson, David H. (1975). **Group Techniques for Program Planning**. Scott, Foresman and Company, Glenview. EEUU.
- Fernández, Zulima y Nieto, María Jesús. (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, n° 22. España. (Pp. 107-126).
- Goldman, Alfred E. (1962). The group depth interview, **Journal of Marketing**, July. EEUU. (Pp. 61-68).
- Gordon, Theodore J. y Helmer, Olaf. (1964). Report on a long-range forecasting study, **The Rand Corporation P-2982**. EEUU.
- Grant, Rober M. (1991). The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations», **California Management Review**, vol. 33, N° 3 . EEUU. (Pp. 114-135).
- Grant, Rober M. (2006). **Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones**. Thomson-Civitas. España.
- Habbershon, Timothy y Williams, Mary (1999). Un enfoque de recursos para valorar las ventajas estratégicas de la Empresa Familiar. **Family Business Review**. Vol. 12, No. 1, USA. (Pp. 1-25).

*La interacción sistema familia y sistema empresa como fuente de ventaja competitiva*

- IFERA. (2003). Family businesses dominate. **Family Business Review**, Vol. 16. EEUU. (Pp. 235-240).
- Krueger, Richard A. (1994). **Focus Groups—a practical guide for applied research**, 2nd ed. Sage. EEUU.
- Landeta, Jon. (1999). **El método Delphi**. Ariel. España.
- Landeta, Jon. (2006). Current validity of the Delphi method in social sciences. **Technological forecasting and social change**, vol. 73, nº 5. Holanda. (Pp. 467-482).
- Landeta, Jon; Barrutia, Jon y Lertxundi, A. (2011). Hybrid Delphi: A Methodology to facilitate contribution from experts in professional contexts. **Technological Forecasting and Social Change**. Vol. 78, nº 9. Holanda. (Pp. 1629-1641).
- Linstone, Harold A. y Turoff, Murray (Eds.) (1975). **The Delphi Method, Techniques and Applications**, Addison-Wesley, Reading, MA EEUU.
- Maseda, Amaia; Iturralde, Txomin; Arosa, Blanca; Rodríguez, Arturo y Saiz, María. (2009). **Situación de la empresa familiar en el Territorio Histórico de Bizkaia**. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. España.
- Maury, Benjamin. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. **Journal of Corporate Finance**, vol. 12, nº. 2. Holanda. (Pp. 321-341).
- Merton, Robert K.; Fiske, Marjorie y Kendall, Patricia L. (1990). **The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures**, Free Press, USA.
- Miller, Danny ; Le Breton-Miller, Isabelle ; Lester, Richard H. y Cannella, Albert A. (2007). Are family firms really superior performers? **Journal of Corporate Finance**, vol. 13, nº. 5. Holanda (Pp. 829-858).
- Miller, Danny y Le Breton-Miller, Isabelle. (2006). **Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities**, **Family Business Review**, vol. 19. EEUU. (Pp. 73-87).
- Poza, Ernesto J. (2008). Estrategia y ventajas competitivas de las empresas familiares. **Transformarse o desaparecer, estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI**. Colección del Instituto de Empresa Familiar, Ediciones Deusto. España.
- Robinson, Nicola. (1999). The use of focus group methodology — with selected examples from sexual health research, **Journal of Advanced Nursing**, vol. 29, nº. 4. EEUU: (Pp. 905-913).
- Rowe, Gene y Wright, George. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis, **International Journal of Forecasting**, vol. 15. Holanda. (Pp. 353-375).

- Turoff, Murray. (1970). The design of a Policy Dephi, **Technological Forecasting and Social Change**, vol. 2. Holanda. (Pp. 149-171).
- Uhlaner, Lorraine M. (2005). The Use of the Guttman Scale in Development of a Family Orientations Index for Small-to-Medium-Sized Firms, **Family Business Review**, vol. XVIII, n° 1. EEUU. (Pp. 41-56).
- Vallejo, Manuel. (2009). A model to study the organizational culture of the family firm, **Small Business Economics**, vol. 36, n° 1. Holanda. (Pp. 47-64).
- Van de Ven, Andrew H. y Delbecq, Andre L. (1971). Nominal versus interacting group processes for committee decision making effectiveness, **Academy of Management Journal** vol. 14. EEUU. (Pp. 203-212).
- Van de Ven, Andrew H. y Delbecq, Andre L. (1974). The effectiveness of Nominal, Delphi, and Interacting Group Decision Making Processes, **Academy of Management Journal**, vol. 17, New York, EEUU. (Pp. 605-621).
- Villalonga, Belén y Amit, Raphael. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? **Journal of Financial Economics**, vol. 80, n° 2. Suiza. (Pp. 385-418).
- Voordeckers, Win; Van Gils, Anita y Van den Heuvel, Jeroen. (2007). Board Composition in Small and Medium-Sized Family Firms, **Journal of Small Business Management**, vol. 45, n° 1. EEUU. (Pp. 137-156).
- Ward, John L. (1988). El papel fundamental de la planificación estratégica en las empresas familiares. **Family Business Review**, vol. 1 n° 2. EEUU. (Pp. 105-117).