



Universitat Autònoma de Barcelona

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

Tesis doctoral

Departament d'Economia de l'Empresa

Essays on family business: internationalization
through strategic alliances and social
responsibility

Kristin Cappuyns

Jordi López Sintas
Director

“What we have to learn to do we learn by doing”

Aristotle

To Xavi, Charlotte and Thomas

Acknowledgements

During the years of this Ph.D. programme, many people have lent me a helping hand. Therefore I would like to take the opportunity to acknowledge them. First and foremost, my enormous gratitude is for Jordi López Sintas, my supervisor, for sharing his knowledge, as well as his valued support and advice. His guidance was essential in providing me the inspiration to produce high-quality work. Moreover, despite his enormous workload, he was always available when I needed his counsel.

Additionally, I will always be indebted to Erci, who has been very supportive, and so far beyond the proper subject of this thesis on non-scientific matters. I am especially thankful for her confidence in me and her enthusiasm that motivated me to continue during months when inspiration ran short.

I would like to say an extraordinary word of thanks to Prof. Miguel Ángel Gallo, who introduced me to this very exciting field of research almost 20 years ago, when it was still in its infancy. Thanks Prof. Gallo, for sharing your knowledge and experience, as well as spreading your enthusiasm for a better understanding of the family-owned businesses. It is a great comfort to know that I can always count on your moral support, not just as a professor, but more as a mentor and friend.

Additionally, I am enormously grateful to my colleagues and friends from *IFERA*, the International Family Enterprise Research Academy. I can't mention everyone, as there are so many of us right now. But I must thank Dr. Salvatore Tomaselli, Dr. Panikkos Poutziouris, Dr. Daniela Montemerlo, Dr. Sabine Klein and Torsten Pieper.

And, of course, a special mention for my colleagues from the University of Deusto in San Sebastian, who have provided me with very interesting experiences, on professional, as well as personal, levels. Thanks to Cristina Aragón Amonarriz, Cristina Iturrioz Landart and Francisco José Olarte Marin (Paco!) for the enlightening discussions that have led to our progress in a common project.

Appreciation also goes out to my former Professor at the Catholic University of Leuven in Belgium, Toni Peters, who provided me with his kind support and gave me untiring references, especially during my difficult moments.

I also wish to thank my friends from the Ph.D. program, in particular Elena Konstantina and Ana, for the exchange of knowledge, skills, and venting of frustration which helped enrich my experience throughout the years that we have been sharing our office. And of course, I have to mention Isabel, who was my guardian angel next-door. She was always ready to give much needed moral support and helped to calm down tension with a delicious coffee.

Thanks also to my good friend Larisa, who has become an important confidante during the last decade. I am especially grateful to her as she has reviewed most of my English style writing on family businesses all these years, including the articles presented for this thesis.

Moreover, I owe special words of thanks to my friend and neighbour, Lynn, who thanks to her acute attention and thorough dedication during the editing process, improved the writing style of this thesis considerably.

Last but not least, I would like to reveal that this Ph.D. program, apart from the purely academic side, had an extra dimension. It was a test of personal endurance, since it affected my personal and family life. Therefore, I believe the following people deserve a special mention. I want to dedicate this work to my dear parents, “*bedankt , lieve ouders voor jullie steun en woorden van moed.*” Also to my children Charlotte and Thomas, who have given me their personal support. But above all, I owe my loving thanks to my dear Xavier, “*bedankt liefste schatie*”, for your endless patience and preserving your faith in me at any time. I knew that it would come to an end eventually!!!

Abstract

The unique strength of presenting the following three publications as one is twofold: it reveals fascinating features of the Spanish family business (FBs), and represents different stages in the natural evolution of research strategies that have clearly marked this field.

The first study illustrates that, contrary to a general perception, cultural distances are not the real factors that slow down the process, nor are the intrinsic characteristics of this type of businesses, as suggested by extensive literature. Hence the main contribution of this study lies in the fact that instead it is the owner-manager's personal commitment to the continuity of the business which will be determinant when undertaking strategic alliances with partners in emerging markets. Moreover, leaders must be convinced to follow these practices and the owning family committed to support the sacrifices, where needed to guarantee long-term growth.

The second article presented, analyses the results from a study that has been developed in the geographic area of Gipuzkoa, where Small and Medium sized Enterprises (SMEs), the majority being family-owned, constitute the core of the local economy.

Therefore, our sample consisted of a total of 402 SMEs, with 68% being family businesses and 32% non-family businesses. The business literature insinuates that SMEs and especially the family businesses among them, by virtue of their minor complexity and the fundamental role of the owner-manger, often implement social responsible

practices, driven mostly by personal intuition. This happens because they are usually not very familiar with the content of what precisely constitutes corporate social responsibility (henceforth SR) among SMEs.

Primarily, we have designed a SR model for our specific group of interest, Family-owned Small and Medium sized Enterprises of Gipuzkoa (hereafter Guipuzkoan SMFEs), by tracing the existing literature on SR. Through this model we then evaluated to what extent these businesses, gifted with a particular set of intrinsic characteristics, presented a special sensibility for SR. And in the last part, we propose how SR should be developed in order to generate value for the firm and to help SMEs to engage more effectively in SR and to generate incentives for the stable, coherent and long-term development of this kind of activity.

A third article, complementary to the two articles that form this thesis, identifies some of the main differences between family businesses (FBS) and non-family businesses (NFBs), so far as in its financial policies. In a sample of 305 Spanish companies, of which 204 were non-family businesses and 101 family businesses, we studied a group of indicators, such as age of business, revenue, employees, capital, internationalization and ratios.

In general, family businesses tend to be older, lower revenue, less employees with permanent contracts, less capital and fewer shareholders, though a high proportion (rate) of shareholders belong to the Board of Directors. But after having interpreted this set of indicators, we concluded that the personal preferences of the responsible family firms with regard to risk, growth and ownership-control may be forces that explain the peculiar financial logic family businesses

Key words: family business, strategic alliances, Small and Medium sized Enterprises (SMEs), Social Responsibility (SR), commitment, active family members, family shareholders, owner-managers, family businesses versus non-family business, financial policies.

Resum

La força única de presentar aquestes dues publicacions com un compendi d'articles és doble: en primer lloc serveix per mostrar trets fascinants de l'empresa familiar espanyola (FBs), i en segon lloc representa algunes de les diferents etapes en el desenvolupament natural de les principals estratègies de recerca en aquesta àrea relativament jove.

El primer estudi presentat a continuació, ens dóna saber que al contrari del que ens diu la percepció general, el distanciament cultural no és un factor real que rellenteix el procés d'internacionalització, ni tampoc ho són les característiques intrínseques d'aquests tipus d'empreses, suggerides per una literatura extensa. Però en canvi, i això és a la vegada una de les principals contribucions d'aquest estudi, és el fet que el compromís del director propietari serà determinant en les aliances estratègiques amb socis en els mercats emergents. A més els líders han de convèncer al Consell Familiar per suportar els sacrificis i garantir el creixement a llarg termini quan sigui necessari.

El nostre segon estudi article presentat analitza els resultats d'un estudi que s'ha desenvolupat a la província de Guipúzcoa, on les Petites i Mitjanes Empreses (PYMES) constitueixen el cor de l'economia local, sent les empreses familiars la gran majoria. La mostra estava formada per un total de 402 PYMES, en que un 68% eren empreses familiars i un 32% empreses no-familiars.

propietaris-directius, sovint implementen la Responsabilitat Social Corporativa (RSC) conduïts per la intuïció personal. Això passa perquè normalment no estan familiaritzats

La literatura empresarial ens insinua que les PYMES, i especialment les empreses familiars en virtut de la seva complexitat menor i amb el paper fonamental dels seus en el que constitueix precisament el RSC en les PYMES.

Principalment hem dissenyat una estructura de RSC pel nostre grup específic de PYMES familiars de Guipúscoa (PYMEFS de Guipúscoa) localitzant la literatura existent en RSC. En segon lloc avaluàrem aquest nou model per saber quines empreses estaven dotades d'unes característiques intrínseques que presentaven una sensibilitat per la RSC. En l'última part proposem com la RSC pot ser desenvolupada per generar valor a la firma i ajudar a les PYMEs a implementar-la més efectivament. D'altre banda generar incentius per al desenvolupament estable, coherent d'aquesta classe d'activitat a llarg termini.

Un tercer article, que complementa els dos que formen aquesta tesi, identifica algunes de les principals diferències entre les empreses familiars (FBs) i les que no ho són (NFBs), pel que fa a les seves polítiques financeres. D'una mostra de 305 empreses espanyoles, 204 no familiars i 101 empreses familiars, hem estudiat un conjunt d'indicadors (edat de l'empresa, ingressos, empleats, capital, i internacionalització) i ratis.

En general les empreses familiars tendeixen a ser més antigues, a tenir menors ingressos i empleats amb contractes permanents, menor capital social i menys accionistes, i una alta proporció d'accionistes entre els membres del consell

d'administració. No obstant després d'interpretar el conjunt d'indicadors, hem arribat a la conclusió de què les preferències personals dels responsables de les empreses familiars pel que fa al risc, creixement i propietat-control podrien ser les forces que expliquen la peculiar lògica financera de les empreses familiars.

Paraules clau: empresa familiar, aliances estratègiques, petites i mitjanes empreses (PYMES,) Responsabilitat Social Corporativa (RSC), compromís, membres actius, propietari-directiu, empresa no-familiar, polítiques financeres.

Table of contents

Acknowledgements	iii
Abstract	vii
Resum	xi
Table of contents	xv

1 Introduction

1. 1 Emergence of a family business domain of research	3
1.1.1 The imperative numerical presence of family businesses worldwide	3
1.1.2 An emerging field of research: a short historical overview	5
1. 2 The family firm performance	8
1. 3 Evaluating the family business effect: beneficial versus harmful influences	9
1. 4 Presenting the two essays and the complementary article on Spanish family businesses	11

2 Research methodology

2. 1 Methodology for researching the internationalization of family firms	15
--	-----------

2. 2 Methodology to develop a model of social responsibility for small and medium size family firms	18
2.3 Methodology of the complementary article	21
3 Results and discussion	23
<hr/>	
3. 1 The internationalization of family firms	23
3.1.1 Results	23
3.1.2. Discussion	25
3.2 A model of social responsibility for small and medium size family firms in Gipuzkoa	29
3.2.1 Results	29
3.2.2 Discussion	34
3.3 Comparison of family firm with non-family firms	40
3.3.1. Results	40
3.3.2. Discussion	43
4 Conclusions	48
<hr/>	
5 References	55
<hr/>	
6 Articles	70
<hr/>	

6.1 Book chapter 1

70

Cappuyns, K. (2006). Internationalization of family businesses through strategic alliances: An exploratory study. in, P. Poutziouris, K.X. Smyrnios, S. Klein (Eds.), (2006). *Family Business Research Handbook*, Edwards Elgar, UK .pp. 445-459.

6.2 Book chapter 2

95

Aragón Amonarriz, C.; Iturrioz Landart, C.; Olarte Marin, F. J. & Cappuyns, K. (2007). Un modelo de responsabilidad social para la pyme familiar guipuzcoana. En Guibert Ucín, José María, (Ed.), *Empresa y Responsabilidad Social en Guipuzkoa.*, Universidad de Deusto, San Sebastián. pp.173 – 268.

7 Exhibit 1

181

Complementary article: Journal article, in Family Business Review, listed on the Social Science Index.

Gallo, M A.; Tàpies, J. & Cappuyns, K. (2004). Comparison of family and non family business: Financial logic and personal preferences. *Family Business Review*; 17 (4) 303 – 318.

1 Introduction

The recognition of the intertwinement of family and business in family businesses has led to spot high performing family firms that owe their success to combination of financial and non-financial goals (Davis and Tagiuri, 1989; Olson et al., 2003; Stafford et al., 1999) and it has also established that family businesses clearly differ from non-family firms.

However, not all family firms are the same. They differ along important dimensions, such as family members' involvement in ownership and management. Attempts to assess the extent and means of family involvement in firms have been directed into three main directions: distinguish the field of family business studies from others; identify different aspects that influence the family firm performance and the need to clarify the definition of family firms. (Astrachan, 2003; Dyer, 2003; Rogoff and Heck, 2003; Zahra, 2003).

Hence, the different articles presented below aim to demonstrate how the research has evolved into these directions. The first article is a book chapter that analyses the different stages in the internationalization process of the twelve Spanish family firms that intend to establish joint ventures with partners in emerging markets. The second one provides an intensive analysis of the SR policies in Gipuzkoan SMEs that are family owned. Both articles revealed mixed results as they were directed on the one hand toward exploring linkages between family businesses studies and theories developed in the respective fields of interest. On the other hand, we have revealed to what extend family business intrinsic and extrinsic characteristics might influence the business performance.

In addition to the book chapters, we considered essential to add a complementary article entitled: “Comparison of family and non-family business: financial logic and personal preferences”. The main reasons that have led us to consider it worthwhile to add this article were:

When the field was still in a premature stage, an important stream of effort aimed to find the source of distinctiveness of family business studies through comparative studies of family and non-family firms (e.g., Anderson & Reeb, 2003; Coleman & Carsky, 1999; Gudmundson, Hartman, & Torre, 1999; Littunen, 2003; Westhead, Cowling, & Howorth, 2001; Zahra, Hayton, & Salvato, 2004). At the present time, research has revealed mixed results, with family and non-family firms being different in some dimensions (e.g., entrepreneurial activities undertaken, performance, perception of environmental opportunities and threats) but not in others (e.g., strategic orientation, sources of debt financing). This former group will be commented about in our study, where results confirm that financial policies are as good as equal, except in some differences that are consequence of the family business intrinsic features.

The very unique strength of presenting these three publications as one is that as such each corresponds to different stages of progress in the evolvment of research strategies of this young field.

Moreover, this article provides an interesting piece of research that reveals fascinating features of the Spanish family business indicating that family businesses make use of a so-called “peculiar financial logic” to become successful and competitive in the marketplace. And last but not least, the article is worthy of mention due to the prestige of having been published in a journal of the Social Science Index.

Subsequently, we present the introduction, which provides a brief overview of the family business research as an academic field that highlights the past and current status

of this relatively young research field, and endeavours to spot the presented documents into this new discipline, which has been characterized by an escalating growth since the 1990s. Moreover, it contains a review of the methodology of each document presented, followed by a summary of the main findings and a brief discussion of the contribution of each document's results to the field, which is followed by conclusions and some final remarks delineating future research directions.

1. 1 Emergence of a family business domain of research

1.1.1 The imperative numerical presence of family businesses worldwide

Historically, family firms are, for the most part, enduring institutions. Evidence confirms that many more family businesses than non-family businesses exist in the main world economies (IFERA 2003, La Porta, Lopez-de-Sillans & Shliefer, 1999). Their importance parallels socio-cultural advances, technological advances, and the so-called new market order associated with globalization.

Numerical data have corroborated that family businesses, irrespective of scale of operation, legal form, industrial activity, level of socio-political and market development, have been the backbone of corporate life, around the globe (Poutziouris, Smyrnios & Klein, 2006). A common prejudice about family businesses is that a huge majority of them are small and medium sized enterprises (SMEs). Hence, an increasing amount of recent research reveals that family firms represent the pillars of prosperity and economic growth in most industrialized countries around the world.

Indeed, no other form of business organization can claim to provide more jobs, train more employees and contribute more value to gross domestic product (GDP) than firms

that are substantially influenced by families (Astrachan, Klein & Smyrniotis, 2002). The reason why many of the largest and oldest organizations in the world are family businesses seems to find its justification in the fact that families add an element of continuity and long term stability to their businesses. This is an important dimension that their non-family, profit-only driven, counterparts lack (Pieper & Astrachan, 2008).

Moreover, family-owned and controlled businesses account for an enormous percentage of employment, revenues and GDP in most capitalist countries (Morck et al., 2000; Sharma et al., 1996; Sheperd & Zacharakis, 2000; Sonnenfeld, 1988; Ward, 1997). Family businesses are the majority of all businesses: Belgium (70%), Spain (80%), Italy (93%), United States (95%), Finland (80%), Australia (75%). With respect to the contribution of these family businesses to their gross domestic product (GDP), we find that the level of contribution is considerably lower (10% to 30% on average), than their ranking as percentage of all businesses in terms of numbers.

However, there are examples where the gap is even more exaggerated. For example, in the United States, although making up 95% of all businesses, family businesses only contribute about 40% to the GDP which is the most important difference found in the entire sample. Finland follows close behind with family businesses contributing 45% to the GDP and Australia with a 50% contribution rate. Although there are countries where the family business' contribution is remarkably higher, such as Belgium (55%), Spain (65%), Italy (79%), and Portugal (60%), there is a small group where the difference seems rather insignificant, as with Germany (55%), or non-existent, as with France (60%).

In nearly all countries, except France and the Netherlands, family businesses are more employment intensive than non-family firms. The numbers vary from 50% in Australia to 60% in the United States to up to 75% in India and 80% in Italy. From this

perspective, it is easy to see why more and more researchers and academics, service providers, consultants, and politicians are starting to look more closely at the phenomenon of family businesses.

Even if these numbers confirm that family businesses on average are smaller than non-family businesses, there is evidence worldwide, that a group of family businesses have gained a solid position in the top 500 firms of their respective countries, for example, Chanel & Hermes for France, Henkel and C&A for Germany, Puig Fashion and Beauty, and Inditex for Spain, LEGO for Denmark, Cargill for USA, and Suntory for Japan.

According to size, in the United States, 177 companies (35%) of the 500 biggest companies are family-owned (Weber, Lavelle, Lowry, Zellner, & Barrett, 2003); In Germany and France, family businesses include very large companies, as both have a GDP contribution in proportion to their numeric weight. With respect to other countries, such as Spain, there are statistics available indicating that 50% of the top 3,000 firms are family-owned, a figure that also surge in other areas of Europe, particularly Scandinavian countries (IFERA, 2003).

Despite the above-mentioned exceptions, the enormous majority of family businesses are SMEs, which is most likely one of the reasons why, for decades, family businesses have not received the recognition they deserved due to their contribution to societies' production of wealth. Recognizing that family firms are characteristically distinct and worthy to study changed this situation drastically.

1.1.2 An emerging field of research: a short historical overview

In spite of the fact that the family business is a very common form of business that has existed throughout history, family business research, as an academic field of inquiry, is

relatively young. The emergence of this topic of research can be attributed largely to the proactive approach of family business practitioners whose early efforts focused on practice-based articles and case studies, as noted both by Donnelley (1964) and by Barnes and Hershon (1976).

The decades of the 1950s and 1960s were notably marked by the negative connotation of family business, both within the circles of higher education as well as within the business community. As a matter of fact, many company owners objected to be categorized as family business, for the stereotype of many family-owned firms could be summarized in the negative connotation of nepotism (Hoy & Sharma, 2006). In the early 1970s, practitioner-consultants were the first to begin offering special training programs for family businesses, including disciplines such as accounting, law, psychology, financial planning, general management, etc.

The pioneers who made an effort towards the identification and cultivation of the owner-manager associated with a particular type of firm labelled by the family name, sporadically emerged during the next decade. This stimulated the research field, escalated by the growing need to endorse education programs with a better understanding of family-owned businesses. In the following decade of the 1980s the growth in the introduction of family business programs started to take place in universities, while most of the early scholars tended to blend research, consulting and teaching (Hoy & Sharma, 2006).

Hence, time has shown that the family business as a discipline is following the process of any normal science (Kuhn, 1970). In the early eighties the dominant paradigm was accepted by the professional and academic community on family business. It is nowadays constituted by core knowledge of the field that is still evolving towards the consolidation of the main elements of the paradigm.

The core element of the paradigm exists in accepting that a family business is in its core a particular type of firm. Family firms as such are composed of three main systems: family, ownership and management. Conflicts may arise due to latent conflict of interests between the different subsystems. Consequently, the main challenge for the family firms is, without any doubt, keeping its family members united and committed to the business goals.

Though founders may be fully committed to the business, passing this commitment on to the subsequent generations can prove challenging because people are complex creatures with a unique set of characteristics and values that will determinate their preferences. Therefore, it is reasonable that families dedicate a great deal of effort toward keeping its members motivated, united and committed with the business over time. It has been common experience that family firms are bound to face specific issues that are a consequence of its intrinsic characteristics.

As a matter of fact, the main contributions of this paradigm is opening up new frontiers for research, by indicating that families have particular characteristics that clearly differentiates them from other types of groups. Indeed there are several approaches that aim to illustrate, understand, and explain this particular bonding, the relational dynamics and possible exit options from the family group which set families apart from non-family groups.

The fundamental differences are based upon the principal "*raison d'etre*" of families being a group of people, family and business related, who are interested in each other due to dependence, obligation or duty, emotional attachment, or cooperation" (Rothausen, 1999). Besides, in a family business, this particular family connection is altered in its core by the presence of a business.

As such family business research derives its justification from this underlying assumption that this type of organization is subject to influence from the family, which makes it a unique organizational form (e.g. Astrachan, 2003; Chua, Chrisman & Sharma, 1999).

1. 2 The family firm performance

From the very beginning scholars were highly enthusiastic to determine to what extent family members were able to influence the business in order to establish a definition that captures this unique interplay among, the family "system" and the business "system" (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997; Tagiuri, & Davis, 1996; Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002; Habbershon & Williams, 1999; Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003; Klein, Astrachan, & Smyrnios, 2005).

The family influence can vary in the organization over time and can be manifested in many different ways in the organization (Astrachan, Klein & Smyrnios, 2002; Klein, Astrachan & Smyrnios, 2005). Moreover, family influence and family involvement are complex phenomena, which are very difficult to measure and which can lead to both positive and negative consequences for the organization (e.g., Chrisman, Chua, & Sharma, 2005; Kellermanns & Eddleston, 2004; Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001).

When we speak about family business we must immediately clarify that, even though the main influence remains in the hands of family members, they must lead the business neither as a family nor a business, but as a family business.

And as such, similar to other businesses, the family business pursues multiple objectives (Drucker, 1954). Therefore, consulting prominent business management literature we find that it has long been recognized that approaches such as “triple bottom line” (Elkington, 1987) and balanced scorecard” (Kaplan & Norton, 1992), have been successfully used to assess the organizations well-being on multiple dimensions, such as economic (e.g. financial market), operational (efficiency, employee relations) and social (e.g. community relations, environmental issues) (Richards, 1986).

Hence, family businesses, in addition to these business-related objectives, usually strive to achieve family-related objectives such as providing employment for family members, grooming of heirs, accumulation of family wealth, sustaining the family reputation within the community and so on (Craig and Moores, 2005). Therefore, families are thought to influence firm performance primarily through family goals and family resources (Dyer, 2003; Habbershon & Williams, 1999; Steier, 2001).

However, with respect to evaluating the impact of family influence on the business’ performance, the existing literature so far is rather confusing. As we will indicate below, literature thus far has provided mixed outcomes and very conflicting results regarding the impact of family control on the business (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel, & Gutierrez, 2001; Schulze, Lubatkin, Dino & Bucholtz, 2001; Schultze, Lubatkin, & Dino, 2003).

1. 3 Evaluating the family business effect: beneficial versus harmful influences

The first studies that endeavoured to spot the family influence on the business were focused from a comparative perspective of family businesses versus non-family

businesses. Scholars like Dailly & Dollinger (1992), who presented a comparative study, pointed out that the main differences between family and non-family businesses were found in strategy, structure and human capital, with family businesses performing better than the non-family businesses.

Some researchers, though, have argued that family involvement in management has rather negative effects on the financial performance. They put forward the family members' lack of professional competencies, conflicts among family managers and the orientation towards non-financial goals as the most common causes. Nevertheless, they were not able to find any association between family involvement in ownership and performance (Sciascia & Mazzola, 2008).

An important advancement has been made when the family has been described as a source of distinctive resources via the channel of power, experience and culture, usually measured with the F-PEC scale, which displays new dimensions of influence such as the number of generations involved, the partition of ownership among the growing number of owners, etc. Acknowledging the complexity of the issue, scholars have been exploring different theoretical areas where family has been found to be a causal variable to attain greater insight in the issue under study.

As such, academics from areas such as finance (Anderson & Reeb, 2003), strategic management (Lubatkin et al., 2005), and organizational behaviour (Zahra, Hayton & Salvato, 2004) began to question how family influence alters the previously assumed business relationships and theories. For example, a focus from an entrepreneurial point of view underlines that both the unique characteristics of individual family members and the nature and extent of the family involvement in the firm may affect entrepreneurial behaviour at the firm level (Zahra, 2005).

One of the main results of this new approach is the idea that the family business system is constituted of several subsystems, without overestimating the challenge to gain knowledge about the reciprocity of the family impact on the business and vice versa. The family provides the business with funds and labour force. The business subsystem in turn, provides the family with jobs and financial and non-financial returns. Nevertheless, there is no evidence as of yet that proves that one dominates the other, though family and business are influencing each other mutually (Danes et al.,2002).

As a consequence, family businesses are challenged to convert this valuable, rare, inimitable and non-substitutable resource, which distinguishes them from non-family firms, into an absolute sustainable competitive advantage (Barney, 1991; Penrose, 1959). The articles presented below provide some new refreshing insights how family businesses in very different areas such as finance, internationalization and corporate social responsibility, are making it a reality.

1.4 Presenting results from studies on Spanish family businesses

The two documents that form this thesis, plus the complementary one presented below, shed light upon the way this overlap of dimensions is influencing very different areas of interest in the family business, and this has some direct or indirect influence on the final outcome of the decisions made. These publications reveal interesting aspects of the family business from a different view. They present research findings that represent different stages in the natural evolvement of research strategies, from in-depth analysis and case studies towards a pure qualitative analysis.

In each piece of research, they analyze definite samples that differ from each other with respect to the research question under discussion, but are similar to each other in that they are all Spanish family businesses. The complementary study, however, adds an example of a purely quantitative analysis that compares family business versus non-family business.

Our first article provided evidence of thirteen Spanish family businesses that have grown their international business and revitalized their strategy through strategic alliances in emergent markets. In opposition to several previous studies about the expansion of family businesses to international markets, the inherent characteristics of family business did not necessarily impede their entry into global markets. The determining factor in achieving ultimate success or failure was the family's personal commitment to the endeavour and the long-term survival of the business.

To overcome some obstacles to go abroad, the companies consciously improved and adapted their product to compete in the international market, restructured the organization and prepared the directors for core positions to meet new challenges. In that sense, the results clearly underline that the success of the international process is not the mere result of pure luck, but the result of both the restructuring process and strong personal commitment.

Our second article emerged due to the overwhelming magnitude of corporate scandals, which has evoked a growing pressure on managers to explicitly engage in activities described as social responsibility, said tissue has gained the interest of researchers. Social Responsibility (hereafter SR) defined as “the extent to which firms integrate on a voluntary basis social and environmental concerns into their ongoing operations and interactions with stakeholders” (Perrini and Minoja, 2008). Despite this emphasis in the

study of SR, there are still some important gaps to fill (Perrini and Minoja, 2008): firstly, SR is focused mainly in large corporations; secondly, instead of studying the antecedents of SR, there is an emphasis on the relationship between social performance and financial performance; thirdly, the field lacks important empirical studies. In addition, one of the main challenges of researchers and management is to integrate social responsibility into the corporate strategy.

This study has developed an appropriate tool to measure SR activities in SMEs that are family-owned, and located in Gipuzkoa, a region in northern Spain (hereafter GSMFEs). The theoretical model, identified five dimensions that a priori are crucial for measuring SR behaviour in SMFEs.

Based on the existing tool we constructed our specific model adapted to the reality of the GSMFEs, by focusing on those particular activities carried out by these companies, and furthermore identifying a set of the principal SR dimensions. Once we developed our model, we tested it on our sample, where we measured and evaluated the SR practices. But, in the end, due to the overall low scores, we proposed some recommendations to improve these SR activities, thus integrating them into the management decisions.

The results of both articles will be complemented with the results of an interesting study that examine some particularities that have been found when analysing financial policies in family business and non-family businesses. This research reveals that, while FB outshine their NFB counterparts in many aspects, some of them, were managed by owner-managers driven by personal apprehension and/or ambitions. Throughout their long tenure, they have developed a strong aversion to risk and to loss of control, both of which could spoil the business's chances of being a competitive company in the future,

and provoke its eventual ruin. Other researchers argued that the existence of less efficient policies, as well as the strong aversion to risk taking and ownership control, which dominates in family business, is caused by the lack of professional financial expertise. Nevertheless this was not the case for our sample, because the financial directors of both types of companies, FBs as well as NFBs, had similar professional profiles.

However, upon digging into and comparing the financial policies implemented in the two types of companies, the differences indicated instead that the personal preferences concerning growth, risk and ownership-control, are the driving forces behind a so-called “peculiar financial logic” of FBs.

2 Research methodology

The family business research, as an academic field of inquiry, is relatively young. The field of family business research was delayed by a series of factors, including, but not limited to: 1) chronic failure by scholars and practitioners to establish a consensus as to what constitutes a family business; 2) adoption of methodologies not supported by theory; 3) survey designs lacking robustness (Brockhaus, 1994).

However a growing group of researchers and practitioners were curious to discover the casually ambiguous and imperfectly imitable competitive treasures hidden in these firms and to understand how best to master the destructive forces that lie beneath the surface. (Habbershon & Williams, 1999).

The consensus about the ubiquity of the family-owned businesses first generated interest to learn about the level of difference between family and non-family businesses. But, soon it became clear that this focus was not sufficient as the family businesses are a very heterogeneous group. And, thus began a new tendency in research that attempted exploring to what extent the family influence is significant on the vision and strategic direction of the business.

In effect the book chapters presented below, were both initiated when the research on family businesses was at this stage.

2.1 Methodology for researching the internationalization of family firms

Although an important number of comparative studies have aided in increasing our understanding of family businesses, no relevant set of distinct variables separating

family and non-family firms has yet been revealed. Nevertheless, these comparative studies generally failed to grasp the real underlying essence of the differences between both types of businesses. For that reason scholars have suggested a new approach towards the model of broad-based conceptual models of sustainable family businesses that take into account the reciprocal relationship between family and business systems (Stafford, Duncan, Dane, & Winter, 1999).

These models were aimed toward the simultaneous development of responsible business families and profitable firms. Others have encouraged the adoption of a “family embeddedness perspective” by including the characteristics of family systems in research studies (Aldrich & Cliff, 2003; Chrisman, Chua, & Steier, 2003; Zahra, Hayton & Salvato, 2004). Large-scale carefully designed empirical studies have revealed that the success of family firms depends on the effective management of the overlap between family and business, rather than on resources or processes in either the family or the business systems (Olson, Zuiker, Danes, Stafford, Heck, & Duncan, 2003).

In line with this evolvement, this first piece of research is based on the model of a conceptual model that represented different patterns of behaviour of those family businesses that do decide to collaborate with a local partner by means of joint ventures in emergent markets.

The prompt to carrying out this research in an exploratory way was the scarcity of research into the internationalization of family businesses in general, and particularly their involvement in strategic alliances. The methodology used was the analysis of qualitative data collected in semi-structured interviews.

The sample includes Spanish family businesses that have formed strategic alliances in order to enter emerging markets, or had unsuccessfully tried to engage in strategic

alliances. Latin American alliances were left out of the study because the cultural distance between these countries and Spain is smaller than the cultural distance between Spain and other countries with emerging economies. Hence, the formation and development of strategic alliances with countries outside Latin America more clearly reflects the challenges posed by such initiatives.

The decision to initiate strategic international alliances is usually rooted in a firm's desire to enter emerging markets and expand geographically. The examined FBs were in different stages in the formation of strategic alliances in order to identify the characteristics of FBs that influence the different phases of the process.

A total of 13 FBs, representing three industrial sectors: the food and beverage industry (4), textiles (4) and mechanical equipment (5) participated in the study. Data were collected from semi-structured interviews with a person from the top-level management position in the company. The information from the interviews was complemented by archive data obtained during visits to the company and from press cuttings.

For this article, we considered a business to be a family business when the following three conditions were met: (1) the proportion of equity owned by one family is large enough for the family to control the company; (2) family members are involved in the management and/or governance of the company; and (3) at least the second generation of the family is involved in the company.

This definition is close to the narrow definition of FB proposed by Astrachan & Shanker (2003) who provide three operational definitions of family firms, based on different modes of family involvement. Their broad definition uses the criteria of family's retention of voting control over the strategic direction of a firm. The mid-range definition, in addition to retention of said control, includes firms with direct family involvement in day-to-day operations. The most stringent of the definitions classifies

firms as family firms only if the family retains voting control of the business and multiple generations of family members are involved in the day-to-day operations of the firm.

Moreover, for the data analysis and induction process, this research has counted on the collaboration of two experts in strategic alliances, who gave their opinions on the way these strategic alliances had been implemented by the family businesses. A seeming convergence is appearing in that it is the reciprocal impact of family on business that distinguishes the field of family business studies from others (e.g., Astrachan, 2003; Dyer, 2003; Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003; Rogoff & Heck, 2003; Zahra, 2003).

2.2 Methodology to develop a model of social responsibility for small and medium family firms

Business organizations' social responsibilities, the degree to which they are met, and the most common deviations and their causes have been the subject of frequent study since corporate social responsibilities first became a subject of concern among the academics in the 1970s (Ackerman & Bauer, 1976; Chevalier, 1976).

Nevertheless, the social responsibilities of family businesses and of small and medium enterprises (SMEs) remain a little-studied area. Therefore, this article was focused as a new research effort along these lines which strived to increase knowledge of how family businesses perform in some of the areas mentioned in the previous paragraph.

The main objectives of this interdisciplinary research were two fold: in the first place, we designed a conceptual model that would enable us to measure the SR activities our companies are implementing and at what level they are doing so.

To prepare this exclusive model, we first made a comprehensive analysis of the differential characteristics of our particular focus group, which is defined primarily by the local restriction of including only firms from the province of Gipuzkoa, then by size where we only considered small and medium enterprises, and finally we analysed only the family-owned ones. As such, our conceptual model presented below has taken into account simultaneously the main characteristics from each of the three relevant groups of interest. Furthermore, we identified those indispensable factors to be able to develop an approach of these business organizations' social responsibilities.

Once the suitability of the model was verified for the family businesses, we came to our second purpose, outlining a first approximation of the actual state of the SR in our sample. Based on results obtained and by applying the model defined in the previous phase, we endeavoured to disclose the very impact of these policies on the business' objectives and management in order to extract a set of preliminary recommendations or best practices specific to SME family businesses in general.

The definition of family business that has been considered in this research is the same as detailed earlier, where we considered a business to be a family business when the following three conditions were met: (1) the proportion of equity owned by one family is large enough for the family to control the company; (2) family members are involved in the management and/or governance of the company; and (3) at least the second generation of the family is involved in the company. Based on this definition, we have

identified a total of 3,219 companies in Gipuzkoa, of which 2,186 (or 68%) are family businesses and 1,033 (or 32%) are non-family businesses.

The population objective of our study is composed of more than nine workers from the Gipuzkoan companies whose economic - financial information is available in the database SABI for the year 2002. In the geographical area of Gipuzkoa SMEs constitute the core of the economy and the huge majority of them are family owned.

Therefore, in the province of Gipuzkoa, small and medium family enterprises (SMFE) is a relevant unit of analysis. In addition, our sample coincides with the distribution of family businesses vs. non-family businesses obtained for Spain by Gallo, and Garcia Pont (1989) where the family business (FB) represented 71 % as opposed to 29 % representation of the non-family business (NFB). The same proportions were conserved when analyzing the Catalonian enterprises, with 68% family owned versus 32% not family owned (Sala, Bikfalvi, Marqués & Muñoz, 2008; Muñoz, Saurina, Xabadía, 2008).

Despite the shortage of specific data that allow an evaluation of the level of social responsibility in SMFEs, we analyzed and used information taken from an important database of Gipuzkoa family businesses, prepared by the Foundation Antonio Aranzábal, the Chamber of Commerce in collaboration with ESTE - University of Deusto.

Without a doubt, the importance of this study, apart from its interdisciplinary approach, exists in emphasizing the compensation of putting SR policies into practice and is particularly significant in family businesses. The family firm is a community of people (Gallo & Melé, 1998), as such, it cannot use the individuals who comprise the firm or who work in it like other production factors. Rather, the firm has the

responsibility of furthering unity between individuals by creating links that facilitate their stable employment and of developing their skills so that these moral and emotional links may become lasting and fruitful.

In consequence, the SR, where it represents the individual's commitment in the firm, plays an important role in the SMFEs. On the contrary, its absence generates errors in the management styles and strategic approaches of the company. Without socially responsible principles the family business will not be able to satisfy the rights and interests of the different individuals who compose the family, nor those of the rest of the individuals who form the business organization.

Therefore, within this concept of family business, it should be considered that when formulating and introducing new business strategies, this has not only an ethical exigency but it is above all a requirement for the good functioning of any organization.

2.3 Methodology of the complementary article

As such, our research studied differences in financial structure and policies and identified important differences between family businesses (FBs) and non-family businesses (NFBs), with respect to what they defined as "peculiar financial logic" of FBs, based on a sample of 305 Spanish firms.

The information for the present study was obtained by means of a questionnaire sent to 4.200 Spanish businesses which, according to Dun & Bradstreet data (1995), had sales figures over €21.6 million (at 2001 equivalency) and more than 350 employees.

A research questionnaire composed of seven sections has been prepared for the data collection process. The first four sections are all related to the company structure:

general data about size, age and main characteristics of the company, finance policy and ownership structure. The remaining three sections deal with financial ratios (ROE; ROS leveraging ATO, etc) and questions that measure the growth rate of sales, assets, previous equity and benefits over five years in the national and international market.

The statistical analysis used well known tools such as test of significance and regression analysis. It is important to state that, due to lack of consensus about the definition of a family business, the classification of a particular business as “family” or “non-family” was left to the judgement of the person answering the questionnaire. This is becoming very common in studies of this nature given the range of definitions used for FBs.

3 Results and discussion

This part, on one hand, attempts to accomplish a better understanding of family business' uniqueness from different perspectives such as the internationalization process, the social responsibility and the financial policies. On the other hand, it makes an effort to detect and evaluate decisive attitudes that may have caused those differences. Apart from dealing with very different topics, each document makes use of one of the multiple approaches that are available for this specific area of research, following the research methods that were dominating the field at the time.

3.1 The internationalization of family firms

3.1.1 Results

In contrast with the majority of research findings, the data analyzed in this first study did clearly initiate a breakthrough in the understanding of the failure of the internationalization processes in family businesses. The main results of this study were threefold: in the first place, the presence in our sample of family businesses in the global marketplace demonstrated that not all family businesses are averse to growth and risk-taking. And as a consequence, family businesses can no longer blame their intrinsic characteristics for the delayed or the reduced activity in the international arena.

Above all, the family businesses under study did engage in strategic alliances with partners of emerging markets, which clearly reflects the challenges posed by such initiatives, knowing that the cultural distance might affect the capacity of trust among partners.

At the same time, evidence highlighted that before initiating the internationalization process three critical points were cross-checked: (1) the possession of a product whose

potential exceeded that of the local market; (2) the desire to grow the company, even if this entailed greater indebtedness or accepting new equity partners; (3) the adoption of an organizational structure that enabled growth, without stagnating in traditional forms.

When all three conditions were met, the company developed strengths that enabled it to successfully engage in strategic alliances, simultaneously allowing the development of the necessary managerial capabilities for internationalization, which in turn favours the formation of personal preferences and a strong conviction of the desirability of internationalization.

Secondly, we found that neither the cultural distance, nor its intrinsic characteristics slowed down the internationalization process, but via exhaustive analysis of the multiple interviews, we discovered that the owner-manager's personal commitment to the continuity of the business was the authentic determinant feature.

Hence, an important deal depended on how founders or owner-managers used their formal and informal powers vis-à-vis their companies' entrepreneurial activities and to control the influence of family involvement on a company.

Beyond that we also found that internationalization is a process in which constant advances and setbacks occurred. But, when progressing in our analyses, we soon encountered important indicators that the success of this process was depending on two core features: the level of knowledge about these new exploited markets and the commitment made by the company in order to reach external markets.

The results made us understand that an approximation of the "level of commitment to the internationalization process" can be determined by the combination of two variables: "at what stage in the family business lifecycle the internationalization process gets started" and "the pace of the initiation of the strategic alliances".

Thirdly, the results presented in this study have suggested that the use of strategic alliances as a vehicle for internationalization requires commitment, managerial capabilities and trust that the partners will maintain a relationship consistent with the ownership structure and the development of the family business. Sharing ownership with non-family partners will help to develop the ability to manage in a context of unshared goals, as is the case in a strategic alliance, and the capacity to trust in the partners.

3.1.2 Discussion

The global economy has forced both family-owned and non-family-owned firms to enter international markets to compete. It is important for family businesses to realize that they possess distinctive resources related to the influence of the family and ownership developmental cycles that may assist them in their international expansion. It is a question of being aware of, and taking maximum advantage from, the correct allocation of resources (Gersick et al., 1997; Habbershon and Williams, 1999).

Studies such as, for example, an Australian survey, based on a longitudinal database of Australian family and non-family businesses could not find significant differences with respect to financial performance in the internationalization process in both groups (Graves and Thomas, 2004, p. 210).

Hence, the literature provides examples of family businesses that undertake domestic and international strategic alliances to upgrade their existing capabilities or to acquire and develop new skills that expand their growth options. These risky moves require a significant resource allocation and demand major changes in these companies' internal decision-making process, without guarantees of financial success (Zahra, 2005, p. 24).

Consequently, when family businesses follow a specific pattern, they can reach equal outcomes as non-family businesses. Likewise, we found, that all thirteen family businesses of our sample had a very similar set of variables that seemed to be fundamental when a family business was seriously considering the possibility of initiating and developing strategic alliances, we came across a set of variables which were interconnected by means of a ‘virtuous spiral’ resulting from the positive synergies between three dimensions. These dimensions are: the presence of a competitive and exportable product, the reallocation of economic resources and the organizational restructuring to guarantee the international venture.

In addition, it became clear that this virtuous spiral happened to be a learning process. This confirms findings from previous studies in the field of entrepreneurship. Eriksson for instance, found that when the firm decides to go abroad, it must develop routines, compatible with its internal resources and competence, that can guide the search for experiential knowledge about foreign markets and institutions (Eriksson et al., 1997, p. 353).

As the company advances along this virtuous spiral, it acquires three strengths that are key to success in strategic alliances: a very solid organizational structure which makes these businesses attractive for capable managers by fostering trust, especially for shareholders, and focusing the personal preferences of owner-managers towards a viable international strategy. Another important finding is the level of commitment, where we have found clear evidence that “level of commitment to the internationalization process” is determined by the combination of two variables: “at what stage in the family business lifecycle the internationalization process gets started” and “the pace of the initiation of the strategic alliances”. The four different patterns of

behaviour illustrate how both variables resulted in a decrease of the commitment level to the internationalization process:

- “Maximum speed” is the type of commitment observed in family businesses with a founder convinced of the opportunity and need for internationalization. Strategic alliances in this group are very successful. The decision is taken at an early stage in the business life cycle, when the founder is still at the top of the firm, and the pace of the process is extremely quick.
- “Slowly but surely” is a positive commitment, not as certain as the previous one, but one which is frequently the only commitment possible from family businesses that have problems initiating the process. However, once these problems are resolved, once they have ‘learnt’, these family businesses take to the road to internationalization with tenacity and intensity, even recovering ‘lost’ time.
- “Disorientated” is the type of commitment which is found in family businesses that launch into internationalization without gaining a sufficient level of development of either organizational structure, economic resources or product leadership (as regards the aspects commented on previously about variables of synthesis).
- “A desire without commitment”, that is to say, lacking true commitment but justifying its position using arguments. Reasons are found such as ‘none of the potential partners in the target country realizes the importance of “our” contribution to the alliance’, and so on. This attitude finally leads to failure in setting up a strategic alliance, and all possible excuses are used to justify it.

This attitude confirms the results of another study about effects of the business' age at entry into the global marketplace, in which the authors proposed that as firms get older, they develop learning impediments that hamper their ability to successfully grow in new environments. And they also illustrate how the relative flexibility of newer firms allows them to rapidly learn the competencies necessary to pursue continued growth in foreign markets (Autio et al., 2000, p. 921). Family businesses that do not start the internationalization process in the first or second generation are unlikely to do so in the future (Okoroafo, 1999, p. 154).

The same study states that early venturing across borders establishes a self-reinforcing pattern (Amburgey et al., 1993; Cohen and Levinthal, 1990) that implants a proactive culture in the firm, enhancing not only the ability to see and realize foreign opportunities, but also the willingness to do so (Penrose, 1959).

This interpretation is consistent with the work of Brush (1992), who found that early “internationalizers” held more positive attitudes towards non-domestic markets than did late “internationalizers”; and this has been confirmed with the family businesses from this Spanish sample, where the age of the business (in function of generation) and the pace of time for the start-up reflect the level of commitment to internationalization.

Nevertheless, for those family businesses in our sample that decided to go abroad in the first generation, we found that this decision was not the result of a simple incident or provoked by a coincidence. It was the result of a careful, well-measured decision, taken by business leaders who were characterized as gifted by a tremendous personal energy and passion for growth and who have been defined as ‘masters of growth’ (Ward, 1987).

Another important feature revealed by this study lies in the fact that it provides some important challenges for family business owner-managers who are strongly committed

to the family business's prosperity. For years, the family business literature has been emphasizing the role of the founder in shaping the family firm's culture (Gersick et al., 1997; Schein, 1995). It is also indicative of how the concentration of power in the founder's hands might intensify conservatism and stifle entrepreneurial innovation, especially when the CEO's tenure is very long.

Long tenures gives CEO's time to institutionalize their personal systems and processes, with the possibility of limiting adaptability to change and growth if they so want (Zahra, 2005, p. 36).

Contrary to this general perception, it is very comforting to observe this example which has demonstrated that it is possible for owner-managers to grow by means of strategic alliances with partners in emerging markets. Apart from some general best practices that indicate that they are a powerful tool facilitating growth, there are two more conditions important for long-term growth: the motivation of leadership to follow these practices and the commitment of the owning family to support the sacrifices necessary for growth (Ward, 1987, p. 334).

3.2 A model of social responsibility for small and medium family enterprises in Gipuzkoa

3.2.1 Results

In general, the formalization and implantation of new concepts, regulations and practices in the managerial sector is designed taking major-sized companies into consideration, as such these regulations are not suitable for the SMEs. Nevertheless, in this particular area of Social Corporate Responsibility (SCR), the European

Commission (2002) has stressed the need of an adjustment of these SCR regulations and practices to the specific situation of the SMEs, as they represent the great majority of the European companies.

Indeed, small family-owned businesses exhibit certain characteristics that large, publicly owned corporations do not have or have to a lower extent (Ward, 1987; 2004). Research has identified several elements that are idiosyncratic to a small, family-owned business. Describing these elements in detail is beyond the scope of this paper and therefore, they are only briefly summarized here.

Essentially, these businesses lack sufficient managerial resources, as the owner-manager, at least in the first stage, is multitasking in many functional areas, such as marketing, finance and human resources. They follow a relatively informal process of decision-making and an informal approach to risk management, measurement systems and control.

At this first stage they have a relatively strong congruence of goals and values between the family and the business (Lester and Parnell 2006). They rely on a set of informal oversight mechanisms, based on a common vision, purpose and mutual trust between owners and managers, called "relational governance" (Mustakallio, Autio and Zahra 2002).

For survival reasons, they tend to pay particular attention to forming network ties with other companies in their community. Small, private, family-owned businesses do not have to respond to shareholder pressure to deliver short term profits and therefore, have more freedom to engage in a variety of initiatives if they choose to do so (Jenkins 2004). Moreover, family-owned businesses do not generally view wealth maximization as the primary goal of the business (Sharma, Chrisman and Chua 1997 cited in Lester and Parnell 2006).

They also tend to focus more on the short-term and fail to plan strategically. Interestingly, the reasons why small family-owned businesses do not seem to have a coherent SR strategy are related to the same reasons why they struggle more than large corporations for survival (Jenkins 2004).

On the one hand, The European Commission, likewise, indicates that due to its limited scope, the SMEs, do not obtain the same benefits as big companies from their social commitment, therefore it is necessary to help them adopt a more strategic approach of their actions, where they highlight the advantages of this particular group of interest, SMFEs.

On the other hand, a lot of authors such as Galve & Salas, (2003); Gallo, (2004) and Cabrera et al. (2001) agree that Small and Medium sized Family Enterprises (hereafter SMFEs) present a series of characteristics intrinsically different from large companies with respect to content, nature and scope of SR's activities that they develop. Likewise, they point out that both family nature and size of the business influence the company attitude and activities with regard to the social responsibility.

The poorly-defined regulations have caused confusion surrounding SMFEs. Hence several professional as well as academic entities have presented proposals to respond to this lack of a clear framework.

The key results presented below are just one of the attempts to cope with the vagueness and the legal gaps. We will illustrate this point by taking the argument in three points. First of all, we have elaborated a list of the five principal dimensions of the family SMEs, which have been identified as characteristics that related with the size, or with the family character, especially determine the attitude and the activities of these companies with regard to the social responsibility. Through an in-depth description of

the intrinsic characteristics of the SMFEs, we have identified those dimensions of the social responsibility that are relevant for these types of companies.

The importance of these dimensions was determined by the fact that they promoted their strengths and minimized their weaknesses. These five dimensions are: 1) the internal community of people, 2) good governance, 3) the family ownership: (a responsible transmission), 4) responsible relationships with value-chain agents, and 5) business revitalization (a need for survival).

Once presented this first set of dimensions, we realized that our model would not be complete without considering also some intangible (but fundamental) features such as: the underlying system of values to every family enterprise and the dynamics or evolution of the binomial family –business.

Secondly, the sample has been presented, and our model was tested. Evidence of the strong and the weak points of companies of our sample were presented and analyzed, and where possible we have tried to understand the causes that lay behind the Social Responsibility (SR) activities or the lack of.

Therefore we started from an evaluation of the idiosyncratic characteristics of small and medium sized family firms of the geographic area of Gipuzkoa, a province located in Northern Spain, evidenced that implementing social responsibility actions were directly related to the basic and critical topics for their competitiveness. When analyzing the *five dimensions* we found that they did present a very deficient SR level:

1. *The family SME (SMFE): a family and a community of persons.* As for the community of persons, though the factors were very diverse to consider, the available information for Gipuzkoa only allowed to confirm in this regard that the pressure imposed on the external executive, as they needed to demonstrate previous experience from other companies, was not required for family members

who are allowed to enter the company after having finished their studies.

2. *The good government.* The independent board members, once on board, continuously faced challenges while developing their functions with normality and independence. They feared possible pressures that owners might exercise. Nevertheless, it might be difficult to set standard rules about the composition and functioning of a board of directors, as the characteristics of every company, the generation involved, etc. will determine the board's size and how it works. Literature has agreed upon some basic rules for efficient boards in family businesses, and these were not respected in the huge majority of these boards.

3. *The family property.* A responsible transmission of ownership. In terms of family property, it has been observed that in the huge majority of the Gipuzkoan companies, succession planning was scant. This lack of responsibility in the generational transfer is considered one of the main threats to the continuity of the business. The slightest transfer of shares, stocks, etc, can lead to a share structure that does not guarantee the unity and commitment to the business and in addition to threatening the continuity of the company, can weaken the responsible behaviour.

4. *The responsible relationships with value-chain agents.* The lack of experience in other companies can reduce the professional perspective of the descendant who joins. As a consequence, the company does not evolve in line with the changeable environment; in a growing organization this may impede the entry of external professionals with a "difference of criterion and of vision". All this, was in conflict with SR actions which are concerned with the creation of a community of people committed to a set of shared values.

5.The business revitalization: a need for survival. Regarding the revitalization of the business, the SMFEs present better economic and financial results, but it is necessary to question if the family enterprise is preparing in a conscious and responsible way the continuity of the company. This continuity demands a great deal of effort by means of putting into practice radical changes in strategic planning, organizational re-structure, innovating or increasing its presence in international markets, and approach other pending issues.

Therefore, given the rather poor scores, we have put forward some recommendations at business, as well as, institutional level. The recommendations formulated were especially directed to SMFEs, our group of interest. We evaluated to what extent the inherent characteristics of these businesses were an advantage or disadvantage. Hence, we concluded that the family businesses of our sample were driven by the conviction that SR practices were essential for the survival of the business in the long-run, rather than by ethical considerations.

3.2.2 Discussion.

The successful continuity of "socially responsible" family businesses, precisely in an environment characterized by a remarkable decline in the ethical conduct, has urged new research projects that trace the concept and content of SR. It is extraordinarily important for the society as a whole, to encourage socially responsible entrepreneurship, as it is decisive in the development of the common good.

Porter and Kramer (2006) state that a company must integrate a social perspective into its core business strategy: if the firm's social strategy is anchored in its particular

business strategy, social responsibility actions represent an opportunity to create value for the society and for the business. This value-creating approach of social responsibility would only be effective if there is a shared system of values within the organization that supports it. And it can not be mistaken with a series of superficial efforts to highlight the company's awareness about social issues.

Given the importance of family-owned businesses for the economy¹, it is critical to study their motivations to engage in social responsibility (SR) practices and to determine to what extent its particular features might foster the implementation of these practices. Gallo & Melé, 2004 and Cabrera et al. (2001), have suggested that family businesses a priori develop a higher level of sensibility, as they are more disposed to valuing the social responsibility as an authentic opportunity for the company, in terms of innovation, differentiation, and legitimization that the business has to face.

Dyer & Whetten, 2006 corroborates that family businesses are more likely to be socially responsible than non-family firms. And they add that the motivation is closely related to the family concern about image and reputation and a desire to protect the family assets.

Small, family-owned businesses, more than ever, present certain idiosyncrasies, which are particularly important when studying their involvement in social responsibility initiatives. These businesses exhibit strong similarity between the owners' values and goals on one hand and the values and goals of the business on the other, which make corporate governance problems less acute or even nonexistent. They fail to plan strategically and are more focused on operational decisions (Spence 1999; MassMutual Financial Group 2002).

¹ More than 80% of the total number of family businesses in Spain are SMEs (Amat & Gallo, 2003).

As a consequence, there will be important benefits for those businesses that strive for social responsibility. According to Anderson (1989), the companies' social responsibility increases company visibility and generally situates them in a more favourable position to the eyes of the public. This will, of course, help maintain the actual clients and attract new ones. Moreover, he demonstrates how SR improves the business' commercial feasibility, which is visible via innovation and growth, and as a result, increasing the confidence in the business. Definitively, socially responsible practices are beneficial to most competitive companies and, for this reason, is an important matter for the SMEs.

Nevertheless, apart from the conveniences mentioned above, our results are not that flattering, and it is necessary to understand what might have failed. It is important to remember that we analysed family businesses of a certain size. Graafland et al. (2003), observed that SME, in general, have fewer possibilities than big companies of applying the SR to their companies' management. They have time and resource limitations that often hold them back from getting involved in new activities.

Moreover, it seems that our results are in line with Cabrera et al. (2001), where they suggest that the family nature exposes the business leaders to some temptations that are provoked by the confusion between professional and family links. This can have further consequences that clearly harm the business goals.

Literature has provided sufficient examples about how this error might end up in situations where people take advantage economically of the company, or the misuse of power and use the company in function of ones personal preferences, etc. According to Lyman (1991), these cases of misuse of power are mainly encountered in family businesses that emphasize personal and family values above the corporate values.

Our results reveal numerous examples that suggest that personal needs and interests have been prevailing over economic ones. The highly deficient attitude and approach to such topics as management, governance, and strategic and succession planning result in direct negative consequences for the SR. In fact, the family businesses of our sample, in more or less degree, manifest evidence to have fallen into the most common pitfalls that lead to a family business downfall, as defined by the field.

Our findings demonstrate proof of most of them: Mixing professional capacity with ownership, delayed handoff, confusing governing bodies with management bodies, and denial that the family company is experiencing/could experience one of the aforementioned pitfalls. Inevitably, with the passage of time, the number of shareholders (family members) increase, thus the voice and votes increase, result in a delayed decision-making process and non-adherence to standard business rules. Hence some family entrepreneurs run into pitfalls by thinking that the traditional rules governing a business can be disregarded since the company belongs to them.

Among the family businesses, we must highlight those arrogant entrepreneurs who believe that only other family businesses will fall in the previously-mentioned pitfalls. In reality, what they fail to see is that said belief is the worst mistake of all. For these entrepreneurs, Quintana (2005) states that without SR principles the family business will neither satisfy the rights and interests of the different family members, nor those of the rest of individuals who make up the organization.

The absence of SR's produces mistakes in the management styles and strategic approaches of the company. For that reason, it is important that FBs, when formulating and implementing new strategies, should consider to what extent they meet the

development needs of the FB's community, including all stakeholders related to the organization. And it is especially in this stage where the commitment of the owning family shareholders is fundamental and indispensable. The model designed in this study might be further tested and improved to become a really useful instrument for measuring the social responsibility level in the FBs of the SMEs. As a matter of fact, this model suggests that the introduction of SR practices in SMEs, is rather a question of re-defining responsibilities by focusing their attention towards the business' continuity through the stimulation of good practices in their organization.

Hence, we have discovered an apparent set of five dimensions, for a correct SR practice of these SMFEs, which is almost completely corroborated by the so-called CAVA² model presented by Gallo et al. (2008). Even though this model is based on multigenerational large family businesses they also sustain the real benefits of the integration of SR practices in the multigenerational family business based upon the description of the four groups of principles³ dealing with maintaining a level of family functioning over generations. Successful development of these areas bodes well for the longevity of the business, and exploring these categories in greater depth gives a better-rounded picture of what being a "*committed business family*" (CBF) entails.

Committing to a family business brings a great deal of responsibility, and when people make this commitment, they may feel a certain degree of ownership over that

² Four major categories of principles, structures, and rules are evident in an evolving family business that combine to form the CAVA model. The name of the model comes from the description of the four groups of principles, the different structures and the rules that combine to form the model: C = Committed, A= Active, V= Virtuous, A= Advanced Business Families.

³ The principles are the family business as a community of people; committed business families; power as a service; and estate transfer as a responsibility.

business even when they are not, in fact, the owners - a phenomenon called "psychological ownership." This can negatively affect the unity of the group.

However, multi-generational family companies evidenced how the positive feeling of ownership generates commitment, manifested in a desire to make an effort to give something back to the family and the business, because so much of what an individual possesses has been received from them (Gallo, et al. 2008).

From the point of view of the SR the satisfaction of the persons who belong to the organization is one of the basic aims. These results are very much in line with our proposed model which confirms that we are probably evolving into the right direction. Nevertheless, we cannot deny that theoretical and empirical advances for the development of these areas are more than needed.

3.3 Complementary article: Comparison of family firm with non-family firms

3.3.1 Results

Researchers from the family business field have put an important amount of effort in identifying significant differences between family businesses and non-family businesses. The difficulty, however, lays in explaining the fundamental reasons for those differences. The results of this comparative study endeavoured to meet some insights into the "peculiar financial logic" of family businesses, based on a sample of 305 Spanish firms. The most important outcome of this analysis can be set forward in three different points:

Our interest primarily went to the exploration of the most common differences between both types of firms in the sample collected, in terms of company age, sales, employees, capital and internationalization and compared the financial data of both types of companies. As a matter of fact, the family businesses of our sample were found to be considerably older (on average) than their counterparts, the non family businesses.

Our analysis clearly validates findings put forward by other researchers, that on average, family- owned businesses generate lower sales, contract fewer employees, provide less full-time contracts to full-time employees, and have a smaller share capital and less non-family shareholders, with a higher proportion of family members on the board, compared to the non family businesses (Daily and Dollinger, 1992; Poutziouris, Chittenden, and Michaelas, 1998; Mahéroul 1998; Gallo, Cappuyns and Estapé, 1995; Gallo, Tàpies & Cappuyns, 2004).

Secondarily, after exploring some of the more general differences between the FBs, we compared the financial ratios of the two types of companies. Many of the financial ratios turned out to be quite similar, with exception of two ratios: the “debt ratio” or “leverage ratio” (total assets/equity) and the ratio of “sales/ total assets”.

The “debt ratio” was significantly⁴ smaller for the family businesses compared to non-family businesses. This result confirmed a tendency that is not new for people dealing with family businesses on a regular basis, that they are reluctant to take on debts. This has traditionally been attributed to their particularly strong aversion to "financial risk".

Yet, this fear for losing financial control is provoked by the fact that the level of indebtedness is perceived as a greater threat by the owner-manager. As such, the freedom with respect to the chosen business policy as well as any related power, are

⁴ The difference of means is statistically significant with a degree of confidence $p < 0.05$

threatened. Another difference was the low dividend policy among family businesses reflected by the second significant⁵ ratio, which may make family businesses less attractive for those family members who did not work in them, but who were expecting to maximize the benefits of their assets. As a result, the owners could end up generating one of the most serious problems that could affect a family business: lack of unity and family conflict.

In third place, this research was meant to compare actual growth and forecasted growth, but even if not statistically significant, actual growth information provided further evidence that family businesses have less growth in domestic and international “sales “ and “equity”. On the other hand, forecasted growth information, while not statistically significant, showed similar tendencies, even though we could see a greater attempt at internationalization in family businesses in the medium term. The results from the previously-mentioned chapter, about internationalization processes via joint ventures in family businesses, also confirm said tendencies.

In the fourth place, we have demonstrated that there are differences between both types of companies, but evidence demonstrated that these differences were not attributed to a lack of personal financial expertise, as the financial directors of both groups had similar professional profiles in all important aspects. For that reason, we tried to explain the differences analyzing the intrinsic characteristics of the family businesses. Hence, we concluded that the owner-manager’s personal preferences concerning growth, risk and ownership control seemed to be the driving force behind financial policy implemented in family businesses.

⁵ The difference of means is statistically significant with a degree of confidence $p < 0.01$

We have found a wide range of different models with similarities, but no one fully equal to another. Though it is common knowledge that family members have significant influence in all family firms, we have found that the heterogeneity among family businesses of our sample is so important, due to the fact that the level of influence differs in one FB as compared to another. As such, they also put their hallmark on financial policies, which are very similar to those of non-family businesses, but have some important deviations that most family businesses share at a certain levels, such as indebtedness. Therefore, we have defined them as the “peculiar financial logic” of the family businesses.

3.3.2 Discussion

Apart from the fact that family businesses can vary significantly along dimensions such as size, age, industry, and the extent and mode of family influence in the business, it is rather difficult to compare family businesses with non-family businesses as both companies might pursue very different objectives (Sharma & Nordqvist, 2008).

It has long been recognized that firms pursue multiple objectives, as do family businesses. But, in the family business, the goals go well beyond the company’s purely financial goals; family-related goals are often considered - providing employment for family members, grooming of heirs, accumulation of family wealth and sustaining the family’s reputation in the community, etc (Craig & Moores, 2005; Lee, 2006; Tagiuri & Davis, 1992). Researchers have found that in some family firms, the achievement of these objectives visibly takes precedence over the mere business-oriented objectives (Dunn, 1995; Lee & Rogoff, 1996).

At these early stages of this field’s investigations, we affirm and agree with other scholars that family businesses differ from each other. They are considered a

heterogeneous group of firms, whose performance is likely to depend on the level of compatibility between the guiding values of a family and the governance structures in place.

Evidence from subsequent studies further supports our results - that family companies are less indebted (Allouche Amann, Jaussaud, Kurashina, 2008; Lyagoubi, 2006; Poutziouris, 2006). In addition these scholars all corroborate our findings that very few differences exist between family and non-family businesses, with respect to the financial ratios, except a few exceptions.

The same researchers conclude that the debt maturity structure in family and non-family businesses is quite similar and therefore it seems, following their results, that creditors do not make significant difference among both types of firms when considering the short-term debt.

When looking for a justification for this significant lower debt level, in the family business literature we can find some comprehensive support. In fact, one of the most defining features of the family firm is their will to maintain ownership and control of the company in the hands of family members and the will to continue doing so in future generations. This desire partly results from the non-financial benefits of control obtained by the founder or their heirs.

Of course, the family owners would prefer higher economic profits, but in general, they are willing to assume lower economic profit instead of losing control over the business. Family firms can thus be inclined to use debt finance to sustain growth without losing control but at the same time, if the risk of financial distress is too high, the firms will stop using debt because the likelihood of having to transfer the decision rights to the debt holders becomes too high.

Family managers will then choose to strengthen their financial position by lowering the influence of external capital suppliers. This is the way, in general, that family businesses limit their growth to maintain risk-free control (Landström, Crijns, Laveren & Smallbone, 2008).

Our results have shown that the slower growth process in family businesses is a consequence of a personal desire to reduce the indebtedness level, which is interpreted as minimal business risk. Nevertheless, other side effects that may obstruct overall economic development, are often overlooked, as alerted by Morck & Yeung (2003) who have presented the agency-view based on economics, maintaining that families will pursue utility for themselves to the detriment of their public shareholders.

Moreover, family firms are found to be reluctant to opt for potentially high-return alternatives because of their relatively undiversified ownership position (Gómez-Mejía, et al., 2007). Other authors (Gallo & Vilaseca, 1996; McConaughy, Mathews & Fialko, 2001) have found evidence that family firms prefer reduced resources over high-debt. They also demonstrate that by reducing the indebtedness, these risk-shy family businesses put themselves at risk. Since indebtedness reinforces financial risk (Nam, Ottoo, & Thornton, 2003), which correlates positively with bankruptcy and loss of control (Gilson, 1990), and with slow growth as family businesses invest with significant short-term costs (LeBretton-Miller, 2006).

However, our findings point out that these differences cannot be attributed to a lack of professional financial expertise, as the financial directors of the two types of company have a similar profile in all important respects. They had to look far behind the numbers to some specific characteristics of the family businesses.

Though, decisions such as to go further into debt are very much influenced by the person who makes it, and evidence exists that non-family manager and owner-manager may behave in very different ways in this regard. It is also possible to observe differences concerning debt between owners who differ widely in age, education, and work experience (Poutziouris et al, 1998).

Evidently, some family businesses choose to grow at a slower speed, but they consciously do so as they put forward other priorities such as control, security, long-term planning, etc. Moreover, in family businesses personal preferences concerning issues such as growth, risk and ownership control are the driving forces behind their general organizational expansion including financial policies.

This is not without any price, as this situation can become a harsh threat for the business continuity, where aversion to risk and loss of control is too strongly associated to the manager-owners' personal apprehensions or ambitions.

Therefore, it will depend on the personal commitment of the owner-managers of the family business. We conclude that in line with a large number of researchers, we have to highlight that generally speaking family businesses are not that different from non-family businesses, but both have peculiarities due to the family character.

Nevertheless, being a family-business and being different, is neither good nor bad, as it will depend upon the owner-managers to exploit the unique resources in order to compete in the actual global markets. In spite of this particular prudent position, we can find evidence that many family businesses do better than their non-family business rivals in many respects, especially as a result of a strong commitment to tradition, long-term business policy, quality and service, which is the hallmark of family business.

Nowadays, it is becoming evident that, in times of economic instability and turmoil the family business characteristics of long term and survival thinking are leading them away from panic and general hysteria, thus contributing to a stable society and economy (Pieper & Astrachan, 2008).

Another advantage may be that the huge majority of family businesses are SMEs with direct contact between the staff and the top management team. This direct relationship facilitates a higher level of transparency, stronger sense of confidence and improved credibility that would be impossible in other entrepreneurial environments.

According to Daily et al. (1992) family enterprises present efficient channels of informal decision making, a minor organizational structure and minor costs of supervision and control. The decision making tends to be centralized in a few members of the family by relevant positions in the organization, which diminishes the management cost and increases the business' flexibility. This also facilitates the response to acute crisis situations where it is necessary to speed up new business activities to guarantee business survival.

Smaller firms tend to have more concentrated leadership and centralized decision-making control (Whisler, 1988). In the small firm, the CEO is typically--and perhaps unequivocally--the main reference-point of decision making and control (Begley & Boyd, 1986, 1987). In a small, family-owned business, especially in first and second generation family businesses, the owner-manager handles a variety of tasks and makes decisions involving many areas, such as accounting, finance, manufacturing or sales. Moreover, the nature of decision making seems to be informal and ad hoc (Spence 1999).

Family businesses, also have other resources, to face global crises (such as the current one), as they have demonstrated clever, ingenious ways to increase patrimony without speculating, in estate investments. As an example, property rentals generate additional incomes, thus keeping the patrimony in the family.

These are some significant examples how family business make mindful use of their distinctiveness and convert them into competitive advantages in the market. Even though there is no exact, general model that fits for all family businesses, we have detected that they follow and adapt certain criteria to the particular needs of their business. Of course, a multigenerational family business has other priorities than a first generation one.

As a result of all these significant differences and the justification of it, we finally concluded that financial policies in family businesses presented so many peculiarities that we definitively preferred to define it as a set of rules that are dominated by a very "peculiar financial logic" of these businesses, to distinguish it from the generally accepted principles of financial management, focused above all upon a maximization of the company's stock.

4 Conclusions

The core issue addressed in each of the presented essays aimed to identify features that make family businesses unique and to discover how family businesses develop strategies that convert their inherent characteristics into competitive advantages or disadvantages.

In the first place this compendium of articles enables us to appraise certain dimensions that are difficult to spot in a singular publication. As a matter of fact, our results corroborate that the inception of this new field of study was more than necessary.

Indeed three decades of intense research work has highlighted the ubiquity of these firms. Moreover, researchers from multidisciplinary backgrounds have also lately been discovering that family businesses have provided lots of interesting material for analysis. The main point of reference to obtain the label of family business was family members' influence on the business, by management, ownership or family bond.

Nevertheless, the lack of definition and casual observations suggest that family firms are a rather heterogeneous group. Indeed, in our three samples we have also found that the family businesses varied significantly along dimensions such as size, age, generations involved, capital distribution, industry, and other family-related characteristics.

Even if we can be positive about the fact that the scholars have accomplished the first parts of their mission, nevertheless, there is still a rich and vast area for intense study to better comprehend these very multifaceted and apparently ambiguous firms.

In the second place, we have found that family enterprises in order to become successful have learnt to master three critical aspects simultaneously: They are a business, the family influences business decisions and the family is fully committed to the business goals.

Above all, the family business is a company, and as such it must be adapted to the requirements of any company to progress, to grow, and to assure its long-term continuity. It has to especially pay attention to topics such as efficiency, competitiveness and profitability. Therefore business-related issues such as market position, strategy, organization and finance, are key issues that need to be addressed in order to become a successful multigenerational family business.

In the first place, it is a company, and as such it must adapt to the requirements of any company to progress, to grow, and assure its long-term continuity. It has to pay special attention to topics such as efficiency, competitiveness and profitability. Therefore, business-related issues such as market position, strategy, organization and finance, are key issues that need to be addressed in order to become a successful multigenerational family business.

Throughout our different studies, we have demonstrated evidence as to how the family businesses face the economic challenges in a very similar way as the non-family businesses. As such, with regard to behaviour on the financial level, we observed only very few differences between family and non-family businesses, as for the ratio of the indebtedness. Nevertheless, this difference is quite significant and has also been found in other comparable studies, where empirical results suggest that family companies are

less indebted. This is not only the case in our particular study, but it has been considered as one of the features that characterize family businesses in their way of undertaking their entrepreneurial mission.

Moreover, our study concerning strategic alliances, exemplifies how family businesses have been responding effectively to the need to expand by exploring new markets abroad. The crucial decision to go abroad was definitely supported by the existence of positive synergies and behavioural patterns in formation and development of three core elements: products or services, the economic resources and the organization structure.

The sample of Gipuzkoan SMEs also determined, that whether they are family businesses or not, when striving for survival, behave in a very similar way in the economic market.

In second instance, these companies must be conscious to be a family business, and as such, face the challenges of a company that is owned by a family and, especially, those related to the incorporation of family members into the company, and non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty.

Using a socio-emotional reference point, family businesses are likely to place a high priority on maintaining family control even if this means accepting an increased risk of poor firm performance. Families that work together face many challenges that are mainly differentiated by the fact that emotional bonds between family members become intertwined with business issues.

Traditionally this interaction between family and business has been regarded as a problem, because of the a priori “incompatible logics” of the family system versus the business system. Though, as demonstrated above, both subsystems can effectively co-exist and family businesses seem to have developed their own dynamic and logic.

It is necessary to satisfy their members’ needs and to consider their concerns if they want all members to feel they belong to the same business family. The members are a valuable resource, forming a community of people who are united and feel identified with the managerial project.

Successful family businesses are those businesses that have well understood how to convert the peculiarity of these apparently conflicting dimensions as family and business, into a powerful insignia.

Hence, at the heart of any decision in family business, there must be care for the project which —both for oneself and for the other members of the family — stands for the continuity and development of their family business. But as, any decision in business requires effort and entails risk, they must have the strength of will to choose what is best and put it into practice. It is through the successive decisions made over time that people in front of the business give operational force to their commitment.

In the third place, it is important that the family business is backed by a unified and committed family, and manages adequately such aspects as the family government and the family role with regard to the company, the distribution of wealth created by the family business, the training and education of the up-coming generations, and the conservation of the family legacy, among others.

Instead, we have found evidence how families make use of their traditions and habits to reinforce commitment among all its members. Some families are creative and imaginative; they highlight how to make the most efficient use of available family-member, converting them into strong, solid resources.

Nowadays, we have learnt that families are master geniuses in motivating family members to make an effort to develop their skills, to improve their attitudes in order to perform duties within the family business, and to support the entrepreneurial spirit within the family. This is particularly important with respect to preparing the next generation and guarantee continuity.

The results obtained in our supplementary study notably present an example of highly committed families, where the family members' commitment did run far deeper than just "financial commitment", clearly focused towards guaranteeing the family business continuity. The first study also highlighted the importance to foster and improve the family member's participation. Family members, prior to being sent to emerging markets, received proper training to know and understand the business project and to further develop trust among the top-management.

Although with the Gipuzkoa Small and Medium sized Family Enterprises (GSMFE's), we see some clear negative outcomes as a consequence of the executives' low commitment level. As a matter of fact, these GSMFE's have fallen into some of the most common pitfalls lying in the path of the family business.

Nevertheless, keeping the family highly committed to the business is a very complex task, knowing that the family dynamics change drastically with every generational

change, leading to a further spreading of property.

Hence, the glue holding the family together is composed of cooperation and unity, strengthening the emotional bond among members, as well as a sense of responsibility and loyalty to the group as an entity. And the best testimony is that among the largest and oldest organizations in the world, the majority are family-owned. Family businesses seem to find their justification in the fact that families add an element of continuity and long-term stability to the business and share very strong values. Other examples indicate that the family factor seems to provide an unrivalled resource of energy and drive to a business.

Especially in times of economic turmoil and recession, such as those we are living today, family business characteristics of long term and survival thinking assures their continuity, thus contributing to a stable economy and society (Pieper & Astrachan, 2008).

In the last place, it has become clear that after decades dedicated to analyzing the organizational behaviour of family owned firms, and thanks to rich theory – based conceptualizations of a wide range of phenomenon of interest, researchers have changed their focus from pure organizational sciences into the social ones.

Nevertheless, the re-examination of these social theories to family firms revealed a limited scope of the original theory for the family business. Indeed as our results indicate, the financial logic, the determinations with respect to strategic alliances, and the implementation of social responsible policies, depend upon the commitment of a

few owner-managers, and owner-non-managers but this is not easy to spot by the existing theories on management.

The new challenges of this field, go far beyond the organization behaviour theories, and are focusing more and more on the understanding of the family as a particular type of group, determined by biological factors, commitment and attachment, the influence in mate selection. It is important to get a better understanding of these features as they will have crucial consequences on succession, ownership and management transmission, and other future interactions among the family members.

A promising path that future research may pursue is the transfer of findings of commitment at different generations, of different sizes, etc. The aim behind such a comparison is to see if the unity of entrepreneurial families that are younger in age and smaller in size substantially differs in the categories that include large multigenerational business families. The field is evolving at high speed and the family businesses are noting the benefits generated by their persevering efforts and commitment to resist crisis and strive for longevity.

5 References

Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). *Corporate social responsiveness*. Reston, VA, Publishing Company Inc.

Alcorn, P. B. (1982). *Success and survival in the family-owned firm*. New York: McGraw-Hill.

Aldrich, H., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, 573-596.

Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of Family versus non-family businesses in Japan: A matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315-329.

Amat, J., & Gallo, M. A. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenares: Claves de éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Ediciones Deusto, Barcelona, España.

Amburgey, T. L., Kelly D., & Barnett, W. P. (1993). Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure. *Administrative Science Quarterly*, 38, 51-73.

Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S & P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301-1328.

Astrachan, J. H. (2003). Commentary on the special issue: The emergence of a field. *Journal of Business Venturing*, 18, 567-572.

Astrachan, J. H., & Shranker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US. economy: a closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.

- Astrachan, J. H. (2003). Editors' note, *Family Business Review*, 16(1), v-vi.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–25.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1978). *Transferring power in the family business*. Harvard Business Press, US.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, pp. 99–120.
- Begley, T. M., & Boyd, D. P. (1986). Executive and corporate correlates of financial performance in smaller firms. *Journal of Small Business Management*, 24(2), 8-15.
- Brockhaus, R. H. (1994). Entrepreneurship and family business research: comparisons, critique, and lessons. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 19(1), 25-38.
- Brush, C. (1992). *Factors motivating small firms to internationalize: the effect of firm age*. doctoral dissertation, Boston University.
- Boeker, W., & Karichalil, R. (2002). Entrepreneurial transitions: factors influencing founder departure. *Academy of Management Journal*, 45(2), 818-825.
- Cabrera Suárez, M. K., Déniz Déniz, M.^a, & Santana Martín, D. (2001). *Responsabilidad social corporativa en la empresa familiar española*. Working paper, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas.
- Carlock, R., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and business*. Palgrave, Nueva York.

- Chevalier, A. (1976). *Le bilan social de l'entreprise*. Paris: Masson.Harvard Press.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2003). Editorial: An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 441–448.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Ciocirlan, Cristina E., (2008). Analyzing the Social Responsibility of Small, Family-Owned Businesses: A Research Agenda. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, October, 1, 1-14.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Coleman, S., & Carsky, M. (1999). Sources of capital for small family owned businesses: Evidence from the national survey of small business finances. *Family Business Review*, 12(1), 73–85.
- Craig, J. , & Moores, K. (2005). Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms. *Family Business Review*, 18(2), 105-122.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
- Danes, S. M., Reuter, M. A., Kwan, H., & Doherty, W. (2002). Family FIRO model: An application to family business. *Family Business Review*, 15(1), 31-43.

Davis, J.A. & Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life-Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2 (1), 47-74.

Davis, P., & Stern, D. (1980). Adaptation, survival, and growth of the family business: an integrated systems perspective. *Human Relat.*, 34 (4), 207–224.

Donnelley, R. G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, July-August, 93-10.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Brothers.

Dunn, B. (1995). Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practices through generations. *Family Business Review*, 8(1), 17-28.

Dyer, W. G. Jr. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273.

Dyer, W. G. Jr. (2003). The Family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-416.

Dyer, W. G. Jr. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235.

Dyer, W. G. Jr. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing the business family*. Jossey Bass Business and Management Series, San Francisco.

Elkington, J. (1987). *The green capitalists: industry's search for environmental excellence*. Victor Gollancz, London.

Eriksson, K., Johanson, J., Majgard, A., & Sharma, D. (1997). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies* 28: 337-360.

Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors. *Family Business Review*, 18 (1), 77–89.

Fletcher, D. (2000). Family and enterprise. In S. Carter and D. Jones-Evans (Eds.) *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy* (pp.155-165). London: Prentice-Hall.

Flören, R. (2001). *Internationalization of family business in the Netherlands: Research results about implementation of new international strategies and barriers to growth on the international markets*. BDO Accountants and Adviseurs, University Nyenrode, Breukelen, The Netherlands.

Gallo, M. A., Klein, S., Tomaselli, S., Montemerlo, D., & Cappuyns, K. (2008). *Del fundador a una empresa familiar multigeneracional: El papel de la familia propietaria*. EUNSA: España.

Gallo, M. A. (2008). Power as a service. In Tàpies, J. & Ward, J.L. *Family Values and family creation. The fostering of enduring values within family –owned businesses* (pp.55-70). Palgrave Macmillan, UK.

Gallo, M. A. (2004). The family business and its social responsibilities. *Family Business Review*, 17(2), 135-48.

Gallo, M A., Tàpies, J., & Cappuyns, K. (2004). Comparison of family and non-family business: Financial logic and personal preferences. *Family Business Review*; 7 (4), 303 – 318.

Gallo, M. A., Corbetta, G., Dyer, W. G. Jr., Tomaselli, S. , Montemerlo, D., & Cappuyns, K. (2001). *Success as a Function of Love, Trust and Freedom in Family Businesses*. Monográfico nº 4, IESE, Cátedra Empresa Familiar, Barcelona.

Gallo, M. A., & Melé, D. (1998). *Ética en la empresa familiar*. Editorial Praxis.

Gallo, M. A., & Vilaseca, A. (1998). A financial perspective on structure, conduct, and performance in the family firm: An empirical study. *Family Business Review*, 11(1),26-41.

Gallo, M. A., & Cappuyns, K. (1997). *Consejos de administración en empresas familiares: Características de composición y funcionamiento. Niveles de utilidad*. Documento de investigación, Nº 346, IESE Publishing.

Gallo, M. A., & Vilaseca, A. (1996). Finance in family business. *Family Business Review*, 9(4), 387-401.

Gallo, M. A., & García-Pont, C. (1993). *Important factors in the internationalization of family-owned businesses*. Research paper No.256, IESE Business School, Barcelona.

Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2),181–90.

Galve, C., & Salas, V. (2003). *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*. Fundación BBVA, Bilbao.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Gilson, S. C. (1990). Bankruptcy, boards, banks, and blockholders: Evidence on changes in corporate ownership and control when firms default. *Journal of Financial Economics*, 27, 355-387.

Graves, C. & Thomas, J. (2008). Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence. *Family Business Review*, 21(2), 151-168.

Graves, C., & Thomas, J. (2004). Internationalisation of the family business: A longitudinal perspective. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(1), 7-27.

Gómez-Mejía, L. R., Takács Haynes K. , Nuñez-Nickel, M. ,& Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioeconomic wealth and business risks in family controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.

Gudmundson, D., Hartman, E. A., & Torre, C. B. (1999). Strategic orientation: Differences between family and non-family firms. *Family Business Review*, 12(1), 27–39.

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1988). Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic changes. *Organizational Studies*, 9,293-316.

Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.

Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified system perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.

Harvey, S. J. (1999). Owner as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41-55.

Harvey, M., & Evans, R. (1994). Family businesses and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, 7(4), 331-347.

Hienert C., & Kessler, A. (2006). Measuring success in family businesses: The concept of configurationally fit. *Family Business Review*, 19(2), 115-34.

Hoy, F., & Sharma, P. (2006). Navigating the family business education maze. In Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K.X., & Klein, S. (Ed.) *Handbook of Research on Family Business* (pp.11-24).Cheltenham, Glos, UK: Edward Elgar Publishing.

Hoy, F., & Verser, T. G. (1994). Emerging business emerging field: Entrepreneurship and the family firm. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 19(1), 9-23.

IFERA (2003). Family Businesses Dominate. *Family Business Review*, 16(4), 235–239.

Jenkins, H. (2004). A critique of Conventional CSR Theory: a SME Perspective. *Journal of General Management*, 29, (4), Summer 2004.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (January-February): 71-79.

Kellermanns, F. Z., & Eddleston, K. A. (2004). *Feuding families: When conflict does a family firm good*. Paper presented at the Academy of Management meetings. Denver, CO.

Kellermanns, F. Z., & Eddleston, K. A. (2002). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 28(3), 209-228.

Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-71.

Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construct validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 29(3), 321-339.

Kuhn, T. (1970). *The structure of scientific revolutions*. Cambridge: M.I.T. Press.

La Porta, R., López-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471-520.

Landström, H., Crijns, H., Laveren, E., & Smallbone, D. (2008). *Entrepreneurship, sustainable growth and performance: Frontiers in European entrepreneurship research*, E. Elgar, UK

Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59.

LeBreton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 30, 731-746.

Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103-114.

Lee, D. S., Lim, G. H., & Lim, W. S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657–666.

Lee J., & Rogoff, E. G. (1996). Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*, 9(4), 423-37.

Lester, D. & Parnell, J. (2006). The complete life cycle of a family business. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11(3), 3-22.

Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49, pp. 90-98.

Littunen, H. (2003). Management capabilities and environmental characteristics in the critical operational phase of entrepreneurship —A comparison of Finnish family and non-family firms. *Family Business Review*, 16(3), 183–197.

Litz, R. A. (1995). *The family business: Toward definitional clarity*. Proceedings of the Academy of Management, pp. 100-104.

Lubatkin, M. H., Ling, Y., & Schulze, W. S. (2003). *Explaining agency problems in family firms using behavioral economics and justice theories*. Paper presented at the Academy of Management meetings. Seattle, WA.

Lumpkin, G. T., Martin, W., & Marsha Vaughn, M. (2008). Family orientation: Individual-level influences on family firm outcomes. *Family Business Review*, 21(2), 127-139.

Lyagoubi, M. (2006). Family firms and financial behavior: how family shareholder preferences influence firm's financing. In P. Z. Poutziouris; K.X. Smyrniotis & S. Klein (Ed.) *Handbook of Research on Family Business* (pp. 537-551). Cheltenham, Glos, UK: Edward Elgar Publishing.

Lyman, A. R. (1991). Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, 4(4), 303-324.

Mahéroul, L. (1998). *Fonction d'investissement des P.M.E. familiales: l'influence de la cotation*. Paper presented at the Family Business Network 9th World Conference, Paris.

MassMutual Financial Group/Raymond Institute (2002). American Family Business Survey.

McConaughy, D. L., Matthews, C. H., & Fialko, A. S. (2001). Founding family controlled firms: Performance, risk and value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31-49.

Miller, D., & LeBreton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run. Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Mitchell, R. K., Morse, E. A., & Sharma, P. (2003). The transacting cognitions of non-family employees in the family business setting. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 533 – 551.

Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Summer, 367-382.

Morck, R. K., Stangeland, D. A., & Yeung, B. (2000). Inherited wealth, corporate control, and economic growth: The Canadian disease? In R. K. Morck (Ed.), *Concentrated Corporate Ownership* (pp. 319-71). Chicago: University of Chicago Press.

Muñoz Soler, M. D., Saurina Canals, C., & Xabadia Palmada, À. (2008). *Baròmetre Vol III: Situació i perspectives econòmiques de l'empresa familiar a Catalunya (I)*. Fundació Jaume Casademont, Girona.

Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra, S.A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3),205-222.

Nam, J., Ottoo, R. E., & Thornton, J. H. (2003). The effects of managerial incentives to bear risk on corporate capital structure and R & D investment. *Financial Review*, 38(1),77-101.

Nordqvist, M. (2005). Familiness in Top Management Teams: Commentary on Ensley and Pearson's "An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and non-family new ventures cohesion, conflict, potency, and consensus". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29,285-291.

Okoroafo, S. C. (1999). Internationalization of family businesses: Evidence from northwest Ohio, USA. *Family Business Review*, 12(2), 147-158.

Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., & Duncan, K. A. (2003). Impact of family and business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639–666.

Penrose, E. (1995). *The theory of the growth of the firm* (3rd ed.). Oxford, UK: Oxford University Press. (Original work published in 1959)

Pieper, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). *Mechanisms to assure family business cohesion: Guidelines for family business readers and their families*. Cox Family Enterprise Center, Kennesaw GA.

Pieper, T., & Klein, S. (2007). The bull eye: A systems approach to model family firms. *Family Business Review*, 20(4), 301-319.

Perrini, F., & Minoja, M. (2008). Strategizing corporate social responsibility: Evidence from an Italian Medium-sized, Family-owned Company. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 47-63.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December 2006, pp. 78-92.

Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K. X., & Klein, S. (2006). *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham, Glos, UK: Edward Elgar Publishing.

Poutziouris, P. Z. (2006). The structure and performance of the UK family business PLC economy. In P. Z. Poutziouris; K. X. Smyrnios & S. Klein (Ed.) *Handbook of Research on Family Business* (pp.552-574). Cheltenham, Glos, UK: Edward Elgar Publishing.

Quintana, J. (2005). *Responsabilidad social en las empresas familiares*. Cuadernos Foretica, Madrid, España.

Richards, M. D. (1986). *Setting Strategic Goals and Objectives*. St Paul, NM: West Publishing Company.

Rogoff, E. G., & Heck, R. K. Z. (2003). Evolving research in entrepreneurship and family business: Recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship (Introductory editorial note for special issue). *Journal of Business Venturing*, 18(5), 559-566.

Rothausen, T. J. (1999). Family in organizational research: A review and comparison of definitions and measures. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6):817-836.

Schein, E. (1995). The role of the founder in creating organizational culture. *Family Business Review*, 8(3), 221–38.

Schneider, A. J. (1989). *How members of family owned businesses do the business of family*. Unpublished dissertation, UMI Dissertation Series.

Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among inside directors at family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2)179-194.

Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R., & Buchholtz, A. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12, 99-116.

Sciascia, S. & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.

Sharma, P. & Nordqvist, M. (2008). A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance. In J. Tàpies, & J. L. Ward (Ed.) *Family Values and family creation. The fostering of enduring values within family-owned businesses*. Palgrave Macmillan, UK.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1996). *A Review and Annotated Biography of Family Business Studies*, Boston, MA: Kluwer Academic.

Sheperd, D. A., & Zacharakis, A. (2000). Structuring family business succession: an analysis of the future leader's decision making. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 24(4), 25-39.

Simón, A., Bikfalvi, A., Marqués, P., & Muñoz, M. D. (2006). *Col.lecció d'estudis de l'empresa familiar a Catalunya*. Barometre I, Fundació Jaume Casademont, Girona.

Sonnenfeld, J. (1988). *The Hero's Farewell*. New York: Oxford University Press.

Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197–208.

Spence, L. J. (1999). Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 8(3), 163-168.

Steier, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3), 259-276.

Tagiuri, R. , & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Ward, J. L. (1997). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and family Leadership*, Marietta, GA: Business Owner Resources.

Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.

Ward, J.L. (1987), 'Growing the family business: special challenges and best practices', *Family Business Review*, 10(4), 323-37.

Weber, J., Lavelle, L., Lowry, T., Zellner, W., & Barrett, A. (2003, November 10). Family, Inc. *Business Week*, pp.100-114.

Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The development of family companies: Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385.

Whiteside, M. F. & Herz Brown, F. (1991). Drawbacks of a dual approach to family firms: can we expand our thinking. *Family Business Review*, 4(4), 383-95.

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 28(4), 363-381.

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in the family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.

Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family business: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18, 495-512.

6 Articles

6.1 Book chapter

Cappuyns, K. (2006). Internationalization of family businesses through strategic alliances: An exploratory study. in, P. Poutziouris, K.X. Smyrnios, S. Klein (Eds.), (2006). *Family Business Research Handbook*, Edwards Elgar, UK .pp. 445-459.

24 Internationalization of family businesses through strategic alliances: an exploratory study

Kristin Cappuyns¹

Introduction

There are a number of phenomena, aside from competitive pressures, such as globalization and rapid product life cycles, that encourage companies to embark on internationalization strategies by exporting their products, establishing wholly owned foreign subsidiaries or entering into strategic alliances. Strategic alliances offer numerous potential benefits to small firms, including the ability to tap into new markets, access economies of scale, obtain complementary resources in under-developed value chain activities, respond to environmental uncertainties, and receive endorsements from reputable incumbents (Ariño and Reuer, 2003; D'Souza and McDougall, 1989; Deeds and Hill, 1996; Dickson and Weaver, 1997; Eisenhardt and Schoonhoven, 1996; Gomes-Casseres, 1997; Hara and Kanai, 1994; Larson, 1991; Shan, 1990; Stuart et al., 1999).

¹ **Kristin Cappuyns** is Research Associate at IESE Business School, Barcelona Spain. She has co-authored numerous research papers, books and case studies on the subject of family business in different disciplines including governance, business management, business ethics and values systems. She is a founding board member and Fellow of International Family Enterprise Research Academy (IFERA). Currently, she is doctorate candidate in Humanities, at the Universitat Autònoma of Barcelona, UAB.

Hence, at some stage of their business life cycles, both family businesses (FBs) and nonfamily businesses (NFBs) need to trust outside business partners, despite the fact that these businesses may have conflicting interests or may even be competitors. In other words, entrepreneurial risk-taking is important for the survival and successful performance of family firms (Rogoff and Heck, 2003), even though these activities are time consuming and their payoffs are uncertain (Zahra, 2005, p. 35). Researchers have expressed their concerns on several occasions about the fact that family businesses become more risk averse as they grow older, and prefer conservative strategies that limit their growth and profitability (Sheperd and Zahra, 2003).

In fact, a number of recent publications have demonstrated how this risk aversion is manifested, in comparisons of the international activities of family businesses with those of non-family businesses. Family businesses are seen to produce a lower level of exports and direct foreign investments, and when a family business enters the international marketplace, the pace of the process tends to be slower than in non-family businesses (Fernández and Nieto, 2005; Flören, 2001; Gallo and García Pont, 1993; Gallo and Sveen, 1991).

These publications, moreover, agree that there are certain internal characteristics of family businesses, such as concern about loss of control, risk aversion, the overlap of the family, the business and the ownership system, the delayed succession process, and the prolonged presence of the same people at the head of the organization, which can be identified as the causes of the slowness of family businesses compared to non-family businesses (Flören, 2001; Gallo et al., 2004; Ward, 1987).

At the same time, we must bear in mind that growing advances in the development of strategic alliances among companies in different countries, along with an increase in the knowledge of how to make these alliances successful, may provide opportunities for driving the internationalization of FBs at greater speed.

Nevertheless, the literature on strategic alliances does not consider the influence which the characteristics of the individual partners (for example, whether or not they are FBs) can have on a decision to form strategic alliances, as well as on the alliance's development process. In other words, even if being a family business does not appear, a priori, to influence the strategic goals pursued, entering into a strategic alliance does

affect these characteristics of the company: its values, management process, and use of control mechanisms. Therefore, it is appropriate to expect that some of unique characteristics of family businesses will have a bearing on the formation and development of the strategic alliance.

In fact, results have indicated that when both partners are family businesses, this helps them to bridge cultures in international contexts better than other organizations, as they share the universality of family (Swinth and Vinton, 1993).

At the same time, in order to determine the impact of these characteristics, this study analyses strategic alliances with partners in emerging markets, as this will add another dimension, resulting from the significant cultural distance between partners, which considerably challenges the family businesses' risk aversion as well as their dislike of sharing control with partners with substantial cultural differences.

This chapter proceeds as follows: in the next section we give an extended review of literature in both the family business and strategic alliance fields. This is followed by a section about the sample and research methodology. After that, the main findings are presented in two different sections: the first part of the findings illustrates that when the family business embarks on internationalization projects, the firm's product, financial resources and organizational capacity are key. The second part of the results goes a bit further; we have found taxonomies which confirm that family businesses, in order to succeed in forming and developing strategic alliances, must in the first place improve their ability to manage in contexts where objectives are not shared; they must build personal preferences for the use of alliances; and they must develop trust towards their partners.

The status of the field: conceptual framework.

The field of family business internationalization has not yet been very closely studied, as the general idea exists that family business simply do not grow. Contrary to this popular perception, family businesses can grow, but they need to take into account their specific characteristics when doing so, by following some simple but critical steps, as mentioned by Ward (1987). In the first place, several authors have illustrated the

general phenomenon that family businesses, compared with non-family businesses, are slower, start later, and are more prudent in making international commitments. Among the small number of current publications with a clear connection to family businesses, the following are worth mentioning.

Gallo and Estapé (1992), working with a rather small and partly opportunistic sample of businesses, found that family businesses tended to internationalize later and much more slowly than non-family businesses. Another study, also in Spain, led by Gallo and García Pont (1993), using factorial analysis and analysis of declines in a sample of 57 companies, affirmed that a focus on products aimed principally at the local market and an inadequate level of technology appear to be the main causes of the 'rigidity' of family businesses with respect to internationalization strategies.

The results of a study using a representative sample of Spanish small and medium-sized enterprises (SMEs) family businesses from 1991 to 1999 show that there is a clear negative relationship between family ownership and international involvement, measured both by export propensity and export intensity. In other words, there are few family businesses that export, and those that do so export to a lesser extent than do other SMEs (Fernández and Nieto, 2005, p. 86). One of the main reasons is the difficulties that family firms face in accessing the resources and capabilities essential to building competitive advantages at an international level (Fernández and Nieto, 2005, p. 86).

In fact, the literature seems to identify the factors that might justify this delay or slower progress. Gallo and Sveen (1991) discuss the important change that internationalization signifies for a family business, and point to features of the company's culture, strategy and organization that may hinder the internationalization process. They also discuss the characteristics of the different stages of the company's life cycle and the qualities of the owning family that may assist the process. But what are some of the most common characteristics to be considered?

One basic characteristic is the fact of having one family with a controlling interest in the business, whose members are unwilling, or even afraid, to lose the control and power that comes with ownership, when undertaking an international venture (Donckels and Fröhlich, 1991; Gallo et al., 2001).

The results of a study of US manufacturing companies highlighted that it is easier for the owner family to appreciate the financial and strategic benefits of market expansion than it is to form an alliance whereby they have to share their knowledge and capabilities with other companies. Alliances can leak information about a company's operations to other firms; they also require a great deal of integration and coordination among partners and take time to contribute to the family firm's profitability (Zahra, 2005, p. 36).

Another study, of 109 Dutch family businesses, shows that a very strong barrier to the internationalization of these businesses comes in the form of resistance from family and shareholders, as they do not want shares to be held by third parties (Flören, 2001, p. 22).

Apart from these findings, a recent study based on a sample of 222 firms from the south of Spain (Andalusia), representing a total of seven industrial sectors with a significant level of exporting companies, illustrates, through a multidimensional model including variables at both the individual and firm level, to what extent family involvement affects the internationalization process. The results show that the influence of family involvement on a company is a mediating value within the model, together with other variables such as the size and age of the firm, the individual's demographic characteristics or the perception of risk (Casillas and Acedo, 2004, p. 22).

Still, not all studies defend the same point of view, as shown by the outcome of a study by Swinth and Vinton (1993), which questions to what extent family businesses have strategic advantages in undertaking international joint ventures, and argues that although family businesses desire control, they can tolerate a joint venture with its inherent lack of control because each firm controls part of the venture (Swinth and Vinton, 1993, p. 24).

A second relevant feature of family businesses is the prolonged presence of family members in management and governance roles. On the one hand, this offers flexibility and can speed up strategic decision-taking, but it has also some negative consequences as shown below. On the other hand, recent studies clearly have shown that the length of a CEO's tenure is negatively associated with entrepreneurial risk-taking, especially a family firm's emphasis on innovation and venturing into domestic and international markets (Zahra, 2005, p. 36).

Another very recent study (Graves and Thomas, 2004), which is based on the results of a longitudinal database of Australian family and non-family businesses, highlights that, compared with non-family businesses, family businesses lag behind in building their managerial capabilities as they progress towards advanced stages of internationalization. Besides, the results suggest that family businesses are less likely to appoint outside managers to take the lead in their internationalization processes, counting instead on suitable family members to become the leading figures.

Nevertheless this is not a priori harmful to the family businesses' continuity; on the contrary, recent findings clearly underline the way the firm can benefit from the incorporation of qualified family members.

Members of the owner family have a special incentive to encourage a firm's focus on innovation, because the success of their company increases their wealth. The results echo the call for greater participation by the family in the life of the firm as a way of achieving strategic renewal (Fernández and Nieto, 2005, p. 86; Gallo and García Pont, 1993; Gersick et al., 1997; Miller et al., 2003; Ward, 1987; Zahra, 2005, p. 38).

A third important characteristic is the impact of a strong business culture. There are many contradictions in the abundant literature on this subject, but we will limit ourselves to a few works that have related culture to the internationalization process.

Family businesses in general are often characterized as having a culture that is inwardlooking and resistant to change, and where decision-makers are constrained by the firm's history and tradition (Dyer and Handler, 1994; Gersick et al., 1997; Kets de Vries, 1993). On the contrary, many of these businesses have learned that it is possible to gain strategic advantages by building management systems based on trust and loyalty, a possibility not, however, inherent in all families (Swinth and Vinton, 1993). At the same time, many of the cultural characteristics of family businesses are the same all over the world, making it easier to form strategic alliances, as noted by Gallo and Sveen (1991, p. 187).

Similar results are provided by a study about strategic alliances among family businesses, in which Swinth and Vinton state that there are always some very powerful cultural differences between countries, especially between partners in emerging markets, and the fact that businesses are family owned does not eradicate these

differences. But as they share the unique characteristics of being family-owned businesses, this might at some level ease the partnership (Swinth and Vinton, 1993).

Furthermore, the literature on strategic alliances could maybe help us to learn more about the role of family business partners. Unfortunately, so far this field (Gulati, 1995; Parkhe, 1993; Ring and Van de Ven, 1994) has not paid sufficient attention to the influence that certain of the partners' characteristics, such as the fact of being a family business, can have on the decision to form a strategic alliance, as well as on the evolution of the alliance. Research carried out in this area shows that the decision to enter into a strategic alliance is influenced by the partners' perceptions of compatibility between their strategic goals and corporate cultures, in the widest sense of the word. Although the fact of being a family business may not, a priori, influence a company's strategic goals, it will influence its cultural characteristics; its values, management processes and use of control mechanisms (Kogut and Singh, 1988, p. 4).

It is reasonable, therefore, to expect that the intrinsic characteristics of family businesses definitely have a bearing on the formation of strategic alliances. In spite of the unique capabilities and challenges associated with family businesses, there has been very little research on the ability of these businesses to create, reconfigure and exploit their resources and capabilities to undertake strategic alliances in the global marketplace. Consequently, the precise objective of this study is to detect which characteristics do have an influence and to what extent they can positively or negatively influence the formation and development of the alliances.

Research methodology

The prompt to carrying out this research in an exploratory way was the scarcity of research into the internationalization of family businesses in general, and particularly their involvement in strategic alliances. The methodology used was the analysis of qualitative data collected in semi-structured interviews.

The sample includes Spanish family businesses that had formed strategic alliances in order to enter emerging markets, or had unsuccessfully tried to engage in strategic alliances, or that were seriously thinking about forming them. Latin American alliances

were left out of the study because the cultural distance between these countries and Spain is smaller than the cultural distance between Spain and other countries with emerging economies. Hence, the formation and development of strategic alliances with countries outside Latin America more clearly reflects the challenges posed by such initiatives.

The decision to initiate strategic international alliances is usually rooted in a firm's desire to enter emerging markets and expand geographically. The family businesses examined belonged to different stages in the formation of strategic alliances in order to identify the characteristics of family businesses that influence the different phases of the process.

A total of 13 family businesses participated in the study, representing three industrial sectors: the food and beverage sector (4), textiles (4) and mechanical equipment (5). We considered a business to be an FB when the following three conditions are met: (1) the proportion of equity owned by one family is large enough for the family to control the company; (2) family members are involved in the management and/or governance of the company; and (3) at least the second generation of the family is involved in the company.

Interviews were conducted between December 1999 and March 2000 with managers of Spanish family businesses that had formed strategic alliances in order to penetrate emerging markets. By strategic alliance (SA) we understand an explicit agreement among firms to collaborate in a limited aspect of their activity for a relatively long term, and this may or may not result in a separate organizational entity. In fact, some, but not all, have managed to achieve their objectives via these alliances.

One person was interviewed per company. This person belonged to the top management team that had been involved in the strategic alliances. All the family businesses had at least some members of the second generation working in the business, but three of them were in the fourth generation already. Tables 24.1 to 24.5 provide more numeric data about the 13 family businesses of the sample, such as; generation involved at the moment the strategic alliance was formed, current generation incorporated (at the moment of the interviews), ownership, alliance and the nationality of the partners.

Data were collected from semi-structured interviews with a person from the top-level management position in the company. The information from the interviews was complemented by archive data obtained during visits to the company, and from press cuttings.

Table 24.1 Generation at the time of making the strategic alliance

a) Generation at the time of initiating

Generation	Number	%
1	1	8%
1 – 2	2	17%
2	5	42%
3	3	25%
4 or more	1	8%
Total	12*	100

**In one case the alliance was not achieved*

Table 24.2 Current generation

b) Current generation

Generation	Number	%
1 & 2	3	23%
2	4	31%
2 & 3	2	15%
3	2	15%
4 or more	2	15%
Total	13	100%

*Note: * In one case the alliance was not achieved.*

Table 24.3 Percentage of ownership controlled by the family

Family ownership	Number	%
100%	7	54
99-50%	4	31
< 50%	2	15
Total	13	100

Table 24.4 Type of alliance

Type	Characteristics	Number	%
Capital alliance	majority *	6	50%
capital alliance	equality	3	25%
Capital alliance	minority	1	8%
Contractual alliance	contractual	2	17%
Total		12	100%

Note: * In one of the cases the alliance was never formally constituted.

The data were analysed using the data analysis tools and techniques suggested by Miles and Huberman (1984). The procedures suggested by these authors include using descriptive and analytic matrices designed ad hoc by researchers to facilitate data reduction, deduction of conclusions and verification. The research team that worked on this project held various meetings at this stage to compare partial conclusions and draw further conclusions.

Results: positive synergies and behavioural patterns in the formation and development process.

The results of this study were twofold: on the one hand, all family businesses in the sample had a very similar set of variables that seemed to be fundamental when a family

business was seriously considering the possibility of initiating and developing strategic alliances; on the other hand, the sample presented different forms of behaviour with respect to the formation and development of these strategic alliances. In the following paragraphs we illustrate these two set of results.

Variables of synthesis

The global economy has obliged both family-owned and non-family-owned firms to enter international markets to compete. It is important for family businesses to realize that they possess distinctive resources related to the influence of the family and ownership developmental cycles that may assist them in their international expansion. It is a question of being aware of, and taking maximum advantage from, the right allocation (Gersick et al., 1997; Habbershon and Williams, 1999).

The presence of family businesses in the global marketplace illustrates that not all family businesses are averse to growth and risk-taking. On the contrary, some of them undertake domestic and international strategic alliances to upgrade their existing capabilities or to acquire and develop new skills that expand their growth options. These risky moves require a significant resource allocation and demand major changes in these companies' internal decision-making process, without guarantees of financial success (Zahra, 2005, p. 24).

In the following paragraphs we illustrate how the family businesses in our sample proceed when initiating alliances, as well as during their development process. The findings allowed us to think in terms of three 'variables of synthesis'. By the expression 'variables of synthesis' we mean that each variable gives rise to a 'virtuous spiral', resulting, on the one hand, from positive synergies between different dimensions and, on the other, from the learning ability of the many players (owners, managing family

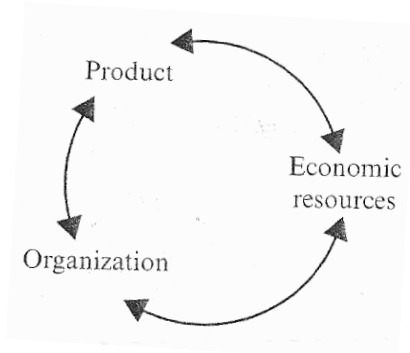
members from different generations, and so on) who have so much influence on the strategic management of the FB.

Table 24.5 Nationality of the partner

Emerging markets	Number	%
Asia	5	42%
W. Europe	4	33%
E. Europe	3	25%
	12	100%

These variables turn out to be critical to the success of the internationalization process (Figure 24.1), both because of what each means individually, and because of the relationships between the variables, which tend to strengthen them.

Figure 24.1 Variables of synthesis



Product The first step in the learning process comes when the product or service becomes a leader in the niche market of the business activity. This position encourages an examination of opportunities in other competitive markets where this leadership position will be put to the test.

Economic resources As a consequence, family businesses are forced to invest financially in those markets as much as they can. At the same time, family businesses observed how they learnt at this stage that for efficient cooperation with a partner, the political power resulting from ownership of the majority of the share capital is not the right element to be taken into account. However, high levels of both professional competence and integrity in both partners will be determining factors in an alliance's success. This has been confirmed in a study that states that those family businesses that open their equity to other shareholders are more active in the international marketplace (Fernández and Nieto, 2002). It is not only the entrance of new capital that is an advantage; the shareholder can also help the family firm acquire knowledge of foreign markets, so reducing the uncertainty of the process (Fernández and Nieto, 2005). In addition, the entrance of a new shareholder involves the professionalization of management, as the family business will be accountable to third parties for its actions on a regular basis (Fernández and Nieto, 2005). This brings us to the third variable: organization.

Organization All the family businesses interviewed have very strong organizational structures, most of them headed by the founder or a successor, who gives an example of the ELISA values in his way of living and directing the business. The ELISA values are 'Excellence, Labor ethic, Initiative, Simplicity of life style, Austerity'. This set of values, which has been found to be present in very successful Spanish family businesses (Gallo and Cappuyns, 1999, p. 11), is implemented in the business culture, and because the family businesses share the universality of family, this may enable them to better bridge cultures in international contexts than other organizations (Swinth and Vinton, 1993, p. 19).

The 'virtuous spiral' resulting from positive synergies between the three dimensions of product, economic resources and organization, and the fact that it happens to be a learning process, confirms findings from previous studies in the field of learning process, confirms findings from previous studies in the field of entrepreneurship, where Eriksson found that when the firm decides to go abroad, it must develop routines

compatible with its internal resources and competence, and that can guide the search for experiential knowledge about foreign markets and institutions (Eriksson et al., 1997, p. 353).

As the company advances along this virtual spiral, it acquires three strengths that are key to success in strategic alliances: a very solid organizational structure which makes these businesses attractive for capable managers by fostering trust, especially for shareholders, and focusing the personal preferences of owner-managers towards a viable international strategy.

In the following paragraphs we illustrate how the family businesses in our sample benefit from these positive synergies during the start-up and formation process of the strategic alliance.

Taxonomies in the processes

The internationalization of companies is not, except in very exceptional circumstances, a change from ‘nothing to everything’, that is to say, an immediate step from ‘today I am local and tomorrow I will be international’. Internationalization is a process in which different stages must be reached and in which advances and setbacks occur, depending on knowledge and on how the commitment made by the company in order to reach external markets is materializing. The figures provide more details about the importance of this commitment and the different variables that are important in order to measure it.

The start-up process An analysis of the companies in our sample shows how there are broad differences between them in two frequently quoted aspects of internationalization processes. Figure 24.2 illustrates the aspects of ‘when this process will really get started in the FB life cycle’, and ‘the pace of the initiation of the strategic alliance’. The combination of these two aspects can be termed the ‘level of commitment to internationalization’.

The four different patterns of behaviour illustrate a decreasing level of commitment to the internationalization process:

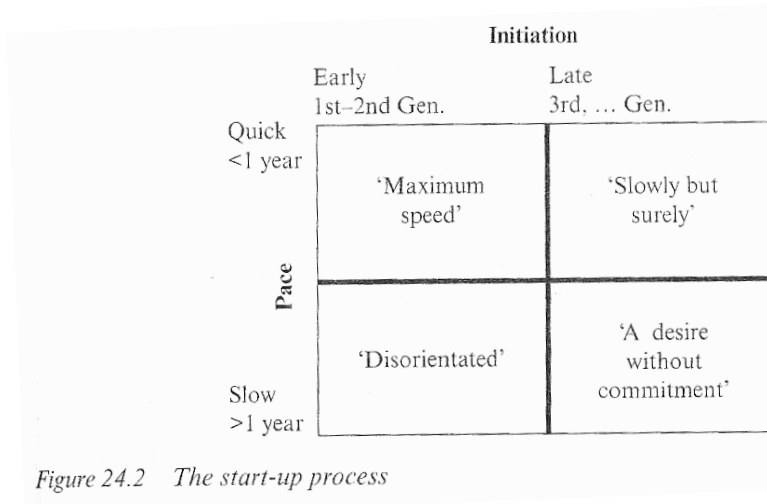


Figure 24.2 The start-up process

- 'Maximum speed' is the type of commitment observed in family businesses with a founder convinced of the opportunity and need for internationalization. Strategic alliances in this group are very successful. The decision is taken at an early stage in the business life cycle, when the founder is still at the top of the firm, and the pace of the process is extremely quick.
- 'Slowly but surely' is a positive commitment, not as certain as the previous one, but one which is frequently the only commitment possible from family businesses that have problems initiating the process. However, once these problems are resolved, once they have 'learnt', these family businesses take to the road to internationalization with tenacity and intensity, even recovering 'lost' time.
- 'Disorientated' is the type of commitment which is found in family businesses that launch into internationalization without gaining a sufficient level of development of either organizational structure, economic resources or product leadership (as regards the aspects commented on previously about variables of synthesis).
- 'A desire without commitment', that is to say, lacking true commitment but justifying its position using arguments. Reasons are found such as 'none of the potential partners in the target country realizes the importance of "our" contribution to the alliance', and

so on. This attitude finally leads to failure in setting up a strategic alliance, and all possible excuses are used to justify it.

Moreover, in the interviews it has been commented that the businesses in the first two categories mentioned above, 'Maximum speed' and 'Slowly but surely', started the internationalization process at a very early stage. Their attitude confirms the results of a study about effects of the age at entry into the global marketplace, in which the authors proposed that as firms get older, they develop learning impediments that hamper their ability to successfully grow in new environments and that the relative flexibility of newer firms allows them to rapidly learn the competencies necessary to pursue continued growth in foreign markets (Autio et al., 2000, p. 921). For family businesses that do not start the internationalization process in the first or second generation it is very unlikely that they will do so in the future (Okoroafo, 1999, p. 154).

Furthermore, the same study states that early venturing across borders establishes a self-reinforcing pattern (Amburgey et al., 1993; Cohen and Levinthal, 1990) that implants a proactive culture in the firm, enhancing not only the ability to see and realize foreign opportunities, but also the willingness to do so (Penrose, 1959). This interpretation is consistent with the work of Brush (1992), who found that early internationalizers held more positive attitudes towards non-domestic markets than did late internationalizers; and this has been confirmed with the family businesses from this Spanish sample, where the age of the business (in function of generation) and the pace of time for the start-up reflect the level of commitment to internationalization.

Nevertheless, for those family businesses in our sample that took the decision to go abroad in the first generation, this was not a coincidence, but a well considered decision, taken by leaders who have tremendous personal energy and passion for growth and have been defined as 'masters of growth' (Ward, 1987).

The development process Our analysis also indicates a second important difference between the family businesses in the sample when dealing with the execution of these alliances. There are two determining factors at the execution level: the first is the level of family ownership, that is to say, whether the family is the 100 per cent owner of the company's share capital, or if there are other partners from outside the family. The

second factor relates to the level of organizational development of the FB, that is, whether at the governing level there is an active and useful board of directors (who are not there merely to cover legal requirements) and whether at the management level there is a professional and well-prepared organizational structure.

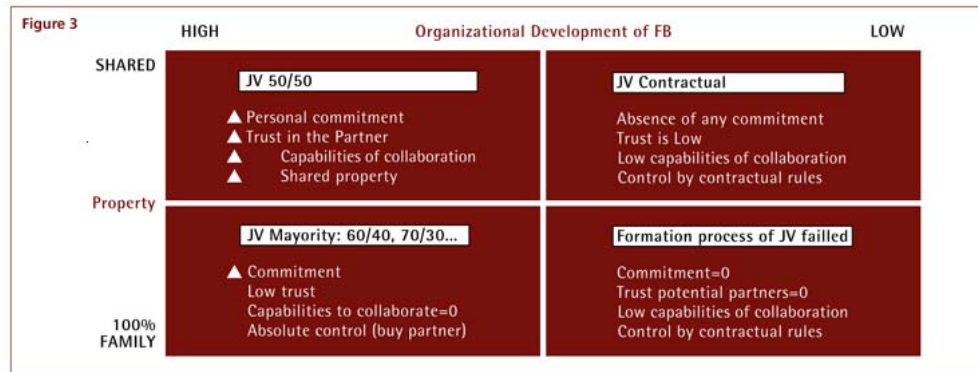
Figure 24.3 illustrates the far-reaching impact that these two factors – ownership and organizational development – can have on the content and performance of strategic alliances in which family businesses are engaged. The results presented in Figure 24.3 suggest that the use of strategic alliances as a vehicle for internationalization, apart from a strong personal commitment, requires other factors such as trust in the partner and managerial capabilities.

At a higher level, there is a need to trust that allies will maintain a relationship with the ownership structure and the developments of the family business. An ownership structure shared with third parties outside the family facilitates the development of the ability to manage in the context of unshared aims as a strategic alliance, as well as the capacity to trust the partners. ‘Commitment to trust, reliability and mutual benefit is exactly the kind of old-fashioned thinking that ideally positions family firms for the future’ (Ward and Aronoff 1991, p. 44). Family firms that retain these fundamental values as guides to decision-making and operations find themselves at a strategic advantage (Lansberg and Perrow, 1991).

The very successful family businesses in our sample, as can be appreciated in Figure 24.3, had a strong commitment as well as trust in their partners, and that was especially reflected in the fact that they did not strive for a majority percentage of the partnership. As the level of trust decreases, the strategic alliances are bound by a set of contractual rules evolving to absolute control by keeping a comfortable majority of property.

Another aspect of our findings is related to managerial capacity. This finding is completely in line with the results from another Spanish study that concluded that the managers’ backgrounds are one of the determining factors to be taken into account, apart from the firm’s size and age, for understanding the large set of causal relationships with regard to the company’s level of internationalization (Casillas and Acedo, 2004).

Figure 24.3 Organizational development of a family business



Finally, Figure 24.3 illustrates how different combinations of these influential characteristics such as commitment, trust, property and organizational development, result in the use of different types of alliances, or in some cases their non-use.

Limitations and future directions

There is material for future research in the further analysis of these patterns of behaviour in order to get a better and more in-depth understanding of what level of organizational development fosters the necessary commitment to using strategic alliances, on the one hand, and, on the other hand, to see how these evolve over a certain period of time. But the data collection process of this study did not permit such an analysis.

Nevertheless this study has other important limitations; the most obvious are the consequences of the limitation of the sample by country, by sector and in each sector representing a reduced number of cases. Even so, the sample has opened up a new set of ideas that could be a good starting point for future studies.

Hence there is first an important need to get these results tested to a more heterogeneous sample of family businesses, by sector, country of origin, size, and so on,

as this will offer a more specific and much more precise frame of the interfering factors than has been presented in this study. At the same time, as researchers are considering multiple dimensions, such as trust, commitment, property, and so on, it is important to learn about the impact of each of these and it would be useful to present the results not only in a matrix, but in a figure that reflects the weight of each of these factors in the start-up process, as well as during the further development process.

Conclusion

In contrast with the majority of research findings, the data analysed in this study have clearly initiated a breakthrough in the understanding of the failure of the internationalization processes in family businesses; above all, it calls into question the tendency to blame the intrinsic characteristics of these businesses for the delayed or the reduced activity in the international arena.

The main results of this study are threefold: in the first place, it indicates that family businesses as well as non-family businesses are able to grow through internationalization processes, and more especially through strategic alliances. At the same time, it highlights the fact that there are three critical variables that together drive the internationalization process: possession of a product whose potential exceeds that of the local market; desire to grow the company, even if this entails greater indebtedness or accepting new equity partners; adoption of an organizational structure that enables growth, without stagnating in traditional forms. When all three conditions are met, the company will develop strengths to enable it to successfully engage in strategic alliances, simultaneously allowing the development of the necessary managerial capabilities for internationalization, which in turn favours the formation of personal preferences and a strong conviction of the desirability of internationalization. An Australian survey, based on a longitudinal database of Australian family and non-family businesses could not find significant differences with respect to financial performance in the internationalization process in both groups (Graves and Thomas, 2004, p. 210). So, even if family businesses follow a specific pattern, they can reach equal outcomes as non-family businesses.

Secondly, this study shows that although internationalization is often discussed, not many companies tackle it effectively. To internationalize quickly, a company needs a high level of personal commitment to the process, combined with self-confidence and the necessary managerial capabilities. If a company lacks these capabilities, it may take steps to develop them and may eventually succeed. If it lacks trust in the process, all talk of internationalization is so much hot air – worthy intentions with no substance.

Thirdly, the results presented in this study suggest that the use of strategic alliances as a vehicle for internationalization requires commitment, managerial capabilities and trust that the partners will maintain a relationship consistent with the ownership structure and the development of the family business. Sharing ownership with non-family partners will help to develop the ability to manage in a context of unshared goals, as is the case in a strategic alliance, and the capacity to trust in the partners.

Nevertheless the principal contribution of this study lies in the fact that it provides some important challenges for family business owner-managers who are strongly committed to the FB's prosperity. For years the family business literature has been emphasizing the role of the founder in shaping the family firm's culture (Gersick et al., 1997; Schein, 1995). It also indicates how the concentration of power in the founder's hands, might intensify conservatism and stifle entrepreneurial innovation, especially when the CEO's tenure is very long; long tenure gives CEOs time to institutionalize their personal systems and processes, with the possibility of limiting adaptability to change and growth if they so want (Zahra, 2005, p. 36).

Contrary to this general perception, the 13 family businesses of this sample show that it is possible for owner-managers to grow and, especially in these cases, undertake strategic alliances with partners in emerging markets. Apart from some general best practices that indicate that they are a powerful tool facilitating growth, there are two more conditions important for long-term growth: the motivation of leadership to follow these practices and the commitment of the owning family to support the sacrifices necessary for growth (Ward, 1987, p. 334).

This is what finally led us to our main conclusion: that cultural distance is not the real factor that slows down the process, nor is it intrinsic characteristics, but rather it is the owner-manager's personal commitment to the continuity of the business. An important

deal will depend on how founders or owner-managers use their formal and informal powers vis-à-vis their companies' entrepreneurial activities as well as in controlling the influence of family involvement on a company which has been defined as a mediating value within the internationalization model.

References

Amburgey, T.L., D. Kelly and W.P. Barnett (1993), 'Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure', *Administrative Science Quarterly*, **38**, 51–73.

Ariño, A. and J.J. Reuer (2003), *Alliance Dynamics for Entrepreneurial Firms*, Research paper No. 526, IESE Business School, Barcelona.

Autio, E., H.J. Sapienza and J.G. Almeida (2000), 'Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth', *Academy of Management Journal*, **43**(5), 909–25.

Brush, C. (1992), 'Factors motivating small firms to internationalize: the effect of firm age', doctoral dissertation, Boston University.

Casillas, J.C. and F.J. Acedo (2004), 'Internationalization of family SMEs: how family involvement affects? *Research Forum Proceedings of the 15th FBN Annual World Conference*, Copenhagen: IFERA Publications, pp. 22–38.

Cohen, W. and D. Levinthal (1990), 'Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, **35**, 128–52.

Internationalization of family businesses through strategic alliances 457

D'Souza, D.E. and P.P. Mc Dougall (1989), 'Third world joint venturing: a strategic option for the smaller firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, **13**, 19–33.

Deeds, D.L. and C.W.L. Hill (1996), 'Strategic alliances, complementary assets and new product development: an empirical study of entrepreneurial biotechnology firms', *Journal of Business Venturing*, **11**, 41–55.

Dickson, P.H. and K.M. Weaver (1997), 'Environmental determinants and individual-level moderators of alliance use', *Academy of Management Journal*, **40**, 404–25.

Donckels, R. and E. Fröhlich (1991), 'Are family businesses really different? European experiences from STRATOS', *Family Business Review*, **4**(2), 149–60.

Dyer, G.W. and W. Handler (1994), 'Entrepreneurship and family business: exploring the connections', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Fall, 71–83.

Eisenhardt, K.M. and C.B. Schoonhoven (1996), 'Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms', *Organization Science*, **7**, 136–50.

Eriksson, K., J. Johanson, A. Majgard and D. Sharma (1997), 'Experiential knowledge and cost in the internationalization process', *Journal of International Business Studies*, **28**, 337–60.

Fernández, Z. and M.J. Nieto (2002), *International Involvement of SMEs: The Impact of Ownership*, Working Paper No. 02-58 (21) Business Economic Series, Universidad Carlos III de Madrid, Spain.

Fernández, Z. and M.J. Nieto (2005), 'Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: some influential factors', *Family Business Review*, **18**(1), 77–89.

Flören, R. (2001), *Internationalization of Family Business in the Netherlands: Research Results about Implementation of New International Strategies and Barriers to Growth on the International Markets*, BDO Accountants and Adviseurs, University Nyenrode, Breukelen, Netherlands.

Gallo, M.A. and K. Cappuyns (1998), *Internationalization of Family-Owned Businesses: Strategic Alliances*, Research paper No. 540, IESE Business School, Barcelona: IESE.

Gallo, M.A. and K. Cappuyns (1999), 'Characteristics of Successful Family Businesses', in M.A. Gallo, *FamilyBusiness No. 6*, Barcelona: Estudios y Ediciones IESE S.L., pp. 165–82.

Gallo, M.A. and M.J. Estapé (1992), *Internationalization of the Family Business*, Research paper No. 230, IESE Business School, Barcelona.

Gallo, M.A. and C. García-Pont (1993), *Important Factors in the Internationalization of Family-Owned Businesses*, Research paper No. 256, IESE Business School, Barcelona: IESE.

Gallo, M.A. and J. Sveen (1991), 'Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors', *Family Business Review*, **4**(2), 181–90.

Gallo, M.A., G. Corbetta, G.W. Dyer, S. Tomaselli, D. Montemerlo and K. Cappuyns (2001), *Success as a Function of Love, Trust and Freedom in Family Businesses*, IESE, Family Business Chair, Monographic, No. 4, Barcelona: IESE.

Gallo, M.A., J. Tàpies and K. Cappuyns (2004), 'Comparison of family and non-family business: financial logic and personal preferences', *Family Business Review*, **17**(4), 303–18.

Gersick, K.E., J.A. Davis, M.M. Hampton and I. Lansberg (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Gomes-Casseres, B. (1997), 'Alliance strategies of small firms', *Small Business Economics*, **9**, 33–44.

Graves, C. and J. Thomas (2004), 'Internationalisation of the family business: a longitudinal perspective', *Research Forum Proceedings of the 15th FBN Annual World Conference*, Copenhagen: IFERA Publications, pp. 196–214.

Gulati, R. (1995), 'Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal study', *Administrative Science Quarterly*, **40**, 619–52.

Habbershon, T.G. and M.L. Williams (1999), 'A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms', *Family Business Review*, **12**(1), 1–25.

Hara, G. and T. Kanai (1994), 'Entrepreneurial networks across oceans to promote international strategic alliances for small businesses', *Journal of Business Venturing*, **9**, 489–507.

Kets de Vries, M.F.R. (1993), 'The dynamics of family controlled firms: the good and the bad news', *Organizational Dynamics*, **21**(3), 59–71.

Kogut, B. and H. Singh (1988), 'The effect of national culture on the choice of entry mode', *Journal of International Business Studies*, **19**(3), 411–32.

Lansberg, I. and E. Perrow (1991), 'Understanding and working with leading family businesses in Latin America', *Family Business Review*, **4**(2), 127–47.

Larson, A. (1991), 'Partner networks: leveraging external ties to improve entrepreneurial performance', *Journal of Business Venturing*, **6**, 173–88.

Miles, M.B. and M.A. Huberman (1984), *Qualitative Data Analysis*, Newbury Park, CA: Sage.

Miller, D., L. Steier and I. Le Breton-Miller (2003), 'Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business', *Journal of Business Venturing*, **18**(4), 513–31.

Okoroafo, S.C. (1999), 'Internationalization of family businesses: evidence from Northwest Ohio, USA', *Family Business Review*, **12**(2), 147–58.

Parkhe, A. (1993), 'The structuring of strategic alliances: a game-theoretic and transaction-cost examination of interfirm cooperation', *Academy of Management Journal*, **36**(4), 794–829.

Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley.

Ring, P.S. and A.H. Van de Ven (1994), 'Developmental processes of cooperative interorganizational relationships', *Academy of Management Review*, **19**, 90–118.

Rogoff, E.G. and R.K.Z. Heck (2003), 'Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship', *Journal of Business Venturing*, **18**(5), 559–66.

Schein, E. (1995), 'The role of the founder in creating organizational culture', *Family Business Review*, **8**(3), 221–38.

Shan, W. (1990), 'An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high-technology firms', *Strategic Management Journal*, **11**, 129–39.

Shepherd, D. and S. Zahra (2003), 'From conservatism to entrepreneurialism: the case of Swedish family firms', unpublished paper, University of Colorado.

Stuart, T.E., H. Hoang and R.C. Hybels (1999), 'Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures', *Administrative Science Quarterly*, **44**, 315–49.

Swinth, R.L. and K.L. Vinton (1993), 'Do family-owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures?', *Family Business Review*, **6**(1), 19–30.

Ward, J.L. (1987), 'Growing the family business: special challenges and best practices', *Family Business Review*, **10**(4), 323–37.

Ward, J.L. and C.E. Aronoff (1991), 'Trust gives you the advantage', *Nation's Business*, **79**(8), August, 42–4.

Zahra, S.A. (2005), 'Entrepreneurial risk taking in family firms', *Family Business Review*, **18**(1), 23–40

6.2 Book chapter 2

Aragón Amonarriz, C.; Iturrioz Landart, C.; Olarte Marin, F.J. & Cappuyns, K. (2007).

Un modelo de responsabilidad social para la pyme familiar guipuzcoana. En Guibert Ucín, José María, (Ed.), Empresa y Responsabilidad Social en Guipuzkoa., Universidad de Deusto, San Sebastián. pp.173 – 268.

Un modelo de responsabilidad social para la pyme familiar guipuzcoana

Equipo investigador:

Cristina Aragón²
Cristina Iturrioz³
Francisco José Olarte⁴
Kristin Cappuyns⁵

En el ámbito geográfico objeto de estudio, Guipuzcoa, una gran parte de las pymes que constituyen el núcleo de la economía son, además de empresas de tamaño pequeño y mediano, empresas familiares. Por ello, la pyme familiar es una unidad de análisis relevante, a la luz de la cual se desarrollará una nueva interpretación de la responsabilidad social relevante y significativa adaptada a las características y realidad de este tipo de empresas. Por tanto, el análisis de las características diferenciales de las pymes familiares guipuzcoanas, la identificación de los grupos de

² Coordinadora del Aula de la Empresa Familiar, ESTE, Facultad de CC. EE. Y empresariales, Universidad de Deusto, San Sebastián.

³ Coordinadora del Aula de la Empresa Familiar, ESTE, Facultad de CC. EE. Y empresariales, Universidad de Deusto, San Sebastián.

⁴ Catedrático, ESTE, Facultad de CC. EE. Y empresariales, Universidad de Deusto, San Sebastián.

⁵ Investigadora Asociada IESE Business School y alumna del programa doctoral en humanidades, Universitat Autònoma de Barcelona, UAB.

interés relevantes para las mismas y la caracterización de sus relaciones, es un paso imprescindible para desarrollar un enfoque de responsabilidad social adecuado a las pymes familiares de Guipuzcoa.

La pyme familiar, como empresa que es, es una comunidad de personas constituida de manera directa e inmediata por sus propietarios, los directivos, quienes en ella trabajan y sus respectivas familias y también por sus clientes y proveedores y por la sociedad que la rodea. En este sentido, la responsabilidad social, en la medida en que representa el compromiso con el conjunto de personas con las que la empresa interactúa, juega un papel especialmente importante en las empresas familiares.

Para desarrollar este proyecto, se han reunido dos equipos complementarios. Por un lado, el equipo de investigación “Pymes y empresa familiar” que la ESTE-Universidad de Deusto apoya junto con la Fundación Antonio Aranzabal. Este grupo ha investigado la pyme familiar en la realidad empresarial guipuzcoana. Por otro lado, los miembros de la Cátedra Empresa Familiar del IESE-Universidad de Navarra llevan dos décadas estudiando a la empresa familiar y la ética empresarial. Ambos han aportado generosamente su conocimiento en pro de la empresa familiar guipuzcoana.

I -La responsabilidad social y la pequeña y mediana empresa (PYME) familiar en Guipuzcoa

1 Importancia del estudio de la Responsabilidad Social Corporativa en la pyme familiar

Al igual que en otros ámbitos, en el de la Responsabilidad Social (RS), la formalización e implantación de nuevos conceptos y prácticas en el sector empresarial suele comenzar por las empresas de mayor tamaño, sin embargo no se puede concluir que se ha consolidado hasta que se impone entre las pequeñas y medianas empresas de una economía.

En este sentido, tal y como se establece en el Libro Verde de la Comisión Europea (2001), resulta de vital importancia la aplicación amplia de la RS en las pequeñas y medianas empresas⁶, ya que éstas, aunque con un impacto individual más reducido,

⁶ Tal y como propone la recomendación de la Comisión Europea (96/280/CE), en la definición de pequeña y mediana empresa, lo más acertado sería emplear simultáneamente varios criterios. Por ejemplo, según dicha recomendación son pymes las compañías que emplean menos de 250 personas y que, adicionalmente, su facturación no supera los cuarenta millones de euros, su activo total no excede de veintisiete millones de euros y cuyo capital no está controlado en más de un 25% por otra empresa.

representan de forma agregada las mayores contribuciones a la economía y desarrollo.

AECA (2003) afirma que la Responsabilidad Social de las empresas es aplicable a todo tipo de empresas⁷, aunque su implantación sea distinta según las diferentes características de las distintas organizaciones (forma social adoptada, la (no) cotización en un mercado de valores, el carácter público o privado, el tamaño, el sector de actividad...) y de otras cuestiones tales como el entorno sobre el que se aplica, los grupos de interés, los objetivos perseguidos, los elementos básicos sobre los que descansa, etc.

Hasta el momento, la mayoría de los conceptos y herramientas que tienen que ver con la RS, han sido desarrollados para las grandes empresas, ya que el impacto de las actuaciones de este tipo de empresas es muy relevante y puede llegar a tener un carácter global, resultando por ello de mayor interés y dominio público.

Sin embargo, según la Comunicación de la Comisión Europea (2002) relativa a la responsabilidad social de las empresas, la adaptación de la RS a la realidad de las pymes resulta esencial: “en consonancia con la estrategia de la Comisión de pensar a pequeña escala, el concepto, las prácticas y los instrumentos de la RSE deberían adaptarse a la situación específica de las pymes, que representan la gran mayoría de las empresas europeas”.

En su documento, la Comisión señala que las pymes en virtud de su menor complejidad y del papel destacado que desempeña el propietario, gestionan a menudo su impacto en la sociedad siguiendo un espíritu y aplicando las prácticas socialmente responsables de manera intuitiva e informal, sin apenas estar familiarizadas con el concepto. La Comisión, asimismo, indica que debido fundamentalmente a su alcance limitado, las pymes, al igual que en otros temas, no obtienen, de su compromiso social, los mismos beneficios que una gran empresa y que, por ello, resulta necesario ayudarlas a adoptar un enfoque más estratégico de sus acciones en este campo de la responsabilidad social.

Según la Comisión Europea, la RS puede ayudar a la empresa a tener éxito, ya que puede tener un efecto positivo en las ventas, desarrollar a las personas de la organización, impulsar el entusiasmo y la innovación e incrementar la confianza en la empresa, mejorando su reputación. En definitiva, desarrollar prácticas socialmente responsables hace a las empresas más competitivas y es, por ello, una cuestión importante para las PYMES. En el mismo sentido, según Anderson (1989), la responsabilidad social de las empresas aumenta su visibilidad y les sitúa en una posición más favorable a los ojos del público en general y ayuda a mantener y ganar clientes, mejorando así su viabilidad comercial todo lo cual favorecerá, en último término, los intereses de los agentes internos.

⁷ AECA (2003), apartado 31: “La RSC puede ser aplicada por todo tipo de empresas, independientemente de sus características. La forma social adoptada, la (no) cotización en un mercado de valores, el carácter público o privado, el tamaño, el sector de actividad o el ámbito de actuación de la organización no impiden la implantación de la responsabilidad social corporativa.”

Sin embargo, las pymes tienen limitaciones de tiempo y recursos que acotan su involucración en nuevas actividades. Por ello, la RS no debe suponer el entrar en una nueva forma de organizar o hacer las cosas. En muchos casos, será únicamente una forma nueva de describir algo que vienen haciendo y que resulte relevante para su propia supervivencia y desarrollo empresarial. Se trata de seguir impulsando buenas prácticas existentes en las organizaciones, maximizando su impacto interno y externo de forma que la pyme mejore su competitividad.

Por ello y aunque es evidente que desde un punto de vista global resulta de interés que las pymes en su conjunto adopten comportamientos socialmente responsables, no lo es tanto si, a nivel individual esta cuestión es relevante para la empresa pequeña y mediana y si realmente la pyme tiene, a escala individual, incentivos de diversa índole que le permitan compensar las dificultades y llegar a adoptar un enfoque socialmente responsable. Según Graafland et al. (2003), las pymes en general tienen menos posibilidades que la gran empresa de aplicar la RS a la gestión de sus empresas.

Si se quiere que la pyme sea socialmente responsable y se pretende alentar estas actuaciones no se pueden obviar, tal y como señala Gibb (2000), las características diferenciadoras de las pymes. Por lo tanto, sería inapropiado pensar que podemos aplicar en pequeña escala los mismos modelos y herramientas que en el caso de la empresa grande. Según Jenkins (2004), las diferencias culturales entre grandes y pequeñas empresas hacen que una iniciativa corporativa pueda no encajar adecuadamente en la realidad de una pequeña empresa.

Estos argumentos son igualmente aplicables a las empresas familiares, que representan una gran parte del tejido empresarial de las economías desarrolladas, debido a que, tal y como se presentará en los apartados siguientes, el carácter familiar puede resultar condicionante de los comportamientos socialmente responsables de las organizaciones.

Según Gallo y Melé (1998), la empresa familiar es una comunidad organizada de personas. Estas personas son los propietarios, directivos, empleados... con sus derechos innatos como personas y sus necesidades de desarrollo humano. En el caso de la empresa familiar, una parte del conjunto de las personas que constituyen la comunidad en la empresa forman además parte de una misma familia. Esto explica que los intereses personales de los individuos que forman parte de la familia, condicionen fuertemente la evolución de esta comunidad, que es la empresa.

En consecuencia, la RS, en la medida en que representa el compromiso con la idea de organización como conjunto de personas con las que la empresa interactúa, juega un papel importante en las pymes familiares. Según Quintana (2005), la ausencia de RS genera errores en los estilos de dirección y enfoques estratégicos de la empresa, ya que sin principios socialmente responsables la empresa familiar, en primera instancia, no podrá satisfacer los derechos e intereses de los distintos individuos que componen la familia y por ende los del resto de individuos que conforman la organización. Esta concepción de la empresa familiar conduce a que se deba considerar, en la formulación e implantación de estrategias, a esta comunidad y sus necesidades de desarrollo, no

únicamente como una exigencia ética⁸ sino como una necesidad para el buen funcionamiento de la organización⁹, aspectos en los que el compromiso de la propia familia resulta imprescindible.

En el ámbito geográfico objeto de estudio, Guipuzcoa, una gran parte de las pymes que constituyen el núcleo de la economía además de empresas de tamaño pequeño y mediano son empresas familiares. Por ello, la pyme familiar es una unidad de análisis relevante, y para ella se deberá desarrollar una interpretación de la RS relevante y significativa adaptada a las características y realidad de este tipo de empresas. Realidad que en ningún caso es homogénea, por lo que resulta imprescindible considerar su diversidad.

Por ello, el enfoque de la RS en las pymes familiares deberá plantearse, desde el análisis de las características de estas empresas, de cuáles son los grupos de interés significativos para las mismas y de cuál es la naturaleza de las relaciones que la empresa mantiene con estos grupos de interés. Por ejemplo, según Jenkins (2004), uno de los grupos de interés dominantes para la pequeña y mediana empresa lo constituyen las empresas clientes grandes a quienes esta empresa vende, y que son quienes detentan el poder en la relación. Por ello, este autor considera que aunque la naturaleza de las relaciones de la pequeña y mediana empresa con los grupos de interés no será radicalmente distinta a la de la gran empresa, sí que lo será la gestión de estas relaciones, aspecto que condiciona significativamente las iniciativas de responsabilidad social que se desarrollen.

Por tanto, el análisis de las características diferenciales de las pymes familiares guipuzcoanas así como la identificación de los grupos de interés relevantes para las mismas y la caracterización de sus relaciones, resulta un paso imprescindible para poder desarrollar un enfoque de RS relevante y significativo para las pymes familiares de Guipuzcoa.

Por ello, resulta fundamental valorar el estado de la RS en la realidad de la pyme familiar guipuzcoana y plantear recomendaciones de futuro. Para lograr este objetivo general, se han determinado dos objetivos específicos.

El primer objetivo específico que se aborda en el presente proyecto de investigación y cuyos resultados se presentan en este documento, pretende diseñar, a partir de los modelos desarrollados por la Cátedra de Empresa Familiar del IESE-Universidad de Navarra, un modelo conceptual de la RS adaptado a la pyme familiar.

El segundo objetivo específico pretende , a partir del modelo definido en la fase

⁸La Ética es la parte del saber humano que permite conocer, a través de un proceso racional, cuáles son las responsabilidades de las personas.

⁹Según Quintana (2005), aunque esta concepción también puede ser aplicada a empresas no familiares en este caso se hace más patente ya que los intereses personales de los individuos que forman parte de la familia están ligados fuertemente a la evolución de la propia empresa.

anterior, esbozar una primera aproximación al estado de la RS de la pyme familiar guipuzcoana, y su impacto en los objetivos y en la gestión de la empresa con objeto de extraer un conjunto de recomendaciones preliminares de actuación específico a la pyme familiar guipuzcoana.

2 El concepto de empresa familiar

Este estudio, como muchos otros que quieren describir la realidad de la empresa familiar, ha sufrido las dificultades derivadas de que la empresa familiar no sea una realidad unívocamente entendida ni tenga una única definición comúnmente aceptada.

Esta falta de concreción de quienes son las empresas familiares se debe, principalmente, a que no existe una definición de empresa familiar única que permita conocer, sin lugar a dudas, cuáles son las empresas que debemos incluir en este colectivo.

Esta deficiencia se achaca por parte de distintos autores a la corta trayectoria de los estudios de empresa familiar: unas cuatro décadas en Estados Unidos y casi dos en España. En este sentido, tanto desde el mundo de la investigación como de las instituciones o redes de empresas familiares, ha habido serios intentos de recopilar las definiciones de empresa familiar y proponer una única a partir de las mismas. Sin embargo, el consenso alcanzado no ha sido aún completo.

Desde que Donnelley (1964), en la década de los sesenta, diese su definición de empresa familiar, este tipo de empresas ha sido redefinido por numerosos autores. En la década de los noventa, Neubauer y Lank (1999) realizan un completo análisis del concepto de empresa familiar según distintos autores, y concluyen que éste puede variar según los siguientes aspectos: el porcentaje de propiedad que deba asumir la familia, la obligación de que asuma funciones ejecutivas, el número de generaciones que deben haber sido propietarias de la empresa, el número de familias que intervienen en la misma, el que la familia controle la empresa, quién sea el que defina la empresa como familiar, el tamaño de la empresa, el que la sucesión haya comenzado, etc.

También ha habido otros elementos que difieren de los anteriormente descritos para definir la empresa familiar. En este sentido, Habberson y Williams (1999) plantean como elemento definatorio de la empresa familiar la posesión por parte de la empresa del concepto más intrínseco de la naturaleza familiar, a saber, una combinación de recursos propios de la naturaleza familiar, que ellos denominan "*familiness*", y que constituiría el origen de la ventaja competitiva de las mismas.

Ya en el siglo XXI se han planteado nuevas revisiones y clasificaciones del concepto de empresa familiar y se ha avanzado con propuestas que dejan de entender el concepto como dicotómico (se es o no se es familiar) sino que consideran el concepto asociado a la medida y la forma en que la familia se implica e influye en la empresa. Desde esta premisa, plantean que se defina como una escala de la naturaleza familiar de una empresa que se mide en comparación con otras empresas familiares. En esta línea, se

encuentra la escala propuesta por Astrachan, Klein y Smyrniotis (2002).

Sin embargo, sigue sin haber consenso en la definición. La carencia de un concepto aceptado por la comunidad empresarial, política y académica genera dificultades a la hora de identificar y censar a las empresas familiares pues se mezclan con los objetivos particulares que, en cada uno de dichos ámbitos, pueden plantearse. Estos obstáculos se materializan en la dificultad de identificar al objeto de estudio para analizarlo y en la imposibilidad de comparar los estudios que se realizan en distintos momentos, países y culturas para este tipo de empresas por partir, frecuentemente, de definiciones distintas.

3 La realidad empresarial guipuzcoana: pymes y empresa familiar

En este apartado, el objetivo es valorar la importancia de la pyme familiar en el tejido empresarial guipuzcoano y profundizar en la topología de empresa familiar existente en base a los dos ejes propios de este tipo de empresas, su propiedad y su gestión.

Para hacer este análisis, los autores han encontrado poca información actual disponible de la realidad de la pyme familiar guipuzcoana. Por ello, a falta de otra fuente mejor, el estudio sobre la empresa familiar en Guipúzcoa¹⁰ desarrollado recientemente por la Fundación Antonio Aranzabal, la ESTE-Universidad de Deusto y la Cámara de Guipúzcoa, es la fuente de información básica para poder conocer algunas características demográficas de las empresas familiares guipuzcoanas.

En este estudio, los autores han partido de la definición señalada por el estudio García Pons y Gallo (1989): empresa familiar es aquella sociedad en la que una o dos familias son los mayores accionistas y cuyos miembros de la familia están implicados en la gestión bien como directivos o como miembros del consejo de administración¹¹. Tomando esta definición como referencia, se ha considerado empresas familiares a aquéllas que se han declarado como tales.

3.1. La pyme familiar en Guipuzcoa

A partir esta definición, se han estimado que de las 3.219 empresas existentes en Guipuzcoa¹² 2.186 son familiares y 1.033 son no familiares, tal y como recoge el

¹⁰ Aragón, C.; Iturrioz, C.; Aranguren, M.J. y Olarte, F.J. (2005) La empresa familiar en Gipuzkoa, Cámara de Comercio, Navegación e Industria de Guipúzcoa, San Sebastián.

¹¹ Según Aragón et al. (2005), "aunque no podemos comprobar si los datos de accionariado de las empresas que se autodefinen como familiares cumplen con el requisito relativo a propiedad propuesto en la definición, lo que sí se constata es que, salvo en dos casos, todas las empresas catalogadas como familiares cumplen con el criterio de implicación en la gestión, bien como directivos bien como miembros del consejo de administración."

¹² La población objeto de estudio está compuesta por las empresas guipuzcoanas de más de nueve trabajadores cuyos datos económicos-financieros estén disponibles en la base de datos SABI para el año 2002. Dado que SABI, para bastantes empresas no

Cuadro I.1.

Cuadro I.1. Distribución de la muestra según carácter familiar. Año 2003.

Naturaleza	Empresas muestra	Porcentaje muestra	Estimación población
Familiar	273	68%	2.186
No familiar	129	32%	1.033
Total	402	100%	3.219

Fuente: Elaboración propia

La distribución entre empresa familiar y no familiar en Guipuzcoa es muy similar a la obtenida para España por Gallo, M. A. y García Pont, C. (1989) en la que la empresa familiar representaba un 71% frente a un 29% de la empresa no familiar y superior a la obtenida por Bueno Asín, J. (1977) para las empresas industriales de Guipuzcoa, donde la empresa familiar representaba algo menos del 60% del total de empresas.

Como se observa en el Cuadro I.2., entre las empresas familiares, las empresas pequeñas, de menos de 50 empleados, son las más numerosas, representan casi un 80% del total de las empresas familiares analizadas.

Asimismo, cabe destacar la escasa presencia de empresas de más de 100 empleados entre las empresas familiares guipuzcoanas. Esta presencia es prácticamente nula en el caso de las empresas de más de 250 empleados.

Cuadro I.2. Distribución de las empresas familiares y no familiares en función del número de empleados. Año 2003.

Tramo de empleo	Población		Empresas familiares		Empresas no familiares	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje

suministra el dato del número de trabajadores, añadimos a la selección anterior las empresas que no teniendo dato de empleo, presentan un volumen de ventas superior a 1.201.000 millones de euros. Con estas condiciones se obtiene un total de 6.612 empresas, de las que se eliminan las que por diversos motivos no resultan de interés para el estudio (cooperativas, asociaciones religiosas,...). A las que quedan de esta depuración se les envía una encuesta. A partir de las que responden a la misma, podemos afirmar con una probabilidad del 95% que el número de empresas familiares total de Gipuzkoa estará entre 2.171 y 2.206.

De 10 a 19	1776	55%	119	44%	39	30%
De 20 a 49	924	29%	95	35%	48	37%
De 50 a 99	317	10%	33	12%	18	14%
De 100 a 249	130	4%	6	2%	7	5%
De 250 a 499	49	1%	1	0%	2	2%
500 o más	23	1%	0	0%	4	3%
N.D.(*)	0	0%	19	7%	11	9%
TOTAL	3219	100%	273	100%	129	100%

(*) Empresas cuyo dato de empleo no está disponible

Fuente: DIRAE (2002) y elaboración propia.

Respecto a las empresas no familiares, se constatan diferencias significativas, teniendo la empresa familiar un tamaño inferior a la no familiar. En concreto se aprecia que en el tramo de empresas de menos de 20 trabajadores, la presencia de empresas familiares es muy superior, siendo algo inferior su presencia una vez superada esta dimensión.

3.2. Los tipos de empresa familiar en Guipuzcoa

Acabamos de observar que la familia tiene una presencia relevante en la vida empresarial a distintos niveles y, esta presencia parece concordar con que en la empresa familiar la familia debe ser propietaria mayoritaria y participar activamente en su gestión.

A pesar de ello, al observar los datos recogidos en la encuesta, nos encontramos con que no hay un modelo único de empresa familiar en lo que respecta a la propiedad y a la gestión. Esto se debe a que el nivel de control que sobre la propiedad tiene la familia puede variar e igualmente la familia puede presentar distintos grados de implicación en la gestión y dirección de la empresa.

Por ello, resulta interesante clasificar las empresas familiares en función de los dos elementos esenciales de la definición de la empresa familiar: por un lado, la participación de la familia en el capital; y, por otro, la participación en la gestión y dirección de la empresa.

En función de la propiedad del capital, podemos distinguir dos grupos. Por un lado, se encuentran las empresas de propiedad familiar pura, en las que la totalidad del capital está en manos de la familia y, por otro lado, tenemos las empresas con propiedad familiar mixta, en las que, en el capital, además de la familia, que en todo caso detenta una participación mayoritaria, participan otros agentes. En Guipuzcoa, el 64% de las empresas familiares contestan que son de propiedad totalmente familiar y un 20% de las empresas familiares afirman tener una propiedad mixta.

En definitiva, podemos afirmar que en Guipuzcoa aproximadamente dos tercios de las empresas familiares guipuzcoanas están bajo el control absoluto de la familia, sin ningún tipo de participación de agentes ajenos a la familia en el capital de la empresa.

<i>Cuadro I.3. Distribución de las empresas</i>	Número	Porcentaje
---	--------	------------

<i>familiares según propiedad del capital. Año 2003. Naturaleza</i>		
Capital familiar puro	173	64%
Capital familiar mixto	54	20%
No contesta	46	16%
Total	273	100%

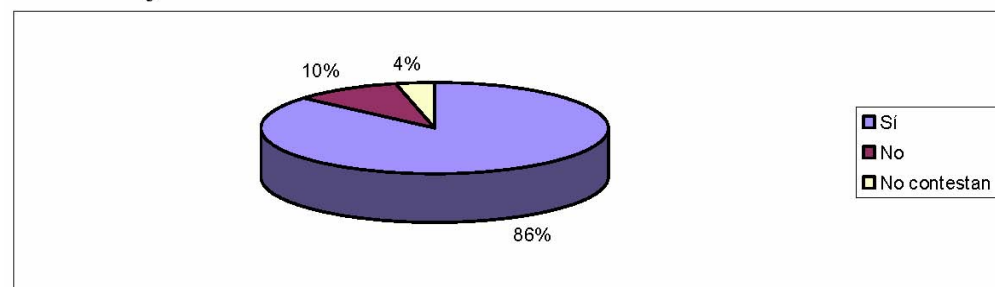
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la implicación de la familia en la gestión, podemos distinguir dos casos: las empresas cuya dirección está fundamentalmente en manos de los miembros de la familia y las empresas en cuya dirección hay profesionales ajenos a la familia.

Si estudiamos la gerencia de la empresa familiar, nos encontramos con que una gran mayoría, en concreto el 86%, de las empresas familiares guipuzcoanas están dirigidas por un miembro de la familia.

En conclusión, se observa que en una amplia mayoría de las empresas familiares guipuzcoanas la familia tiene un control absoluto sobre la propiedad y también en la dirección o gestión de la misma.

Gráfico I.1. Distribución de las empresas familiares según que la gerencia esté en manos de la familia. Año 2003.

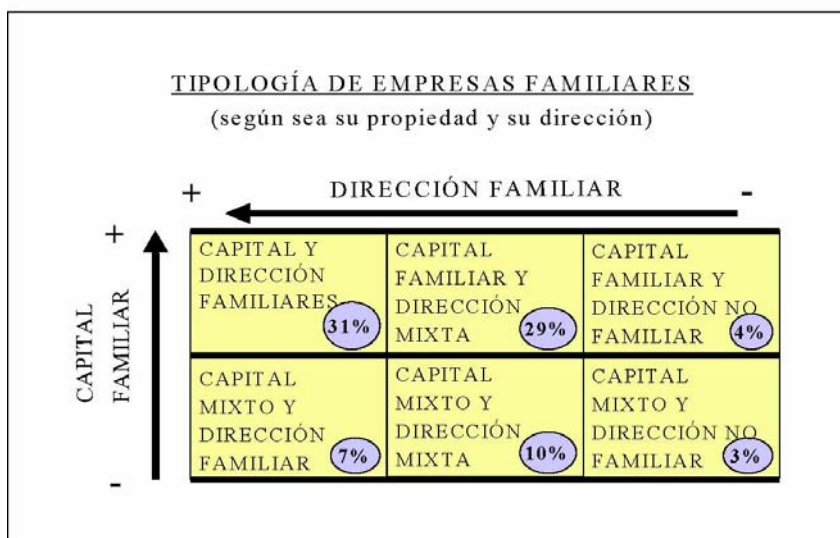


Fuente: Elaboración propia

Con objeto de profundizar en el conocimiento de los diferentes tipos de empresas familiares existentes, hemos clasificado las empresas familiares de la muestra en grupos en función de estas dos dimensiones, es decir, participación de la familia en la propiedad y participación de la familia en la dirección de la empresa, obteniendo los resultados presentados en el Gráfico I.2.

Esta clasificación de las empresas familiares guipuzcoanas confirma que un 60% de las mismas tiene un capital enteramente familiar y una dirección fundamentalmente desempeñada por personas de la familia, siendo la dirección exclusivamente familiar en la mitad de estos casos.

Gráfico I.2. Tipología de empresas familiares en Gipuzkoa según propiedad y dirección. Año 2003.



Fuente: Elaboración propia

*Se entiende por "Dirección familiar" la empresa en la que la totalidad de la dirección se desarrolla por miembros de la familia y "Dirección mixta" la empresa en la que existen directivos que no son miembros de la familia.

Atendiendo a la dimensión, la anterior clasificación integra a empresas de distinto tamaño. En concreto, se ha comprobado que las empresas de capital mixto y dirección familiar mixta tienen un tamaño significativamente mayor que las de capital puro y dirección familiar pura. Esto indica que, a lo largo de las etapas que van atravesando en su vida, las empresas familiares se ven en la necesidad de ir incorporando a miembros externos a la familia tanto en la propiedad como en la dirección con objeto de adaptarse al crecimiento de la empresa.

En definitiva, la empresa familiar supone aproximadamente los dos tercios del tejido empresarial guipuzcoano. Son empresas de dimensión reducida, pymes en su práctica totalidad. Por ello, tal y como señalábamos en la introducción, entendemos que la principal figura empresarial en Guipuzcoa es la pequeña y mediana empresa familiar.

II – Un modelo de responsabilidad para las pequeñas y medianas empresas familiares

4. Las pequeñas y medianas empresas familiares: identificación de las características relevantes que condicionan su comportamiento socialmente responsable

Según el estudio de la Comisión Europea (2002) sobre pequeñas y medianas empresas (pymes) europeas y RSC, aproximadamente la mitad de las pymes europeas llevan a cabo acciones externas de responsabilidad corporativa, incrementándose el número de éstas conforme aumenta el tamaño de las organizaciones.

Según distintos autores¹³, las pymes presentan una serie de características intrínsecamente distintas a las grandes empresas que afectan a los contenidos, naturaleza y alcance de las actividades de RS que desarrollan. Asimismo, la naturaleza familiar es condicionante de los comportamientos de las organizaciones¹⁴. A continuación se presentan las características que, relacionadas bien con el tamaño o con el carácter familiar, más condicionan la actitud y las actividades de estas empresas respecto a la responsabilidad social.

4.1. Características vinculadas al tamaño de la empresa

-Deseo de independencia, concentración del poder y flexibilidad en la acción y toma de decisiones: En las empresas de tamaño reducido, existe un fuerte deseo de independencia por parte de los propietarios los cuales ejercen un alto nivel de control personal sobre el negocio, véase Scase et al. (1980), Spence (1999). La concentración de la propiedad y del binomio gestión-control en un número reducido de personas, aporta a las pymes una gran flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones pero, por otro lado, implica que la toma de decisiones y asignación de recursos se realiza por elecciones personales muy condicionadas por las características psicológicas de este propietario, véase Jenkins (2004).

Por ello, según Quinn (1997) los propietarios/gestores de las pequeñas empresas detentan una posición privilegiada que les permite trasladar sus propias actitudes éticas a las decisiones del negocio. Además, debido a las restricciones de tiempo y a la variedad de actividades que este propietario debe desempeñar dentro de la empresa, normalmente dedica poco tiempo o energía a reflexionar sobre las cuestiones éticas del negocio, véase

¹³ Tilley, F: "Small Firms' environmental ethics: how deep they go? In Business Ethics: A European Review, January 2000.

¹⁴ Véase Galve y Salas (2003), Gallo, M.A. (2004); Cabrera et al. (2001).

Spence (2000), y por lo tanto, estas cuestiones se trasladan desde el propietario hasta la empresa de forma natural y no meditada.

De esta forma, las preferencias personales del propietario/gestor son el factor fundamental que condiciona la naturaleza y alcance de las actividades de responsabilidad social de las pymes¹⁵ y la concepción ética del propietario/gestor que ejerce el liderazgo es el mayor condicionante de los comportamientos socialmente responsables de la organización¹⁶.

-Visión estratégica limitada y dependencia de resultados económico-financieros: Los propietarios/gestores, desempeñan diferentes funciones relacionadas con el negocio, véase Spence (1999), centradas en la operativa diaria, por lo que dedican poca energía a reflexionar estratégicamente¹⁷ y a planificar futuras actividades.

Según el informe de la Comisión Europea (2002) sobre pymes europeas y RS, las actividades comunitarias de las pymes son, en la mayoría de los casos y sobre todo en las pymes de menor tamaño, de carácter ocasional y no están relacionadas con la estrategia de la compañía. Este mismo informe establece que la mayor parte de las pymes aluden a razones éticas para abordar este tipo de acciones, creciendo en importancia las razones vinculadas al impacto en los beneficios empresariales de estas actividades, conforme se incrementa la actividad en RS y el tamaño de la empresa.

Tanto el tamaño, como la antigüedad de la empresa y la estrategia genérica perseguida condicionan las actividades de RS desempeñadas. En este sentido, conforme el tamaño y la antigüedad de la empresa sea mayor, las pymes presentan una mayor implicación en RS. Asimismo tal y como se presenta en la Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas (2002), “puede establecerse una correlación positiva entre la prioridad estratégica de las pymes y sus actividades socialmente responsables: las pymes orientadas hacia la innovación, la calidad y el crecimiento presentan resultados más prometedores en términos de compromisos sociales presentes o futuros.”

Paralelamente a la falta de reflexión estratégica las pymes, que están más presionadas por su supervivencia a corto plazo, son más dependientes de las fuentes de capital internas para financiar el crecimiento por lo que resulta muy difícil invertir en proyectos a largo plazo o que no se visualizan como centrales para la supervivencia del negocio. En concreto las estrategias genéricas de RS aunque podrían sin duda mejorar la imagen a medio plazo de la empresa, resultan difíciles de justificar en clave empresarial. Por ello, en el caso de las pymes resulta de especial relevancia que se visualicen los beneficios empresariales directos que las actividades de RS pueden reportar a la

¹⁵ Stibbard, H. “Connecting SMEs with the Community”, Business Community Connections Research, London, 2000.

¹⁶ Por ejemplo, según Hutchinson et al. (1997), los propietarios/gestores de las pymes son más reactivos que proactivos a la hora de tratar y gestionar los temas medioambientales.

¹⁷ Véase Jenkins (2004), Frenz (2003), Hutchinson et al. (1994), Keasey et al. (1993).

empresa.

-Menor poder frente a agentes externos: Las pymes tienen menor poder, y por lo tanto, menor autonomía, que las grandes empresas frente a los agentes externos, es decir, frente a instituciones públicas, clientes y otros grupos de interés, por lo que su capacidad para llevar a cabo iniciativas propias está más limitada que en las grandes empresas. Según Jenkins (2004), su posición inferior dentro de la cadena de valor, le expone a presiones del resto de agentes de la cadena en distintos ámbitos, siendo, por ejemplo, las certificaciones de calidad, homologaciones medioambientales, códigos de ética, en muchos casos una exigencia para mantener relaciones con empresas clientes de mayor dimensión. Por tanto, existe una dependencia de las acciones de RS que debe emprender una pyme respecto de otros grupos, lo cual tiene un impacto en la percepción que los gestores de la pyme desarrollan sobre la RS, no tanto como iniciativas voluntarias que apoyan su estrategia sino como condicionamientos impuestos en áreas o temáticas estratégicas para terceros.

-Redes de relaciones personales y estrechas: Las relaciones personales y contactos estrechos son más habituales en las pymes, véase Burns (2001), por lo que hay mayores posibilidades de construir relaciones de confianza entre propietario y empleado, proveedores, clientes etc. La literatura sobre pequeñas empresas ha considerado a este tipo de organizaciones como parte de una red de relaciones dinámicas internas y externas embebidas en un entorno muchas veces local¹⁸. Según Granovetter (1985), las transacciones económicas están imbuidas de relaciones sociales.

Según Spence (2004), las relaciones sociales y la amistad vinculada a los negocios puede resultar beneficiosa para la pequeña empresa, ya que enriquece la vida de los individuos y aunque puede estar restringida en el tiempo y en el contexto, en ella pueden darse otras características como la reciprocidad, compartición de información, no-sustituibilidad, empatía y placer. Según esta misma autora, los vínculos estrechos, animan a comportamientos éticos entre los actores en términos de confianza, compromisos de reciprocidad, justicia y honestidad. Por el contrario, otros autores como, Brass et al. (1998), argumentan que las relaciones fuertes caracterizados por reciprocidad, confianza íntima y empatía, pueden ofrecer un escenario de mayores oportunidades para comportamientos no éticos aunque, por otro lado, la satisfacción vinculada a la relación y el tiempo invertido en ella puede actuar como incentivo para actuar éticamente. En este mismo sentido, Jones (1991), utilizando el concepto de proximidad moral, indica que las personas son más proclives a actuar éticamente con aquéllos que se sitúan más próximos físicamente a ellos que frente a extraños.

La existencia de estas relaciones estrechas y de carácter personal entre los agentes que conforman la pequeña empresa tiene su evidente implicación en los comportamientos socialmente responsables de este tipo de empresas. Según el Observatorio Europeo de las Pymes¹⁹, muchas pymes practican una gestión social y medioambientalmente

¹⁸ Véase Spence (2004).

¹⁹ Véase Observatory of European SME (2002).

responsable a pesar de no estar familiarizadas con el concepto de RS, y para estas empresas estos comportamientos responsables no son más que consecuencia de su forma de entender la gestión empresarial.

-Gestión de relaciones con terceros más informal: Tal y como se ha descrito en el apartado anterior, las relaciones personales y contactos estrechos habituales en las pymes permite construir relaciones de confianza entre propietario y empleados, proveedores, clientes etc. En este sentido, en un estudio de Ram (1991) de la dinámica interna de las pequeñas empresas se concluye que este tipo de empresas tienden a caracterizarse por comunicaciones informales y frecuentes entre los empleados y los clientes. Además, debido a las limitaciones de recursos y de alternativas estratégicas disponibles, es más probable que las pequeñas empresas sigan estrategias de especialización en un nicho de mercado, véase Johnson y Scholes (1997), en las cuales pueden explotar su habilidad para desarrollar relaciones estrechas con un número reducido de clientes.

Asimismo, según Jenkins (2004), las relaciones de la pequeña y mediana empresa con sus grupos de interés suele estar basada en unas bases más informales y de confianza y caracterizadas por una vinculación personal e intuitiva, mientras que las grandes empresas se suelen comprometer en una gestión planificada, formal y estratégica de las relaciones con los grupos de interés, gestión en la que la empresa grande tiene una posición de poder. Todo esto puede constituir un caldo de cultivo adecuado para que las pymes atiendan adecuadamente a las necesidades que presentan estos grupos de interés y conseguir un mayor grado de adaptación a las mismas.

-Cultura y valores estándares de las pequeñas empresas: Según Haugh et al. (2004), la reducida dimensión de la empresa significa que es más factible que propietarios, directivos y empleados mantengan diariamente contactos presenciales lo cual permite cierta informalidad en la forma en que las tareas son asignadas y el trabajo es llevado a cabo. Según estos mismos autores, existen ciertos valores estándares compartidos en las empresas de reducida dimensión: supervivencia, independencia, control interno y externo, pragmatismo y prudencia financiera.

En este sentido según Spence (1999) en las pequeñas empresas son habituales los recelos acerca de la burocracia y existe una mayor confianza en mecanismos de control más informales. Incluso la propia gestión de la organización, es llevada a cabo con la implicación de los empleados, lo que parece indicar que la informalidad en los procedimientos, la practicidad y la cooperación son valores que tiñen la gestión de las empresas de reducida dimensión y no por ello suponen una menor eficacia. Por ejemplo, en referencia a los sistemas de gestión de la calidad, Chittenden et al. (1998) afirman que, “no hay evidencia que sugiera que la gestión informal de la calidad basada en la involucración personal de los propietarios y empleados que poseen un conocimiento detallado de las necesidades de los clientes, es en algún sentido inferior a sistemas más formales de gestión”

Por todo ello, valores como informalidad, practicidad, pragmatismo... tan presentes en empresas de pequeño tamaño deben ser tenidos en cuenta a la hora de recomendar acciones de responsabilidad social, no siendo aceptables modelos de RS excesivamente complejos y formalizados. En definitiva, si se desea garantizar la viabilidad y el mantenimiento en el tiempo de las actividades de RS, éstas debieran aflorar a partir de iniciativas que muchas veces vienen ya siendo desarrolladas informalmente y que desde el punto de vista del negocio presenten una clara finalidad práctica.

-Vinculación estrecha con la comunidad local: Según el informe de la Comisión Europea (2002) sobre pymes europeas y RSC, la mayoría de las acciones de RS que desarrollan las pymes tienen un alcance local. Algunos autores afirman que el conocimiento de las pymes de la situación local de la comunidad les permite abordar adecuadamente asuntos vinculados a la comunidad local²⁰.

Desde un punto de vista utilitarista, los propietarios/gestores de las pymes en principio deberían estar vinculados a la comunidad local a la que pertenecen, ya que dependen de ella mucho más que las grandes empresas. A principio de los setenta, el Informe Bolton (1971) sugería que las pequeñas empresas estaban fuertemente vinculadas a la comunidad local y que actuaban como benefactores locales y líderes en la misma. Sin embargo, trabajos posteriores han mostrado una desconexión entre las pequeñas empresas y la comunidad que les rodea, por lo que la empresa se desentiende de cualquier responsabilidad con el entorno cercano que le rodea, véase Curran et al. (1994), Rutherford et al. (1997). Según Spence (1999), el deseo de autonomía en la toma de decisión es un factor crucial que condiciona la falta de conexión de la empresa con el entorno.

Pese a ello, en muchos casos, las pequeñas y medianas empresas normalmente tienen una única unidad de negocio, con mano de obra básicamente de origen local, estando la propiedad localizada próxima a la zona de implantación del negocio y siendo muy común que su base de clientes se restrinja al ámbito local, véase Jenkins (2004). En este mismo sentido, según Burns (2001), las pequeñas y medianas empresas son propensas a operar en un único mercado, tienen dificultades en diversificar el riesgo del negocio y son vulnerables a la pérdida de los clientes.

En definitiva, buena parte de los proveedores, clientes y empleados de las pymes forman parte de la comunidad local dónde ésta se sitúa, por lo que la reputación e imagen de la empresa en la comunidad condicionará fuertemente su competitividad²¹. Por ello, la lógica indica que el apoyo de estas organizaciones empresariales a la comunidad, debería ser reconocido y recompensado por sus miembros en su papel de clientes, empleados, proveedores etc..., haciendo que las pymes que presenten comportamientos socialmente responsables tengan más éxito, véase Jenkins (2004).

²⁰ Joseph, E.: "Welcome engagement: SMEs and Social Inclusion", IPPR, London, 2000.

²¹ Commission of the European Communities, Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001)366 final, Brussels.

-Menor transparencia y difusión de información del negocio: Las empresas medianas y pequeñas no se enfrentan a la necesidad y obligatoriedad de publicación de datos o información relativa al negocio, de la misma manera que las empresas grandes o que cotizan en Bolsa, que están bajo el escrutinio público y de los medios de comunicación por el decisivo impacto que sus comportamientos y decisiones tienen sobre la sociedad. Además, según EIM (2001), solo una minoría de las pymes implicadas en causas comunitarias publican información sobre sus actividades, lo que contribuye a la pobre percepción de la actividad de las pymes en estos ámbitos²².

Según Jenkins (2004), en muchos casos, las pequeñas y medianas empresas son menos susceptibles a la presión del consumidor ya que en muchos casos no venden directamente al público, sino que lo hacen a través de otras empresas y por ello son menos visibles al ojo público. Además, en muchos casos, no tienen una marca propia o imagen que promocionar o proteger.

Este aspecto tiene como consecuencia que la sociedad en general no percibe las acciones individuales emprendidas por pequeñas y medianas empresas, ya sean de carácter beneficioso como perjudicial para la sociedad, incidiendo esto de forma determinante en los incentivos ante la responsabilidad social, que a nivel individual tiene cada pequeña empresa.

-Escasez de recursos: Las pequeñas empresas cuentan con menores recursos financieros y humanos y son económicamente más vulnerables que las grandes empresas. En muchos casos, la supervivencia es una prioridad estratégica de estas empresas y los riesgos financieros u operacionales asociados a la misma son temas prioritarios para las empresas de pequeña dimensión.

Por todo ello, las inversiones a largo plazo como, por ejemplo, las actividades de responsabilidad social que no están relacionadas estrictamente con aspectos centrales del negocio, son habitualmente pospuestas y su realización frecuentemente está afectada por la evolución del ciclo económico²³. Por tanto, la escasez de tiempo, las restricciones en inversiones, la carencia de personal dedicado a la gestión de estas cuestiones... suponen importantes barreras para abordar actividades social y medioambientalmente responsables. Todo ello obliga a que el enfoque de responsabilidad social para una pyme, para que pueda ser llevado a cabo, deba ser natural en su implementación y cercano a la realidad de su operativa diaria.

4.2. Características vinculadas a la naturaleza familiar de la empresa

Tal y como señalan Gallo y Melé (1998) y recoge Quintero (2005), una empresa es más

²²EIM, "Ondernemermerchapsmonitor 2001" Entrepreneurship Monitor, 2001, Zoetermeer, 2001.

²³ Véase Vyakarnam, S. et al. (1997).

que una sociedad de capitales, es una sociedad de personas que no se acaba dentro de los límites de la empresa (propietarios, trabajadores, directivos) sino que se amplía con sus clientes, proveedores, comunidad local en la que está inscrita,... En este sentido, el respeto a las necesidades de estos distintos agentes no sólo sería una exigencia ética, sino que sería un requerimiento para el buen funcionamiento del sistema empresarial.

Esta afirmación, válida para todo tipo de empresas, lo es particularmente para las empresas familiares, donde el concepto de comunidad de personas adquiere todo su sentido al existir lazos familiares o de vecindad entre los agentes que la conforman ya que estas relaciones “extralaborales” son las que van a teñir la responsabilidad social de las pymes familiares. Asimismo, Dyer (2003) afirma que la influencia de la familia en la estrategia y la gestión de la empresa a menudo se convierte en un mayor énfasis en lo altruista y en una aproximación inclusiva hacia los *stakeholders* que hace a las empresas familiares diferentes.

Esta idea es recogida por Hoffman et al.(2006) quienes afirman que la característica básica que distingue a la empresa familiar de otras empresas es la influencia de las relaciones familiares en el negocio. Estos autores, basándose en el concepto de capital social²⁴ como un recurso que existe gracias a las relaciones sociales entre personas y que crea valor incentivando la formación de redes de relaciones fuertes, duraderas y basadas en la confianza, identifican el concepto de capital familiar, como una forma especial de capital social aplicado a las relaciones familiares, las cuales se caracterizan por ser más fuertes, más intensas y más duraderas que las relaciones que se dan en otro tipo de comunidades.

En las empresas familiares, los miembros de la familia forman un núcleo de relaciones que proveen la consistencia necesaria para socializar rápidamente a nuevos miembros sobre las normas y expectativas del negocio. Por ello, este capital familiar constituirá una red interpersonal que refuerza creencias sobre sí misma, sobre la familia, sobre la empresa y sobre la comunidad y cómo todos estos agentes deberían relacionarse, alimentan la existencia de un sistema de valores compartido.

A partir de este concepto de capital familiar se profundizará en algunos elementos importantes que lo configuran como son las relaciones de confianza y los lazos familiares; una visión y sistema de valores compartido; la preocupación por la reputación y la visión a largo plazo.

-Redes de relaciones familiares: La existencia de lazos y relaciones de confianza y afecto que hay entre los miembros de la familia que están presentes en la organización, es una particularidad de las empresas familiares que en ocasiones, se hace extensiva al resto de agentes que participan en la empresa. En este sentido, los empleados al desarrollar su actividad laboral en la empresa familiar, están cerca de la familia e incluso

²⁴ Véase Putman (2003).

se pueden sentir parte de la misma. Por ejemplo, según Tagiuri et al. (1996), las empresas familiares tienen un “lenguaje familiar” que les permite comunicarse más eficientemente e intercambiar más información con mayor privacidad.

Las relaciones familiares y de afecto entre los miembros de una organización pueden generar motivación inusual, consolidar la lealtad, incrementar la confianza y alentar comportamientos altruistas (Tagiuri and Davis, 1996). Esta confianza, tal y como estableció Williamson (1975) es otro fenómeno que puede ser examinado como una ventaja para la reducción de los costes de transacción, una de las ventajas de las empresas familiares.

Además, en el caso de la pyme familiar, además de los propios miembros de la misma familia propietaria que trabajan en la empresa, es habitual que entre los empleados haya conocidos, amigos y familiares, que han entrado a formar parte de la empresa gracias a sistemas de reclutamiento informales, véase Jones et al. (1994). Según Spence (1999), la posibilidad de este contacto informal entre propietarios, empleados, proveedores, clientes e incluso competidores permite la construcción de relaciones de confianza que se basen en un diálogo honesto y abierto, difícil de conseguir en organizaciones de mayor tamaño.

Desde el punto de vista de la responsabilidad social, la confianza y las emociones pueden tener una importante influencia sobre el gobierno de la empresa, véase Huse (1998), y en general, la existencia de relaciones de confianza entre distintos grupos de interés derivará en una mayor cooperación entre los participantes y una mejora de la satisfacción de los mismos.

-Compartición de una cultura y valores familiares: En términos generales, tal y como establece Berry (2005), en tanto en cuanto se es agente de una comunidad se comparte la cultura con otros, estando esta cultura formada por un conjunto de experiencias compartidas, valores y conocimientos. Los miembros de una comunidad realizan intercambios y están sometidos a un juicio mutuo y esto crea un estilo conforme al cual se juzga a los demás y se crean incentivos para ciertos patrones de comportamiento que garanticen la estabilidad social, véase Otteson (2002). Además, según este mismo autor, la vivencia de una comunidad prepara a sus miembros para los intercambios basados en el interés mutuo con otros agentes de fuera de la comunidad.

En el caso de la empresa familiar, según Forsberg (2006), el hecho de que una persona sienta que pertenece a una familia, a una comunidad y a un lugar genera un interés mutuo que dirige sus acciones hacia lo que es bueno en el largo plazo para el conjunto. En este sentido, la vinculación con esta comunidad familiar y local generaría un deseo de buenas relaciones con vecinos, clientes, proveedores y con la comunidad más amplia y además, permitiría alinear a los miembros de esa comunidad con la misión de la misma. Asimismo, y en la medida en que en la empresa familiar la familia propietaria controla de forma más o menos directa la marcha de la empresa, la cultura y los valores de la familia van a trasvasarse a la empresa, véase Amat (1998). Según Dyer (1986) y Graafland (2002), en muchas empresas familiares los principios de actuación que son

parte de su cultura empresarial, están ligados a la vida de la familia. En este sentido, los propietarios/directivos familiares, bien desde el gobierno de la empresa, o si éste no está formalizado, directamente desde la dirección, al ser responsables de las decisiones y el control de la empresa son el cauce a través del que los valores, la cultura y una personalidad e identidad propias van a canalizarse hasta la empresa.

Esta cultura compartida permitirá alinear y compartir con los empleados la visión hacia la eficiencia, calidad y servicio al cliente, creando una plataforma de valores compartidos entre familia y empleados. Según Kets de Vries (2004), por un lado, la familia confía en sus empleados y, por otro lado, los empleados están orgullosos de los valores compartidos en la empresa, identificándose y comprometiéndose con la misma. Estudios desarrollados por Gallo et al. (2004) han permitido definir los valores que residen en la empresa familiar e incluso han llegado a identificarlos como rasgos característicos de las empresas familiares exitosas. Estos valores, añadidos a los que específicamente tenga una familia empresaria, crean un propósito común para los empleados y ayudan a establecer un sentimiento de identificación, motivación y compromiso.

En la empresa familiar, si la dinámica anteriormente descrita es realidad, la cercanía a los trabajadores y a la comunidad, sitúa a la empresa familiar en una posición privilegiada para desarrollar comportamientos socialmente responsables. Según la comunicación del GEEF (*European Group of Owner Managed and Family Enterprises*) sobre el Libro Verde de la Comisión Europea, la empresa familiar debido, entre otros factores, a la transmisión de los valores familiares, presenta ventajas en el campo de la responsabilidad social, ya que según esta asociación, la responsabilidad social es una parte natural de los valores esenciales de las empresas familiares. En este mismo sentido, según Adams et al. (1996), a pesar de que las empresas familiares tengan pocos códigos éticos, adoptan informalmente un mayor comportamiento ético en sus actividades básicas. Asimismo, según Sathe (1983) las empresas pequeñas y de carácter local facilitan el desarrollo de culturas más arraigadas, ya que es más fácil que los valores y creencias sean ampliamente compartidas debido a la mayor facilidad y oportunidad para la comunicación en el lugar de trabajo.

En resumen, un sistema de valores fuertemente compartidos constituyen otro de las dimensiones esenciales del capital familiar descrito anteriormente.

-Preocupación por la reputación y el buen nombre: Distintos autores (Aronoff and Ward, 95; Tagiuri and Davis, 96) identifican la reputación, que genera una mayor confianza, como una característica propia de las empresas familiares que les permite alcanzar unos menores costes de transacción. En este mismo sentido, Lyman (1991) afirma que las empresas familiares tienden a ser conocidas por su integridad y por su compromiso con las relaciones, lo cual orienta su comportamiento, que tenderá a alimentar esta imagen, tanto con los agentes internos como con los externos.

La naturaleza familiar implica una asociación entre el nombre de la familia y personas concretas de la familia y las actividades, bien sean éxitos o fracasos, de la propia

empresa. Es por ello, que la pyme familiar tiene fuertes incentivos a desarrollar comportamientos socialmente responsables que permitirán el establecimiento de relaciones positivas entre los distintos grupos de interés, la empresa y la familia.

Además, la pyme familiar, en muchas ocasiones, actúa en un ámbito local y en consecuencia, obtiene sus ventajas de las comunidades en las cuales está establecida. En este sentido, el entorno local, los clientes y empleados locales constituyen factores claves que incentivan a la empresa a tener en cuenta seriamente sus responsabilidades sociales, ya que el desarrollo de la empresa solo es posible a través de una relación en armonía con la comunidad local de la que la pyme familiar depende.

Según Smith (2003), en las empresas socialmente responsables hay una revalorización de la imagen y de la reputación. Esta preocupación por la reputación y el buen nombre que se da en la empresa familiar, puede constituir un incentivo relevante para el desarrollo de cierta sensibilidad social hacia la comunidad local y organizaciones del entorno empresarial.

-Voluntad de continuidad y orientación a largo plazo: La voluntad de continuidad es una característica intrínseca a la propia naturaleza de las empresas familiares, explícita en muchas ocasiones en la propia definición de empresa familiar (Donnelly, 1964; Churcill y Hatten, 1987; Ward 1987; Handler, 1989; Astrachan y Kalenko, 1994; Litz, 1995; Shanker y Astrachan, 1996; Sharma y otros, 1997; Amat, 1998; Tan y Fock, 2001; Cardieux y otros 2002). En la empresa familiar, existe un compromiso de la familia propietaria con la empresa y su estrategia, es decir, la familia se vincula de forma estable con el negocio, debido a que la riqueza de la familia y sus futuras generaciones depende en gran parte de la evolución del negocio a largo plazo. Por ello, en la empresa familiar se persigue la maximización de la riqueza de la empresa a largo plazo.

Esta voluntad de continuidad y su orientación al largo plazo, se manifiesta en las empresas familiares en una menor vulnerabilidad y una mayor capacidad de espera, tal y como lo afirman distintos autores: Donckels and Frohlich, 1991 señalan que las empresas familiares son menos dependientes de su entorno y por lo tanto son menos susceptibles de verse arrastradas por las recesiones del entorno. Asimismo, De Visscher, Aronoff and Ward (1995) atribuyen a las empresas familiares la capacidad de ver la globalidad y de ser más pacientes en la espera de los resultados a largo plazo. Según Cadbury (2000), la perspectiva a largo plazo, el compromiso de la familia y una identidad son algunas de las fortalezas de la empresa familiar.

Esta voluntad de continuidad tiene una serie de efectos en los comportamientos socialmente responsables de las empresas familiares incidiendo en distintas dimensiones de la responsabilidad social, como la creación de riqueza, la oferta de calidad de los bienes y servicios ofrecidos, el desarrollo integral de los empleados y en definitiva, el

compromiso con *stakeholders* internos y externos así como con la comunidad local²⁵. Es

evidente que el mantenimiento de relaciones a largo plazo con grupos de interés externos, como pueden ser los clientes, no puede estar basado en la explotación y la maximización de los beneficios a corto plazo, sino que debe fundamentarse en la búsqueda del beneficio mutuo, algo totalmente alineado con los enfoques de la responsabilidad social. La voluntad de continuidad implicará que desde el gobierno de la empresa se adoptan las políticas, decisiones y controles adecuados con objeto de conseguirla.

-Confusión entre las esferas familiar y empresarial: Frente las características anteriormente expuestas que surgen del concepto de capital familiar, la interacción entre familia y empresa puede ser fuente de riesgos, que dan lugar a una serie de comportamientos no deseados que constituyen faltas de ética profesional.

Tal y como detectaron Gallo y Amat (2003), en lo que han denominado las trampas de la empresa familiar, en muchas ocasiones, la empresa familiar carece de una formalización de la estructura de funciones y responsabilidades e, incluso en los casos en que existe, es en la práctica, ignorada, dejando paso a estructuras de poder implícitas localizadas en determinados miembros de la familia. Esta confusión entre la actuación profesional de una empresa y los intereses particulares como miembro de la familia propietaria se pone de manifiesto en distintos aspectos en la empresa familiar:

- .-En la confusión de los flujos empresariales con los lazos familiares, lo que puede originar la falta de disciplina sobre beneficios y resultados, la remuneración con distintos criterios a empleados familiares y no familiares²⁶
- .-En el prevailecimiento de los lazos familiares sobre los empresariales, lo cual supone la existencia de actitudes nepotistas en virtud de las que se asignan funciones a miembros de la familia no capacitados para ellas por el mero hecho de ser parte de la familia. Estas actuaciones menoscaban los pilares de la fortaleza de la empresa familiar, la confianza en los valores de la familia, el sentimiento de pertenencia y compromiso.

Todo ello, tal y como establecen Cabrera et al. (2001), puede derivar en un mal funcionamiento de la empresa familiar que, a la larga, llevaría a un incumplimiento de las responsabilidades sociales mínimas, como son por ejemplo, la igualdad de oportunidades, la atracción de profesionales cualificados o la propia creación de riqueza intrínseca a la actividad empresarial.

Dos de las características vinculadas a una dimensión reducida son también propias de la naturaleza familiar de las empresas. Por ello, a continuación se explican desde la perspectiva de las empresas familiares.

²⁵ En este sentido, es improbable que las empresas familiares provoquen el desarraigo de sus empleados, ya que suelen mantener sus instalaciones en el lugar donde comenzaron donde en muchos casos, las familias están vinculadas con organizaciones benéficas, formativas, etc. Véase Ward (1987), Lansberg (1999), Gnan y Montemerlo (2002) y Gersick (2002).

²⁶Véase Astrachan y Kolenko (1994), Reid y Adams (2001), Cronie y Sullivan (1999).

-Concentración del poder de decisión y flexibilidad en la acción y toma de decisiones: Tal y como se ha indicado anteriormente, en las empresas de tamaño reducido, la propiedad y el binomio gestión-control están concentrados habitualmente en las mismas personas, lo que aporta gran flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones por un lado, pero por otro, implica que la asignación de recursos se realice con base en elecciones personales. En el caso de la empresa familiar, esta concentración del poder está además localizada en personas de la misma familia, lo cual agudiza aún más la dependencia de la visión familiar en el desarrollo del negocio y, en consecuencia, en su acercamiento a la responsabilidad social.

Según Daily et al. (1992) las empresas familiares presentan eficientes canales de toma de decisión informal una menor estructura organizativa y menores costes de supervisión y control. La toma de decisiones tiende a estar centralizada en unos pocos miembros de la familia con posiciones relevante dentro de la organización, lo cual disminuye el coste de dirección e incrementa la flexibilidad de la empresa²⁷.

-Menor transparencia y difusión de información del negocio: Tal y como se ha presentado anteriormente, las empresas pequeñas y medianas no se enfrentan a la obligatoriedad de publicación de datos o información relativa al negocio, de la misma manera que las empresas de mayor tamaño. Esta característica es aún más acusada en el caso de las empresas familiares, ya que difundir aspectos del negocio implica revelar parte de la vida familiar. En este sentido, tanto la equiparación de los logros económicos de la empresa con el patrimonio familiar como de los altibajos del negocio con los problemas personales de miembros de la familia, condicionan claramente los incentivos que tiene la empresa familiar para la difusión de información del negocio. Según Johnson (1990), las empresas familiares tienen ventaja estratégica porque sus competidores no tienen acceso a información sobre sus operaciones y datos financieros.

²⁷Véase Goffée et al. (1985), Hall (1988), Poza et al. (1997) y Tagiuri et al. (1996).

Tabla II.1. Características de las pymes familiares relevantes para la RS

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 1 - Deseo de independencia, concentración del poder de decisión y flexibilidad en la acción y toma de decisiones 2 - Visión estratégica limitada y dependencia de resultados económico-financieros 3 - Menor poder frente a agentes externos 4 - Redes de relaciones personales y estrechas 5 - Gestión de relaciones con terceros más informal 6 - Cultura y valores estándares de las pequeñas empresas 7 - Vinculación estrecha con la comunidad local 8 - Menor transparencia y difusión información del negocio 9 - Escasez de recursos 10 - Redes de relaciones familiares 11 - Compartición de una cultura y valores familiares 12 - Preocupación por la reputación y el buen nombre 13 - Voluntad de continuidad y orientación a largo plazo 14 - Confusión entre las esferas familiar y empresarial |
|---|

Si trasladamos estos hechos al campo de la responsabilidad social, supone que, en muchas ocasiones, se están realizando actividades que se podrían calificar de responsabilidad social que no se califican formalmente como tales y que por tanto no se difunden dentro de esta categoría. Uno de los puntos de mejora en el desarrollo de la responsabilidad social en la pyme familiar pasa por la difusión ante los grupos de interés oportunos de las políticas y acciones socialmente responsables que de hecho se llevan a cabo sin ser calificadas como tales. Una apropiada difusión servirá de incentivo a la propia empresa para profundizar en estos aspectos.

5. Los grupos de interés en la pyme familiar.

Tal y como señala AECA (2003), el proceso estratégico basado en los grupos de interés, el denominado “Stakeholders Strategy Process”, es un modelo sistemático de dirección estratégica que sirve para analizar la importancia de dichos grupos en la consecución de los objetivos marcados, así como en el riesgo de no alcanzar estos objetivos por la influencia de los grupos de interés analizados. El proceso parte de la misión, visión y objetivos estratégicos enunciados desde una perspectiva social para, a continuación, formular, programar, implantar y controlar la estrategia social.

En este proceso de identificación de los grupos de interés es fundamental aclarar el sujeto respecto al cual se van a referir estos agentes, ya que el conjunto de agentes que se obtiene como resultado varía según el sujeto que se tome como punto de partida del análisis. En este estudio, el sujeto respecto al cual se van a definir los grupos de interés es la empresa pyme familiar como un todo, y no sólo la familia propietaria o el capital o

la propiedad familiar, que constituyen sujetos de responsabilidad muy relevantes²⁸, pero que no son más que una parte de la empresa familiar, tal y como representa el conocido modelo de los tres círculos²⁹, donde la empresa familiar se compone de tres ámbitos: la propiedad, la familia y la empresa.

Los grupos de interés bien por su participación directa en la actividad del negocio, bien por su influjo indirecta sobre las decisiones de la empresa, influyen en los resultados empresariales. Sin embargo, en una pyme familiar, la percepción de su vinculación con los resultados del negocio no es siempre directa. Por ello, la perspectiva social de estas empresas se desarrollará en relación a los agentes con los que tiene una vinculación más alta, como pueden ser los clientes, los empleados..., y cuya satisfacción sea crítica para la supervivencia y desarrollo empresarial.

Además, en el caso de la empresa familiar, la propia familia es un grupo de interés en sí mismo, de importancia capital y que condiciona los comportamientos de la propia organización. Además de la familia, en este apartado se van a tratar otros grupos de interés con características diferenciales como son: los empleados, los accionistas y los agentes de la cadena de valor.

5.1. La familia

La familia, es uno de los grupos de interés más relevantes en el caso de la empresa familiar. Según Cabrera (2001), además de las dinámicas normales entre grupos de interés que se presentan en cualquier otra empresa, en las empresas familiares tenemos que considerar a la propia familia como un grupo de interés específico. En la pyme familiar, la gestión de la relación de la empresa con la familia propietaria suele iniciarse en un estadio en el que hay un único miembro de la familia que además de ser el accionista único es el fundador y máximo gestor de la empresa, de forma que la empresa, en su conjunto, tiene como objetivo la satisfacción de sus necesidades.

A este estadio le suelen suceder otros en los que aparecen miembros de la familia diferentes al fundador. Tal y como señala Poza (2006), una cuestión relevante que va a suscitarse en este punto es la sintonía entre el desarrollo de la empresa y la incorporación de la familia. Una incorporación elevada y sin control de familiares durante el desarrollo de la empresa va a conllevar el incremento de accionistas pasivos, sin vinculación directa en la actividad de la empresa, y con ello, surgirán intereses y expectativas divergentes.

La convivencia de distintas vinculaciones de familiares en la empresa da lugar a que personas con la misma responsabilidad, por ejemplo, los accionistas, tengan un sentido de la empresa diferente. De ahí que la gestión de las relaciones de la familia entre sí y de

²⁸ Véase Lambrecht, J. et al. (2005).

²⁹ Véase Taguiri y Davis (1982) y Gersick, Davis, Hampton et al. (1997).

las relaciones de la familia respecto de la empresa resulten muy complejas.

Por otro lado, los lazos familiares existentes entre los distintos miembros de la familia que, a su vez, están situados en distintos grupos de interés (familia, accionistas, empleados...) dotarán a las relaciones entre estos grupos de la pyme familiar de una naturaleza específica. En este sentido, se puede pensar que las relaciones existentes entre grupos de interés producirán una mayor cooperación entre los distintos agentes y una reducción de los costes de transacción, lo que redundará en ventajas competitivas para la empresa familiar.

5.2. Los empleados

Los empleados son uno de los principales grupos de interés de la pyme familiar. Según la definición de AECA (2003), los empleados son personas que desarrollan su trabajo en la organización con un contrato laboral o profesional y una retribución dineraria y/o en especie; agrupándose en dos grandes categorías: directivos y no directivos. Algunas de las necesidades fundamentales de este grupo son: retribución justa, salud y seguridad en el puesto de trabajo, respeto y desarrollo profesional en igualdad de condiciones, no discriminación, aprendizaje continuo, mantenimiento del empleo, horarios razonables que respeten el equilibrio trabajo-familia, comunicación y posibilidad de aportación de ideas.

En general promover el desarrollo integral del personal significa asegurar que los empleados logran un buen equilibrio entre su vida laboral y personal, con la apropiada flexibilidad en los patrones de trabajo para proteger su bienestar. Según Jenkins (2004), los estudios han mostrado que la inversión en empleados que pueden ser entendidas como acciones de responsabilidad social, pueden tener beneficios para la empresa tanto de índole financiero como en términos de incremento de la lealtad y productividad de los empleados. Según Cone (2001), la implicación de la empresa en temas sociales puede tener un impacto positivo en la moral de los empleados, ya que éstos desarrollan sentimientos de orgullo en los valores de la compañía. Por ello, en cuanto a la salud y seguridad en el trabajo, la pyme, más allá de lo exigido por la ley, debería contemplar aspectos particulares que mejorarán la calidad del lugar de trabajo donde los empleados desarrollan su actividad laboral.

Los logros a nivel social, pueden constituir una ventaja competitiva en forma de atraer mano de obra cualificada, ya que es más probable que los profesionales mejor cualificados estén interesados en desarrollar su actividad laboral en empresas socialmente responsables que en aquellas con una pobre reputación en el ámbito social, véase Greening et al. (2000). Buscar y atraer empleados de gran calidad ha sido reconocida como una de las motivaciones para la adopción por parte de la pyme de un enfoque de responsabilidad social, véase Irwin (2001). Según el estudio de Fleishman-Hilliard de 1999 un 87% de los empleados europeos incrementarían su lealtad a la empresa si se percibiera que ésta se involucra en actividades que ayuden a mejorar la sociedad, lo cual en el supuesto de un mercado de trabajo flexible se convierte en una ventaja para atraer a los recursos más valiosos. Con ello, se pueden ganar la confianza

de los empleados e incrementar su eficiencia y niveles de innovación. A pesar de estas opiniones, el informe de la Comisión Europea (2002), sobre una muestra de 7.622 pymes europeas mostraba que mientras que la mejora de la satisfacción en el trabajo de los empleados es percibido como un factor motivacional y un beneficio potencial para la empresa, las empresas no le adjudican un gran valor.

En el caso de la pyme familiar, el reducido número de empleados en este tipo de empresas y la presencia de los miembros de la familia como nexo conector entre ellos, hace posible que se cree una red de relaciones personales entre el personal de distintos niveles jerárquicos, con la propia dirección de la empresa y con miembros de la familia propietaria. Esta proximidad que se da en la pyme familiar podría facilitar la generación de comportamientos socialmente responsables, aunque en ocasiones, podría también dar lugar a abusos con el empleado, cuando la lealtad al negocio se confunde con trabajar en peores condiciones laborales que las de mercado.

En este sentido, el trabajo desarrollado por Gallo y Cappuyns (2000) muestra que entre los comportamientos poco éticos en las empresas familiares se encuentran aquéllos orientados a hacerse con el poder en la empresa basándose en los siguientes procedimientos:

- Quien ejerce el poder de dirigir impide el desarrollo de la empresa, por lo que no se precisarán capacidades directivas superiores a las de la persona que ya la está dirigiendo. O cuando menos, esta necesidad de capacidades superiores se podrá “esconder” con mayor facilidad.
- La persona que ejerce el poder actúa dando trato de favor a quienes le son “leales”, remunera mejor a los “suyos” que a los que se le oponen, y los compra o “secuestra” con favores y promesas, con lo que consigue, al menos durante un período de tiempo, que varias personas influyentes en la organización no se opongan a que él siga ejerciendo el poder.
- La persona que ejerce el poder frena la carrera profesional o evita el contraste aportado por personas capaces, con lo que cercena de raíz la posibilidad de que critiquen su propia capacidad para dirigir.

Como fácilmente se puede comprender, estos comportamientos necesariamente dañan los intereses de cualquier empresa que quiera cumplir con las responsabilidades sociales que le corresponden, para actuar como una auténtica “comunidad de personas” en la que todos los grupos que la forman trabajan armónicamente empeñados en la consecución del bien común (Gallo y Mele, 1998).

Asimismo, dentro de este grupo de interés, existen otra dimensión relevante que merece ser apuntada, que es el carácter familiar de los empleados, así sería necesario distinguir entre trabajadores familiares, trabajadores no familiares, directivos familiares y directivos no familiares. Siendo especialmente relevante es la figura del directivo no familiar y la satisfacción de sus necesidades.

5.3. Los accionistas

Los accionistas son personas y entidades que, con distintas vocaciones, poseen participaciones en la propiedad de una empresa, AECA (2003). Las principales demandas de este grupo de interés son: información transparente y periódica; contraprestaciones por la inversión efectuada, que pueden ser tanto de tipo económico como de permanencia del proyecto empresarial o de participación en la gestión del mismo; y el aprovechamiento de las oportunidades para la mejora de la rentabilidad de la compañía. Según la clasificación de AECA (2003), se distinguen principalmente entre el accionista empresario, con vocación de permanencia y normalmente implicado en la gestión o dirección frente al accionista inversor con sus necesidades principales de rentabilidad y transparencia de la información.

En el caso de la empresa familiar, el grupo de interés formado por los accionistas también adquiere nuevas dimensiones debido al carácter familiar de la organización. En el caso de las empresas familiares de primera generación, el accionariado está concentrado en el empresario fundador, con intereses personales de mantener el control, en ocasiones por encima de lo que sería empresarial y socialmente responsable... Conforme las generaciones de la empresa familiar avanzan, aumenta la complejidad del accionariado y existen dos claros posicionamientos, el de los accionistas familiares implicados a largo plazo con la organización y el de los accionistas familiares inversores. Estos dos grupos, a menudo, presentan intereses encontrados, debido en muchos casos a los sacrificios que suponen las inversiones necesarias para la continuidad de la empresa frente al reparto de dividendos.

A pesar de esta diversidad de intereses, los lazos familiares conducen muchas veces a una falta de formalización de los procedimientos que puede acentuar las asimetrías en información, así como las diferencias en la satisfacción de las necesidades de los distintos tipos de accionistas.

Por tanto, una RS debería establecer mecanismos para que los deseos de control no perjudiquen las oportunidades de evolución y crecimiento de la empresa como tal. Asimismo, se deben establecer cauces que permitan resolver satisfactoriamente los intereses encontrados de familiares con distinto nivel de implicación, sin que esto sea un perjuicio para la empresa y su accionariado.

5.4. Los agentes de la cadena de valor

Dentro de este grupo, consideramos tanto los clientes, como los proveedores y los subcontratistas con los que la pyme más allá de realizar transacciones económicas, mantiene relaciones comerciales de diferente índole.

Según AECA (2003), los clientes son el grupo social hacia el que orienta la explotación del negocio y los proveedores son las personas u organizaciones que aportan trabajos, productos y servicios a la empresa sin pertenecer a ella. En términos generales, en el

caso de los clientes, estos esperan que la empresa genere productos y servicios que mejoren su calidad de vida, utilizando como criterios de decisión de sus compras un precio razonable, calidad, seguridad y fiabilidad del producto así como la información y atención antes y después de la compra.

En el caso de la pyme familiar, podría pensarse que la identificación de la familia con el negocio, tiene como consecuencia un interés, en muchos casos, casi de carácter personal con los clientes. La familia en tanto en cuanto directivos y empleados de la empresa presenta un alto nivel de identificación y motivación, lo que permite un mayor nivel de calidad y servicio en la cobertura de las necesidades de los clientes, debido a su preocupación por la calidad de sus productos y servicios.

Esta preocupación por el cliente característica de las pymes familiares, es sin duda, un punto de partida excelente y fuente de comportamientos responsables de este tipo de empresas respecto a los clientes, lo cual tiene su impacto positivo tanto en su posición de mercado, como en los resultados de la misma. En este sentido, según Maignan (2001), la RS mejora el rendimiento financiero de la empresa a causa de un significativo aumento de ventas, producido por una mayor fidelidad de los clientes.

En muchos casos además, la pyme se enfrenta a clientes que son empresas de gran tamaño y cuya satisfacción es vital para la supervivencia de la pyme. Además, en muchos casos, estos grandes clientes obligan a sus proveedores al seguimiento de ciertas buenas prácticas responsables, lo cual puede motivar que parte de las medidas en torno a la RS que se adopten en la pyme, no sean en realidad de carácter voluntario sino una exigencia de las grandes empresas clientes.

Respecto a los proveedores, éstos buscan ante todo una relación de confianza y beneficio mutuo basada en la libre competencia, la transparencia y la justicia en la elección así como el cumplimiento de los contratos establecidos con unas condiciones razonables. La pyme también presenta una serie de características diferenciales en lo que respecta a este grupo de interés, ya que debido a su tamaño reducido, se debe concentrar en un abanico limitado de actividades/productos/servicios, viéndose obligada a entrar en colaboración con otras empresas para abordar categorías de productos o servicios diferentes o de mayor valor añadido.

Por ello, especialmente para la pyme, dentro del grupo de los proveedores con los que mantiene relaciones, destaca la importancia de los subcontratistas y otros colaboradores dentro de la cadena de valor de su producto y servicio. Este puede ser un grupo de interés muy importante para la pyme ya que entre ambos debe existir un nivel de integración y colaboración alto que obliga a desarrollar relaciones estrechas de confianza estables, en definitiva, basadas en comportamientos socialmente responsables, que la pyme debe desarrollar aunque no sean explicitados como actividades vinculadas a una estrategia RS.

6. Un modelo de responsabilidad social para pymes familiares

La descripción de las características intrínsecas a la propia naturaleza de las pymes familiares en clave de responsabilidad social, ha permitido identificar las dimensiones de la responsabilidad social que resultan relevantes para este tipo de empresas. La importancia de estas dimensiones viene determinada por que las actividades socialmente responsables vinculadas a las mismas estén directamente relacionadas con temas básicos y críticos para la competitividad de la pyme familiar.

Las principales dimensiones identificadas para la responsabilidad social de la pyme familiar son:

- La pyme familiar: una familia y una comunidad de personas.
- El buen gobierno.
- La propiedad familiar: una transmisión responsable.
- Las relaciones responsables con agentes externos de la cadena de valor.
- La revitalización del negocio, necesaria para la continuidad.

Tal y como se muestra en la Tabla II.2., cada dimensión está soportada en algunas de las características de la pyme familiar presentadas en el apartado anterior y tiene como protagonista a uno o varios grupos de interés:

Tabla II.2. Características, grupos de interés y dimensiones de RS en la pyme familiar

GRUPO DE INTERES	DIMENSION DE RS	CARACTERISTICAS PYME FAMILIAR (véase Tabla II.1.)
Empleados	La pyme familiar: una familia y una comunidad de personas	4 - Redes de relaciones personales y estrechas 6 - Cultura y valores estándares de las pequeñas empresas 7 - Vinculación estrecha con la comunidad local 10 - Redes de relaciones familiares 11 - Compartición de una cultura y valores familiares 14 - Confusión entre las esferas familiar y empresarial
Accionistas Familia	El buen gobierno	1 - Deseo de independencia, concentración del poder de decisión.. 8 - Transparencia y difusión información del negocio 14 - Confusión entre las esferas familiar y empresarial
Accionistas Familia	La propiedad familiar: una transmisión responsable	1 - Deseo de independencia, concentración del poder de decisión... 10 - Redes de relaciones familiares.
Acionista familia	La propiedad familiar: una transmisión responsable	12 - Preocupación por la reputación y el buen nombre 13 - Voluntad de continuidad y orientación a largo plazo 14 - Confusión entre las esferas familiar y empresarial
GRUPO DE INTERES	DIMENSION DE RS	CARACTERISTICAS PYME FAMILIAR (véase Tabla II.1.)
Clientes Proveedores Subcontratistas...	Las relaciones responsables con agentes externos de la cadena de valor	3 - Menor poder frente a agentes externos 5 - Gestión de relaciones con terceros más informal 7 - Vinculación estrecha con la comunidad local 9 - Escasez de recursos 10 - Redes de relaciones familiares 11 - Compartición de una cultura y valores familiares 12 - Preocupación por la reputación y el buen nombre
Familia Accionistas Empleados	La revitalización del negocio, necesaria para la continuidad	1-Deseo de independencia, concentración del poder... 2 - Visión estratégica limitada y dependencia de resultados económico-financieros 8 - Transparencia y difusión información del negocio 12-Preocupación por la reputación y el buen nombre

En cada dimensión, según las características particulares de cada empresa, variará la importancia de la dimensión analizada así como el tipo de acciones vinculadas a la misma en términos de responsabilidad social.

6.1. La pyme familiar: una familia y una comunidad de personas

El objetivo final de la empresa tiene que ser prestar servicio a la sociedad, y además, generar beneficios, dado que la motivación trascendente, el afán de servir, es determinante para que las personas que trabajan en ella se sientan identificadas con la organización, siempre que se respete su dignidad y se contribuya a su desarrollo integral.

En una organización, los parámetros que determinan su calidad son tres: la eficacia, el atractivo y la unidad.

1-Que la organización **sea eficaz**, es decir, que alcance unas metas o resultados, para que todas las personas que participan en la generación de beneficios puedan ser recompensadas de forma justa. A su vez es una condición necesaria para que la empresa pueda crecer y sobrevivir. Para ello la empresa necesita sobre todo ser dirigida por una persona con capacidad estratégica.

2-Conseguir que la familia y la empresa familiar **sean atractivas** se refiere a que las personas puedan satisfacer sus motivaciones intrínsecas a través de lo que hagan para la empresa. En el caso de la empresa familiar hay un gran número de personas de la familia que no están trabajando dentro de la empresa, por lo que participarían a través de plataformas constituidas para discutir temas de interés para toda la familia.

3-Alcanzar la **unidad**, que es el grado de identificación de los miembros de la organización con sus objetivos por motivación trascendente³⁰. Esta unidad es consecuencia de la capacidad de generar un aprendizaje estructural, es decir, las personas tienen en cuenta el impacto de sus decisiones sobre los demás y de esta forma consiguen resultados trascendentes (Ariño, 2005).

En general, desde el punto de vista de la RS la satisfacción de las personas que pertenecen a la organización es uno de los objetivos básicos. Es necesario satisfacer sus necesidades y dar cauce a sus inquietudes si se pretende que se sientan parte de la misma y de esta forma puedan constituir una comunidad de personas cohesionada e identificada con el proyecto empresarial y ser, por tanto, un recurso valioso. Según Fornell (2000) una organización difícilmente logrará RS si previamente no ha logrado una satisfacción interna en sus propios trabajadores, teniendo la RS en las relaciones con los empleados

³⁰ Un primer punto para el estudio del comportamiento de la persona en la organización, es la comprensión de los *motivos* de su acción. Estos motivos son de tres tipos:

- . • Extrínsecos: Las satisfacciones que puede lograr como resultado de la interacción.
- . • Intrínsecos: Los aprendizajes que puede alcanzar como agente activo de la interacción.
- . • Transcendentes: Los aprendizajes que pueden obtener los agentes reactivos con los que interactúa.

un campo de actuación importante. Según Lahdesmaki (2005), la relación estrecha con los empleados es una de los aspectos donde las empresas pequeñas presentan comportamientos éticos.

Esta dimensión, además, cobra especial relevancia en el caso de las pymes familiares, ya que aunque, por un lado, la presencia de miembros de la familia puede constituir un núcleo cohesionador a partir del cual se teje la organización como una comunidad de personas; por otro lado, la coexistencia entre miembros y no miembros de la familia, puede generar diferencias susceptibles de convertirse, sin duda, en fuente de ruptura y desincentivación.

Con esta dimensión se presenta a las personas que componen la pyme familiar, directivos, empleados,... como uno de los principales activos críticos sobre el que la empresa familiar de pequeño tamaño puede construir una estrategia de responsabilidad social que conduzca a la creación de una comunidad de personas que constituya un recurso valioso fuente de ventajas competitivas. Según Pervin (1997), la involucración personal de miembros de la familia hace que las empresas familiares sean más creativas y según Ward (1997), dedican más atención a la investigación y desarrollo.

A continuación se señalarán los principales aspectos a los que dentro de esta dimensión se debe prestar especial atención en este tipo de empresas. Cabe destacar que la implicación y cercanía de la familia propietaria con la realidad de la empresa y de las personas que la componen, es uno de los puntos fuertes de la pyme familiar que promueve la existencia de una cultura y de valores familiares compartidos en la organización empresarial.

Tanto las relaciones próximas con la propiedad de la empresa, como la facilidad de acceso a la misma, permite la generación de comunicaciones informales de abajo a arriba, incrementando la participación en las decisiones y la aportación de ideas de la comunidad de personas que componen la organización.

Sin embargo, las confusiones entre la esfera familiar y la empresarial, genera riesgos en la gestión de las personas. Esta gestión se hace especialmente crítica en las organizaciones donde los lazos familiares se entremezclan con los profesionales, existiendo importantes tendencias a generar desigualdades, preferencias y mejores condiciones para familiares, tanto a nivel de empleados como de directivos. La igualdad en retribución, condiciones y acceso a carrera profesional son algunas de las cuestiones que una empresa familiar socialmente responsable deberá cuidar especialmente, sobre todo cuando la empresa familiar alcance la segunda generación, momento en el que se hace más compleja la estructura familiar presente en la empresa.

De forma especial, la adecuada gestión de los directivos no familiares como grupo de interés es un área de la responsabilidad corporativa cuya mejora permitirá el mantenimiento de directivos altamente capacitados que podrían verse relegados a un segundo puesto frente a personas de la familia con menor capacitación. Este es un aspecto fundamental que limita la igualdad de oportunidades y que menoscaba las

oportunidades que presenta la pyme familiar para ser una comunidad de personas.

Asimismo, los lazos familiares y de confianza entre las personas que componen la organización, pueden producir políticas de contratación en las que miembros de la familia disfrutan de ventajas. Estos comportamientos impiden la contratación basada en la igualdad de oportunidades y además va en contra de la eficiencia de la propia organización al limitar la selección de candidatos. Por ello, esta es un área en la que, desde el gobierno, se deben establecer políticas de contratación que optimicen la misma en beneficio de la propia organización aunque sea a costa de los intereses de la familia.

Por otro lado, la superposición de papeles en una misma persona dentro de la empresa familiar, por ejemplo, directivo y accionista o empleado y accionista no debe ser un problema si existe un sistema de valores desde el gobierno de la empresa que establezca los mecanismos para evitar comportamientos no responsables con respecto al resto de grupos de interés. Por ejemplo, la separación de retribuciones por cada concepto y salario que evite discriminaciones frente a otros empleados del mismo nivel, o el seguimiento de patrones de conducta que impidan a los empleados familiares que son accionistas discrecionalidad en el uso de los recursos de la empresa....

Por todo ello, el impulso de la RS en este ámbito en las pymes familiares es muy importante ya que representa avances en uno de los grupos de interés más relevante de las empresas de tamaño reducido como son los empleados, mitigando los riesgos e impulsando las ventajas que la naturaleza familiar imprime en este tipo de empresas. Según Ward (1988), las empresas familiares han sido descritas como lugares de trabajo únicos orientados hacia la familia que inspiran una mayor implicación y lealtad de los empleados.

6.2. El buen gobierno

Según AECA (2003), se entiende por gobierno corporativo “la forma en que las empresas se organizan, son dirigidas y controladas”, persiguiendo el gobierno corporativo socialmente responsable, según establece esta misma institución, “la satisfacción no sólo de los accionistas sino de los grupos de interés y su objetivo es asociar la creación de valor económico con el compromiso social de la actividad empresarial”. Entre las funciones del gobierno corporativo se incluyen, entre otros, vigilar y tratar de evitar que los propietarios, abusando de su poder o por confusión de criterios, incurran en faltas de ética profesional; incorporar prácticas de transparencia de información sobre la gestión y sus resultados, sobre todo para los accionistas pasivos; realizar inversiones socialmente responsables; cuidar la imagen de la empresa;...

Por ello, un desarrollo de RS en una empresa exige un esquema adecuado de gobierno corporativo, que consistirá en los procesos, principios, estructuras y relaciones que ayudan a los propietarios de la empresa a llevar a cabo su particular visión y objetivos, satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés.

En el caso de la pyme familiar, esta dimensión adquiere una importancia crucial por la concentración de poder existente en manos de la familia propietaria. Habitualmente, la pyme familiar puede no tener formalizada la labor del gobierno de la empresa y ser el fundador, quien desarrolle a la vez las funciones de director, administrador y accionista. Sin embargo, esta coincidencia de funciones en una misma persona es fácil que provoque una confusión de criterios. Esta situación que puede ser una ventaja inicialmente puede convertirse con el crecimiento de la empresa en una fuente de problemas:

- .-Si no se considera la opinión o los intereses de otros accionistas que pueden ir apareciendo. Ni se les informa –o no se hace con el debido tiempo e información- para conocer su grado de acuerdo –o eventual desacuerdo- de las decisiones que se van a adoptar.
- .-Si no se van distinguiendo distintos niveles de decisión, con composición y funciones diferentes en la empresa: propiedad-gobierno-dirección.
- .-Si no se considera la necesidad de transformación y revitalización empresarial que el crecimiento de la empresa puede exigir.
- .-Si se adoptan decisiones “ajenas a los criterios de mercado”, pues no se evita que las decisiones empresariales estén empañadas por la situación familiar y los caprichos de la familia propietaria.

En las empresas el órgano colegiado que asume las funciones de gobierno es el consejo de administración. La labor fundamental de un buen consejo de administración es desempeñar una triple función: orientar y supervisar las líneas estratégicas, aportar conocimiento y recursos y, por último, tutelar el desarrollo de los directivos. En la empresa familiar, es muy necesario que los consejeros sean plenamente conscientes de que el consejo de administración ha de ser motor de la unidad.

Según Gallo (2001), el consejo debe cumplir con estas tareas con la mayor profesionalidad si se desea garantizar la continuidad de la empresa familiar. Esto supone la resolución acertada de problemas, la promoción de estrategias, o incluso, la separación de ciertas personas de la familia, que por su actitud crean motivos de desunión. Asimismo, los consejeros tienen que ganarse la confianza de todos por su esfuerzo en garantizar la veracidad de la información y por su dedicación a la identificación y eliminación de eventuales razones de desconfianza. También deben ser ejemplo, con su actitud y profesionalidad, del cumplimiento de sus funciones como consejeros y deben esforzarse en conseguir que la empresa cumpla con la función social que le corresponde.

Visto el peso que tiene el consejo en la empresa, los propietarios y la familia es importante conseguir que sea un órgano lo más profesional posible. Gallo (2005) indica que dos de las claves para conseguirlo consisten en distinguir las funciones del gobierno de las de la dirección y preparar a los accionistas, miembros de la familia, para el desempeño de las responsabilidades propias de un consejo.

Por todo ello, la estructura, composición y funcionamiento de los consejos de

administración, en cuanto constituye el principal órgano de gobierno corporativo, es uno de los elementos principales a considerar. En la empresa familiar, la creación y la actualización de los consejos de administración es un problema más complejo que en la empresa no familiar. Esto es debido a que, en la empresa familiar, la identidad entre propiedad y dirección dificulta que el consejo llegue a desempeñar eficazmente su función fundamental, que es orientar y supervisar la actuación del equipo directivo de la empresa.

El problema está por tanto planteado así: ¿cómo el consejo, formado fundamentalmente por accionistas miembros de la familia, va a supervisar y controlar eficazmente al equipo directivo que en la empresa familiar frecuentemente está formado por estos mismos miembros de la familia u otros que en todo caso están vinculados por lazos familiares? Por lo tanto, introducir buenas prácticas de gobierno en las empresas familiares aconseja acoger en el consejo de administración a personas externas, contratar a una dirección profesional más allá de los lazos que pueda tener con la familia propietaria y asegurar una sucesión eficiente, véase Schwartz et al. (1991), Huse (1990), Jonovic (1989).

Respecto de los consejeros independientes, en un estudio reciente, Gallo (2005) ilustra que solo una pequeña minoría de las empresas familiares españolas optan por abrir su consejo a consejeros independientes. Las empresas guipuzcoanas en este sentido no son una excepción.

Gallo (2005) pretende subrayar el papel imprescindible que juegan estos consejeros independientes y cómo su presencia puede aportar grandes beneficios a la empresa familiar si es capaz de realmente confiar en ellos y les permiten desarrollar su tarea sin obstáculos. Las cualidades más apreciadas de estos consejeros independientes son: la confidencialidad, la independencia y la sensatez, las actitudes en el desempeño de las responsabilidades, los conocimientos generales de la empresa y de su entorno y, por último, los conocimientos específicos sobre la empresa familiar en general.

Sin embargo, los resultados indican que los consejeros independientes, una vez a bordo, siguen encontrando muchos impedimentos para desarrollar sus funciones con normalidad e independencia. Ellos mismos indican, entre las principales causas, el miedo ante posibles presiones que podrían ejercer los propietarios de la empresa y el rechazo a que intervenga en solucionar problemas familiares.

Las características de cada empresa condicionarán la dimensión del consejo y de su funcionamiento. Es muy diferente, por ejemplo, la situación de empresas familiares de primera generación en las que el accionariado está sumamente concentrado en el empresario fundador y donde pueden existir intereses personales para mantener el control por encima de lo que sería empresarialmente y socialmente responsable; frente a empresas familiares extendidas en tercera generación y siguientes, donde existe una diversidad amplia en las motivaciones inversoras del accionariado y donde la falta de procedimientos establecidos, que hasta el momento se han suplido a través de la existencia de unos lazos familiares, pueden provocar tanto asimetrías informativas como

diferencias en la satisfacción de estas necesidades diversas de los propietarios.

Por lo tanto, el buen gobierno es una dimensión importante por que la forma en que se estructura este gobierno, influirá en las decisiones que acabe adoptando sobre la composición del equipo directivo, la vinculación en las decisiones estratégicas de la empresa,... y, desde este punto de vista también van a afectar a otras dimensiones – como la revitalización del negocio- de la RS de la empresa de una forma indirecta.

6.3. La propiedad familiar: una transmisión responsable

Una característica consustancial a las empresas familiares es la voluntad de la familia empresaria de continuar como empresa familiar. Este deseo exige, no sólo el garantizar con sus decisiones y con sus actuaciones la competitividad futura de negocio en el mercado, sino también la organización de la transmisión de la propiedad empresarial de forma responsable por parte de los actuales propietarios. Es precisamente esta cuestión la que aborda esta dimensión.

Esta dimensión no existe de forma específica en los modelos de RS genéricos, referidos a las empresas en general. Sin embargo, se desprende de la dimensión de continuidad (Gallo, 2005) y resulta una dimensión ineludible si hablamos de empresas familiares ya que, tal y como concluye Ward (2004), el origen del fracaso de las empresas familiares está principalmente en las dificultades en el seno de la familia empresaria. En concreto, este autor justifica este fracaso en un 10% de los casos por la falta de un sucesor competente, en un 20% por razones del negocio, en un 10% por la falta de capital y en el 60% restante por dificultades familiares y no por cuestiones de negocio o de dinero.

En la primera generación, a menudo las empresas son mononegocio y tienen una necesidad al final de su trayectoria de revitalizarse estratégicamente. Sin embargo, esta necesidad coincide con el declive de las capacidades de su fundador y con un cambio de sus necesidades y motivaciones: el fundador puede no querer seguir arriesgando todo su patrimonio en el negocio. Además, en este momento se plantean con claridad las diferencias entre él y sus sucesores. Todo ello puede llevar al fundador a caer en la trampa de retrasar la sucesión, sin darse cuenta de que con el paso del tiempo las condiciones en las que se desarrollará la sucesión empeoran. Para evitar esta situación, es importar desde bien temprano, abordar las debilidades de la situación de partida: la revitalización del negocio mediante su diversificación y el rejuvenecimiento del liderazgo empresarial acompañado de la profesionalización de la empresa.

En la pyme familiar se concentra una elevada tasa de poder en manos de un número reducido de personas, cuyas acciones van a transmitirse por herencia y no por libre oferta y demanda del mercado, lo que significa:

a. La sucesión, incluso después de haberla planificado, puede realizarse en personas sin la debida preparación ni vocación empresarial.

b. La transmisión de la propiedad, con el tiempo, puede producir fácilmente la dilución rápida y sin control de capital, lo cual puede provocar que la empresa quede desorientada, sin un rumbo claro o en manos de accionistas que vean en la empresa una fuente de financiación de sus necesidades personales; o que el director general, sea o no de la familia, acabe acaparando una tasa de poder considerable y no siempre adecuado.

Por tanto, la sucesión es un problema complejo y un proceso fundamental donde se pone de manifiesto la RS de la familia empresaria.

Es un problema complejo porque para estructurar de forma acertada este proceso, que tanto temen los empresarios familiares, es preciso tener en cuenta que está compuesto por cuatro grandes ámbitos que se relacionan entre sí: la elección y preparación del sucesor, el desarrollo de la organización, el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia y, por último, pero no por eso lo menos importante, preparar la jubilación del predecesor. Todos estos procesos exigen un cierto tiempo y no son independientes entre sí.

Es un proceso fundamental, pues el comportamiento socialmente responsable de la familia empresaria en él va a condicionar la continuidad de la empresa como tal. El retraso innecesario de la sucesión es una falta de ética grave por el daño que hace a los sucesores, a la organización y a la familia propietaria y, principalmente, por el riesgo que en que pone a la continuidad de la empresa familiar (Gallo & Cappuyns, 1998)

Precisamente por la importancia y complejidad de este proceso, es importante que la familia empresaria se plantee esta cuestión desde una actitud responsable que lleve a:

-Establecer de forma previa y razonada cómo va a ser la transmisión de la empresa a los potenciales herederos y comunicarlo.

-Dotar a los futuros propietarios de la formación necesaria para gobernar una empresa familiar.

-Establecer cómo la familia va a mantener el equilibrio ante los diversos papeles que pueden asumir los miembros de la familia, de los propietarios y los que gestionan la empresa sin perder la visión, la unión y el compromiso.

-Determinar en qué aspectos la familia desea tener influencia en la empresa y cómo va a canalizar la misma.

Para ello es conveniente desarrollar un protocolo familiar para esclarecer lo que la empresa es para la familia: planificar con tiempo suficiente su presencia en la empresa ya sea desde el gobierno, dirección o trabajo; establecer el sentido de la empresa en la familia y la aportación en términos de cultura que la familia quiere desarrollar en la empresa;...

La cultura y los valores que la familia empresaria comparte pueden servir de elemento aglutinador en este proceso de transmisión generacional. La confianza entre los miembros de la familia, la transparencia en la información sobre el proceso y la preocupación por la continuidad de la empresa son elementos que pueden facilitar el desarrollo de un proceso socialmente responsable de transmisión de la empresa.

6.4. Las relaciones responsables con los agentes externos de la cadena de valor: una necesidad crítica

En el caso de las pymes familiares, las relaciones éticas y responsables con clientes, proveedores y otros agentes vinculados a la actividad del negocio es una necesidad crítica, que en gran medida, vienen desarrollando³¹ a pesar de no ser explícitamente considerada como parte de una estrategia de RS. Resulta evidente que las pymes familiares tienen mucho más que perder que empresas de mayor tamaño o cuya propiedad sea anónima, ante un comportamiento poco ético/responsable frente a los agentes externos.

En primer lugar, debido a la vinculación de la propiedad y de la propia familia, con la imagen de la empresa, existe una preocupación en la pyme familiar por la reputación y el buen nombre, por lo que la empresa familiar tiene incentivos para alimentar relaciones positivas con terceros cercanos, que implican una oferta de productos y servicios de calidad, fiables y a un precio justo³². Un comportamiento poco ético en cualquiera de estas cuestiones inmediatamente quedaría vinculado al nombre de la empresa y de la familia. En principio, las empresas familiares parecen tener una mejor posición de partida frente a otro tipo de empresas, y por ello es un activo que deben cuidar especialmente. Según Brokaw (1992), hay una ventaja en que los clientes hablen con la familia que está a cargo de la empresa y mantengan relaciones personales con ella. Según Aronoff et al. (1995), la percepción positiva que los clientes puedan tener de la propiedad familiar y de las transacciones empresariales basadas en relaciones, puede generar una mayor eficiencia en las relaciones con los agentes de la cadena de valor. Según Lyman (1991), la reputación de la familia y las relaciones de la familia con clientes, proveedores y otros grupos de interés son aspectos generadores de valor.

En segundo lugar, respecto a la selección de materias primas y proveedores, la pyme familiar, en muchos casos prefiere mantener unas relaciones estables con los proveedores locales, de toda la vida, frente a opciones de compra que a pesar de ser en ocasiones más interesantes desde un punto de vista económico, no les aportan la fiabilidad y garantías de los proveedores tradicionales que en muchas ocasiones son de

³¹ En concreto y siguiendo a Lahdesmaki (2005), la selección de las materias primas, la calidad del producto ofrecido, la fijación de precios, el contenido de la información de marketing son áreas que condicionan las relaciones con terceros y donde las empresas pequeñas presentan comportamientos éticos.

³² Según Vitell et al. (2000) las pymes reconocen tener un comportamiento ético en la fijación de precios.

ámbito local, lo cual pone de manifiesto su preocupación por incrementar el bienestar económico de su entorno. En este sentido, la pertenencia de proveedores y clientes al tejido productivo local y el mantenimiento de relaciones cercanas, informales y flexibles con los miembros de la familia y en definitiva con la empresa, constituye un incentivo indiscutible al desarrollo de comportamientos responsables en las pymes familiares.

Además y en gran medida, debido a la limitación de los recursos que caracteriza a las empresas de reducida dimensión y que impide el desarrollo de iniciativas que se alejen del núcleo del negocio, resulta relevante el desarrollo de dinámicas de colaboración con otras pymes, muchas veces del entorno local, bien para negociar con grandes agentes, ya sean clientes o proveedores, o bien para colaborar en la mejora de la eficiencia de los procesos o incluso en la innovación en procesos y productos. El mantenimiento de estas dinámicas de colaboración, cada vez más comunes y necesarias para este tipo de empresas, no es posible sin un compromiso y comportamiento ético para con el resto de agentes involucrados, algo totalmente acorde con la filosofía de RS.

Por otro lado, la presencia de la familia a lo largo de la organización, que tal y como se ha apuntado anteriormente, permitirá alinear a los empleados hacia la eficiencia, la calidad y el servicio al cliente, creando una plataforma de valores compartidos entre familia y empleados. Según Otteson (2002), la vivencia en una comunidad prepara a sus miembros para los intercambios basados en el interés mutuo con otros agentes de fuera de la comunidad.

6.5. La revitalización del negocio, necesaria para la continuidad

Una característica fundamental de las pymes familiares es la voluntad de continuidad como empresa, lo que exige el mantenimiento de la competitividad del negocio. La sostenibilidad del negocio a largo plazo implica necesariamente la renovación de las actividades del negocio y de la forma de desarrollarlas, innovación que debe partir de una visión estratégica, que acompañe la evolución de la empresa al entorno.

Esta necesaria renovación del negocio es un tema especialmente difícil en el caso de las pymes familiares. El negocio familiar se entiende como una actividad determinada con la que la familia se identifica y muchas veces existen resistencias a considerar una iniciativa empresarial que, al ritmo de los cambios del entorno, cambia la empresa y que exige recursos humanos y financieros adicionales para su desarrollo. Según Poza, Alfred y Maheshwari (1997), los directivos no familiares están menos satisfechos que los directivos familiares respecto a la capacidad del equipo directivo de manejar el crecimiento de la empresa.

La permanencia de los fundadores en la dirección del negocio muchas veces supone un obstáculo a la renovación del mismo, por el apego a las actividades que inicialmente

permitieron el éxito del negocio. Es más, aun cuando se da la traslación del negocio de padres a hijos e incluso cuando los sucesores estén capacitados para tener una visión estratégica del negocio que les permita identificar oportunidades de crecimiento, su aprobación por parte del consejo no es fácil de conseguir.

Por un lado, la renovación del negocio es difícil de llevar a cabo en la pyme familiar, donde la concentración de poder hace necesario que los propietarios, muchas veces anclados en una idea nostálgica de empresa, apoyen el cambio. Por otro lado, la puesta en marcha de procesos de cambio normalmente supone un esfuerzo inversor adicional a los miembros de la familia que, en ocasiones, lo que buscan es, al contrario, obtener de su inversión en el negocio unos ingresos. Y además, el impulso a estos proyectos novedosos, muchas veces inciertos, choca con la cultura de prudencia financiera de las pymes y la realidad de unos recursos financieros y humanos limitados.

Todos estos aspectos ponen en peligro la necesidad estratégica de renovación y evolución del negocio para adaptarse al entorno cambiante en el que compete, poniendo en juego la viabilidad futura y el desarrollo de la pyme familiar, aspecto esencial de la responsabilidad social.

7. Consideraciones al modelo para su aplicación: el sistema de valores subyacente y la dinámica de la pyme familiar

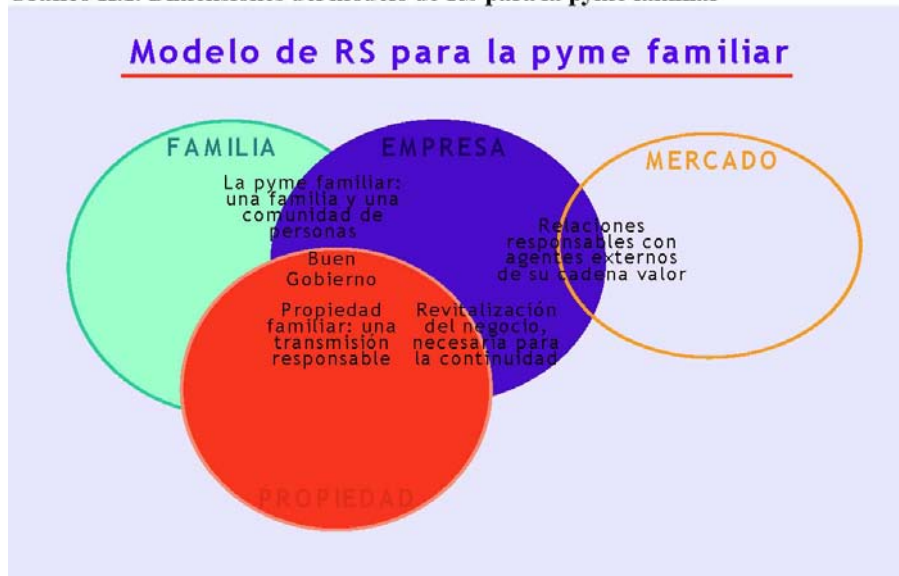
Una vez presentado el modelo y sus dimensiones en este apartado se discuten algunas consideraciones importantes de cara a su aplicación. Tras algunas consideraciones generales se identifican dos ejes que condicionan la interpretación del modelo y su aplicación para valorar o medir la RS de las pymes familiares: el sistema de valores subyacente a cada empresa familiar y la dinámica o evolución del binomio familia-empresa.

7.1. Consideraciones generales

La separación entre las dimensiones de la RS en el modelo propuesto tiene sólo un propósito conceptual, en la realidad estas dimensiones no son independientes entre sí sino que están interrelacionadas y por tanto una acción que incida en una dimensión, tiene su influencia en el resto. Es decir, tal y como considera Cegarra-Navarro et al. (2004), aunque la RS tiene un componente interno y otro externo, es necesario señalar que dichos componentes no son autónomos sino que están interrelacionados.

Por ello, creemos que los distintos subsistemas que confluyen en la empresa familiar, es decir, familia, propiedad y negocio, deben estimularse y fortalecerse permanentemente entre ellos, ya que la debilidad de uno, tendría efectos negativos en el resto y podría alterar el equilibrio del conjunto. En el Gráfico II.1. se presentan las dimensiones del modelo como un sistema en el que los distintos subsistemas que componen la empresa familiar: familia, propiedad, empresa y mercado están interrelacionados entre sí.

Gráfico II.1. Dimensiones del modelo de RS para la pyme familiar



Fuente: Elaboración propia

Además de existir las interrelaciones entre las dimensiones, la importancia relativa de cada dimensión de RS adquirirá diferente relevancia en cada caso particular. Pese a esta infinidad de posibles realidades y estrategias de RS adecuadas a las mismas, hay dos ejes que condicionan este conjunto de dimensiones: el sistema de valores subyacente y la dinámica del binomio familia- empresa.

7.2. El sistema de valores y la dinámica del binomio familia-empresa

Según Cabrera et al. (2001), el sistema de valores imperante en la familia es el factor que condiciona que la estructura familiar se convierta en una fuente de restricciones o de incentivos respecto al comportamiento responsable de la empresa.

Según la Comisión Europea (2002), las motivaciones éticas constituyen la razón principal para que las pymes, y de forma especial las empresas de menor tamaño, se involucren en actividades socialmente responsables con dimensión externa. Siendo, más allá de la escasez de recursos disponibles, la percepción de la falta de relación de la RS con las actividades del negocio o de la falta de beneficios derivados de la misma, el mayor condicionante para explicar la falta de explicitación o incluso inactividad de las pymes en actividades socialmente responsables de carácter externo.

En la pyme familiar, los propietarios/directivos familiares desempeñan roles en dos ámbitos diferentes: la familia y la empresa, por tanto, el patrón de conducta ética dominante que guía la forma en que se gestiona la interrelación entre estos dos ámbitos afecta a los patrones de toma de decisiones y control en la empresa y por tanto, al comportamiento socialmente responsable de la misma.

En este sentido y siguiendo a Cabrera et al. (2001), la empresa familiar, por sus características puede partir de una situación ventajosa para cumplir con ciertos requerimientos de la RS, pero por otro lado la naturaleza familiar le expone a unas tentaciones derivadas de la confusión entre lazos profesionales y de afecto para cumplir las exigencias de la RS. Podemos diferenciar dos extremos del continuo:

a) En la empresa domina un sistema de valores que está guiado por una concepción del individuo/grupo familiar que busca la autosatisfacción y puede entenderse a la familia como fuente de imperfección, desarrollando comportamientos como el nepotismo, la anteposición del bien de la familia ante el de la empresa, la obtención de ventajas personales parciales³³, la falta de disciplina sobre beneficios y resultados, la información imperfecta, la resistencia a ceder el poder...

Según Gallo y Cappuyns (2000), se identifican tipos de comportamientos no éticos de las personas que detentan el poder en las empresas familiares:

-Aprovecharse económicamente de la empresa.

-Hacerse fraudulentamente con el poder.

-Conducir la empresa dando curso a las propias referencias personales, evitando la acción de terceros.

Todo ello llevaría a un incumplimiento desde un punto de vista ético debido a que crea diferencias en remuneración y oportunidades entre miembros de la familia y no familiares y además impide una visión básica de la RS, que comprende la responsabilidad de crear riqueza y asegurar la continuidad del negocio como tal, para, entre otras cosas, asegurar los puestos de trabajo de los empleados y la contribución al desarrollo económico y social.

Este tipo de sistema de valores, llevaría a una grave situación en términos de RS en las distintas dimensiones del modelo presentado: propiedad familiar, buen gobierno, revitalización del negocio, comunidad de personas...

b) En la empresa familiar domina un sistema de valores basado en necesidades de orden superior y no puramente económicas, en el que la satisfacción personal deja paso al ejercicio de la responsabilidad y a la consideración del bienestar colectivo, en el que el grupo familiar utiliza su poder para lograr el bien de la empresa y entorno más allá de sus intereses personales. Según Lyman (1991), las empresas familiares tienden a enfatizar los valores personales y familiares por encima de los valores corporativos y son conocidas por la integridad y el compromiso en sus relaciones.

³³ Véase Gallo, M. et al. (1999).

Frente a otros comportamientos contrarios a la ética empresarial, es frecuente en las empresas familiares, en especial en aquellas que creciendo y desarrollándose pasen con éxito a la segunda y siguientes generaciones, lo que se ha calificado como buen hacer ético en la actuación empresarial.

En este caso, se asocia la pyme familiar a valores como calidad de producto; respeto y protección de los empleados; apoyo financiero a la empresa con el sacrificio de la familia; preocupación por la reputación; orientación a largo plazo... Por tanto, será una organización en la que estará presente una concepción amplia de la RS, siendo la familia una fuente de ventaja competitiva difícilmente imitable.

7.3. La dinámica o evolución del binomio familia-empresa

El sistema de valores no es algo invariable sino que evoluciona paralelamente a la evolución de la empresa. Siguiendo a Gallo et al. (2003), tal y como se muestra en la Tabla II.3, la empresa familiar va evolucionando paralelamente a la evolución de la familia y condicionando tanto la estructura de propiedad como la orientación estratégica y la estructura organizativa del propio negocio.

Los distintos estados por los que pasa una familia empresaria suelen evolucionar siguiendo los perfiles recogidos en la figura anterior y que se describen a continuación.

Tabla II.3. Modelo evolutivo de la empresa familiar

Estructura del modelo evolutivo de la empresa familiar				
Tipo de familia	Tipo de propiedad	Tipo de empresa según su orientación estratégica		
		Mononegocio	Multinegocios relacionados	Cartera de negocios diversificada
Familia extensa multigeneracional	Consortio de primos			
Familia nuclear ampliada	Equipo de hermanos			
Familia nuclear	Propiedad única			
Tipo de estructura organizativa		Estructura funcional	Estructura divisional	Estructura holding
Tipo de empresa familiar		Empresa de trabajo familiar	Empresa de dirección familiar	Empresa de gobierno fam.

Fuente: Gallo y Amat (2003)

– “Familia nuclear”. Es el empresario familiar en la primera generación, con concentración elevada de capital en ese empresario fundador, que está ocupando la gerencia de la empresa y hay algunos miembros de la familia implicados en gestión/trabajo.

Según Dyer (1986) en la primera generación, se suelen adoptar patrones culturales de tipo paternalista caracterizado por la disposición jerárquica de las relaciones, una concentración de la autoridad y el poder en manos del fundador y otros miembros de la familia, una desconfianza hacia las personas externas, un secretismo y unos comportamientos particularistas que tienden a favorecer a los familiares. Se desarrollan sistemas de control que enfatizan las obligaciones sociales y morales de los empleados de los que se espera lealtad y cumplimiento de sus obligaciones sin que exista preocupación por su desarrollo. La familia no confía en los externos, es decir, no hay atención a las necesidades de los grupos de interés como estrategia a largo plazo sino como ejercicio de un altruismo arbitrario relacionado con el buen nombre, la imagen y afán de poder y el control de la empresa.

Las consecuencias de estos rasgos son la falta de incentivos en el personal no familiar capacitado e incluso en sucesores válidos... Según Kets de Vries (1985,1986) y Dyer (1986) en las empresas familiares sobre todo durante las primeras generaciones existe una resistencia de los líderes de las empresas familiares a permitir la influencia de personas ajenas a la familia en la toma de decisiones. Este estilo de dirección puede llevar a resistencias a los procesos sucesorios, lo cual puede provocar la no supervivencia de la empresa con el consabido efecto negativo en la sociedad en que está enmarcada.

– “Familia nuclear ampliada”. En este tipo, la empresa, normalmente en segunda o tercera generación, tiene un núcleo familiar dominante con participación externa, el capital está en manos de un núcleo reducido de miembros de la familia, implicados en la gestión de la empresa, no sólo concentrado en el fundador y hay incluso participación minoritaria de externos. En cuanto a la dirección no sólo está ocupada por miembros de la familia sino que hay también directivos no familiares.

Según Dyer en la segunda generación el patrón cultural más habitual es el participativo, que difiere sustancialmente del patrón paternalista. Así, las relaciones están más orientadas al grupo, se considera que los empleados son dignos de confianza, existe un mayor nivel de participación y una toma conjunta de decisiones, los criterios de gestión son universalistas en contraposición al particularismo y existe una preocupación por el desarrollo integral de los empleados en el cumplimiento de sus funciones. Este patrón es más congruente con una visión moderna de la RS donde los empleados son considerados un recurso valioso que a la empresa le interesa desarrollar.

– “Familia extensa multigeneracional”. En este caso el capital está distribuido entre distintos miembros de la familia y accionistas no familiares. La familia presenta distintos niveles de participación e implicación en la empresa, estando la dirección ocupada de forma mayoritaria por directivos no familiares. La evolución de la empresa familiar hacia formas de consorcio de primos, suele ir asociada a una dilución de los lazos emocionales y de la confianza entre familiares y al surgimiento de diferencia de intereses entre los familiares que trabajan y los que no trabajan en la empresa.

Se reduce el apego emocional entre la familia y la empresa y esto producirá cambios en la forma de tratamiento de los empleados, clientes y sociedad en general, así por ejemplo, los comportamientos filantrópicos pueden debilitarse si las familias no mantienen vínculos emocionales con la empresa y su comunidad. Es en este momento, cuando se hace indispensable, un enfoque responsable que debe asumir, en caso de que no lo haya hecho hasta el momento, las cuestiones relativas al traslado de la propiedad, profesionalización del gobierno, revitalización del negocio...si se quiere evitar caer en las trampas propias de la empresa familiar, que pondrán en riesgo su continuidad.

Tal y como se ha mostrado, esta evolución del binomio familia-empresa, además de condicionar, la dirección y gestión de la empresa, también es fuente de diferencias en la posición y actuaciones de las empresas familiares en lo relativo a la RS y por ello, el estadio en que se encuentre cada empresa condicionarán fuertemente el punto de partida en cuanto a la reflexión que se vaya a realizar sobre responsabilidad corporativa.

El modelo de RS presentado en el informe actual está centrado en las empresas pertenecientes a familias nucleares que organizativa y empresarialmente están aún en las fases incipientes de desarrollo.

En la Parte III, se presenta un análisis descriptivo de la realidad de las pymes familiares guipuzcoanas basada en la lectura de información secundaria en clave de RS y en concreto, en términos de las dimensiones del modelo de RS propuesto. Este análisis

permitirá disponer de información de partida para poder establecer una serie de recomendaciones preliminares en el ámbito de la responsabilidad social orientadas a la pyme familiar guipuzcoana.

Al margen de las recomendaciones concretas que se establecen a la luz de las carencias observadas a partir de la información disponible para la pyme familiar guipuzcoana y dada la imposibilidad de evaluar el enfoque de RS actualmente en este grupo de empresas, se recomienda la aplicación específica del modelo propuesto en las pymes familiares guipuzcoanas con el fin de valorar y medir el enfoque RS actualmente existente y, desde esa evaluación, poder plantear los principales retos a futuro.

III – La RS en la pyme familiar guipuzcoana: una primera valoración y recomendaciones

8. La pyme familiar guipuzcoana: algunos datos en clave de RS

Poca es la información disponible de la pyme familiar guipuzcoana en términos de las dimensiones descritas en el modelo de RS propuesto en el apartado 8. El reciente estudio sobre la empresa familiar en Guipúzcoa desarrollado por la Fundación Antonio Aranzabal, la ESTE-Universidad de Deusto y la Cámara de Guipúzcoa, es una fuente de información básica para conocer algunos indicios sobre la situación en que se encuentran las empresas familiares guipuzcoanas respecto de las dimensiones consideradas. De él se extraerán las primeras evidencias acerca del estado de la RS de la pyme familiar guipuzcoana y, a partir de ellas, las recomendaciones de mejora para este grupo de empresas.

8.1. La propiedad familiar: una transmisión responsable

La evaluación de esta dimensión se aborda en dos partes. Por un lado se presenta el estado de la propiedad familiar y, por otro lado, se analiza el proceso de sucesión que siguen estas empresas.

8.1.1. La propiedad familiar

En este apartado se van a abordar: el grado de concentración de la propiedad, la dilución del capital y la importancia de los accionistas activos y pasivos.

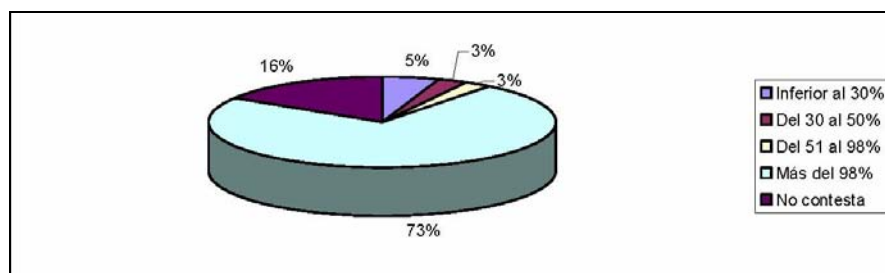
– Concentración de la propiedad

En una amplia mayoría de la pyme familiar guipuzcoana la familia tiene una alta participación en el capital y esta participación se concentra en manos de unos pocos

accionistas, entre dos y cinco.

En el Gráfico III.1 se presenta la distribución del capital familiar. Se observa que en un 73% de las empresas familiares analizadas, la familia detenta más del 98% del capital del negocio.

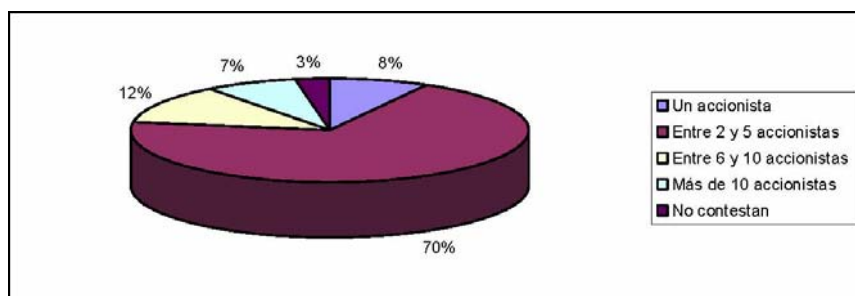
Gráfico III.1. Distribución del capital familiar



Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

En el Gráfico III.2. se presenta el número de accionistas familiares en las empresas familiares guipuzcoanas. Se observa que en el conjunto de la muestra, un 70% de las empresas familiares guipuzcoanas, tienen entre dos y cinco accionistas familiares.

Gráfico III.2. Número de accionistas familiares en las empresas familiares guipuzcoanas



Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

Esta estructura de propiedad concentrada en manos de pocas personas de la familia propietaria, que en los primeros estadios de desarrollo caracteriza a la empresa familiar, conlleva un importante riesgo para la empresa familiar pues la concentración de la propiedad provoca la concentración de las decisiones críticas sobre el futuro de la empresa en la persona del fundador-propietario.

En esta situación se presenta una de las mayores trampas de la empresa familiar: confundir el hecho de ser propietario con el de tener la capacidad de dirigir una empresa. Dado que la legislación otorga el poder para gobernar la empresa a sus propietarios y

que éstos, a su vez, son quienes delegan este poder en los directivos, no es difícil entender que los empresarios hagan un mal uso del poder, al no contrastar la capacidad profesional de sus directivos.

A su vez, no hay quien contradiga al empresario fundador, por que al fin y al cabo “con lo suyo cada uno hace lo que quiere”. Por todo ello, se pueden presentar faltas de ética pues se olvida que la empresa, como “comunidad organizada de personas”, es más que sus propietarios, y quienes la gobiernan y dirigen tienen también responsabilidades con las personas que en ella trabajan, con sus clientes y proveedores, y con otras instituciones y con la sociedad en general (Gallo & Cappuyns, 1998).

– La dilución del capital

Tal y como señalan Gallo y Amat (2003), la dilución del capital suele estar vinculada de forma natural con el crecimiento del número de miembros de la familia. Por ello, es normal que la propiedad esté muy concentrada en la primera generación, y se va diluyendo a medida que avanzan las generaciones. Como consecuencia de esta dilución, surge una mayor dificultad para mantener la unidad entre un número mayor de propietarios, quienes a partir del momento en que acceden a una parte de la propiedad, no sólo cuentan como miembros de la familia, sino también pasan a disponer de derechos económicos y políticos.

La aparición de muchos accionistas, puede plantear situaciones que pongan en peligro la continuidad de la empresa: la oferta de venta de las acciones con la consiguiente entrada potencial de accionistas ajenos a la familia, la toma de decisiones bajo premisas que relegan la continuidad de la empresa familiar a un segundo plano priorizando los intereses personales,... El interés para evitar estas situaciones hace que las empresas familiares intenten no llegar a tener una estructura de capital demasiado diluida.

En Guipúzcoa, a medida que las generaciones avanzan, el capital se va diluyendo, tal y como se observa en el Cuadro III.1.

Cuadro III.1. Número medio de accionistas familiares en las empresas familiares

Generación	Número medio de accionistas familiares por empresa
Fundadora	3,26
Segunda	4,72
Tercera y siguientes	7,36

Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

El Cuadro III.2. muestra que en la primera generación la implicación del accionariado en la empresa es muy grande, casi las tres cuartas partes son accionistas que trabajan en la empresa familiar; mientras que en la segunda generación, el porcentaje disminuye, siendo tan sólo algo más de la mitad de los accionistas los que trabajan en la empresa y este porcentaje cae rotundamente en la tercera generación, donde tan sólo un tercio del

accionariado familiar se implica en la actividad de la empresa. Este aumento de los accionistas que no trabajan en el día a día produce una reducción del grado de implicación de los accionistas con el negocio.

Cuadro III.2. Distribución de empresas familiares según la naturaleza del accionariado

Tipo de accionista	Empresas en 1ª generación		Empresas en 2ª generación		Empresas en 3ª generación	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Accionistas que SI trabajan en EF	281	71,32 %	235	54,27%	88	32,12 %
Accionistas que NO trabajan en EF	113	28,68 %	198	45,73%	186	67,88 %
Total	394	100,00 %	433	100,00%	274	100,00 %

Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

Conforme avanzan las generaciones en la pyme familiar guipuzcoana, además de aumentar el número de accionistas pasivos³⁴, crece la participación en el accionariado de terceros no familiares. Esta conclusión se extrae de los datos presentados en el Cuadro III.3., donde se observa que el porcentaje de empresas participadas por entidades financieras y por directivos o consejeros no familiares aumenta con el paso de las generaciones, sobre todo a partir de la tercera y sucesivas. Este dato pasa del 3% en la primera generación al 10% en la tercera y sucesivas en el caso de las entidades financieras y del 5% al 20% en el caso de los directivos no familiares.

Cuadro III.3. Composición del accionariado en la empresa familiar por generaciones

Tipos de accionistas	Empresas en 1ª generación		Empresas en 2ª generación		Empresas en 3ª generación	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Entidades financieras	4	3 %	4	4 %	4	10 %
Socios miembros de la familia	125	100 %	100	100 %	41	100 %
Directivos/ Consejeros no familiares	6	5 %	14	14 %	8	20 %
Otros accionistas no familiares	14	11 %	12	12 %	7	17 %
Otros	1	1 %	5	5 %	3	7 %

Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

³⁴Accionistas desvinculados de la empresa familiar y que no trabajan en la empresa.

Esta mayor diversidad en el accionariado en la tercera generación, plantea la pregunta de en qué medida la empresa familiar que integra a distintos tipos de accionistas en su empresa tiene más posibilidades de sobrevivir en el futuro, aspecto de sumo interés pero sobre el que la evidencia disponible es escasa.

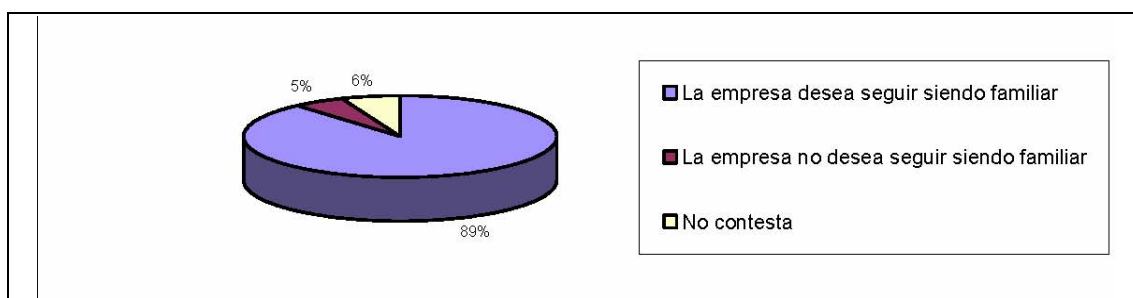
Se observa también que a medida que las generaciones avanzan, por un lado, se incrementa el número de accionistas familiares involucrados en el gobierno de la empresa familiar y, por otro lado, su implicación se reduce. Esta reducción es debida a la mayor presencia de los accionistas pasivos.

Además, y junto a esta mayor heterogeneidad del accionariado familiar, hay un aumento considerable de la presencia de accionistas no familiares en las empresas que alcanzan la tercera generación.

8.1.2. El proceso de la sucesión

Tal y como se ha indicado al presentar esta dimensión, el fundador-propietario de la empresa familiar al cabo de los años de haber fundado la empresa se enfrenta a una de las principales y más críticas decisiones para este tipo de empresas: la continuidad o no como empresa familiar. En este sentido, la mayoría de las empresas familiares guipuzcoanas, un 89% tal y como se observa en el Gráfico III.3, desean continuar siendo familiares en el futuro y todas ellas saben que para lograrlo, además de mantener la competitividad de sus negocios, deben superar con éxito el proceso de la sucesión.

Gráfico III.3. Deseo de continuidad como empresa familiar



Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

Pero, entre las empresas que desean continuar siendo familiares, sólo algo menos de la mitad, el 48%, tienen identificado al sucesor, que es, como se indicó en el apartado 8.3., únicamente uno de los cuatro aspectos a planificar para desarrollar un proceso de sucesión exitoso. Este dato pone de relieve una asintonía entre el deseo y la realidad en esta cuestión.

El proceso de sucesión se ve amenazado por la dificultad de encontrar a un sucesor adecuado, circunstancia ésta que se ve agravada por la posible resistencia por parte del

fundador-propietario a preparar un plan de sucesión e incluso a formalizar la sucesión ya que esto, en alguna medida, representa su cese o pérdida de poder.

De las empresas que desean continuar siendo familiares y tienen identificado un sucesor, que son potencialmente las más interesadas en formalizar el proceso de sucesión, casi dos tercios no han formalizado de ninguna manera este proceso, tal y como se indica en el Cuadro III.4.

Cuadro III.4. Modos de formalización de la sucesión en la empresa familiar guipuzcoana que desea seguir siendo familiar y tiene resuelta su sucesión

Formalización de la sucesión	Número de empresas	Porcentaje de empresas
Sin formalizar	80	64,00 %
Testamento	14	11,20 %
Protocolo familiar	10	8,00 %
Estatutos	10	8,00 %
Otros	6	4,80 %
No contesta	4	3,20 %
Capitulaciones matrimoniales	1	0,80 %
Total	125	100,00 %

Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

Este hecho pone de manifiesto la dificultad que existe en la empresa familiar para explicitar y planificar decisiones que están ya adoptadas e incluso en proceso de implantación. Esta realidad de la empresa familiar, observada en los procesos sucesorios, puede ser motivo, junto con otros, de las dificultades de la empresa familiar por superar los traspasos generacionales y, por lo tanto, puede ser causa directa de la elevada mortalidad de estas empresas.

Como se ha visto en el estudio de Gallo & Cappuyns (1998), retrasar la sucesión es el error más frecuente en las empresas familiares. Este retraso voluntario se puede deber a un interés del empresario por permanecer en el poder.

En definitiva, la pyme familiar guipuzcoana desea seguir siendo familiar. A pesar de ello algo menos de la mitad de las empresas que aspiran a la continuidad no han identificado aún un sucesor y muy pocas empresas tienen formalizado el proceso de sucesión.

Por ello, en lo que se refiere a la transmisión de la propiedad familiar, una mayoría de la empresa familiar en Guipúzcoa no está actuando de forma responsable. Esta falta de responsabilidad en el traspaso generacional, que es el momento más vulnerable de la empresa, sitúa a su vez a la empresa en una posición peligrosa en términos de RS pues un traslado incorrecto, algo muy probable al no estar planificado, puede erosionar la unidad, el compromiso y los valores que sustentan la actuación responsable de este tipo de empresas.

En consecuencia, es necesario evitar que el proceso de sucesión se lleve a cabo de forma no responsable, bien por resistencias o por su propia complejidad y las dificultades que conlleva, pues no hacerlo adecuadamente producirá la dilución de la unidad y del compromiso de la familia propietaria, clave diferencial del éxito de la empresa familiar y de la propia continuidad de la empresa. Para ayudar a la empresa a superar estas dificultades, es realmente importante para la empresa tener un buen gobierno, con consejeros independientes, como se comentará en el apartado de recomendaciones.

8.2. El buen gobierno

A falta de otros datos, el análisis del gobierno de la pyme familiar guipuzcoana se centrará en el consejo de administración. En concreto se analizará para este órgano: su presencia en las pymes familiares; su tamaño, perfil y composición; y, por último, la dedicación de los consejeros al consejo.

– Presencia del consejo de administración en la empresa familiar

En Guipúzcoa, tal y como se indica en el cuadro III.5., la existencia de los consejos de administración es significativamente inferior en las empresas familiares que en las empresas no familiares, siendo asimismo significativamente inferior en las empresas de menor dimensión.

Cuadro III.5. Existencia de Consejo de Administración

Existencia del consejo de administración	Empresa familiar		Empresa no familiar		Total	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Sí	182	67%	99	77%	281	70%
No	83	30%	21	16%	104	26%
No contesta	8	3%	9	7%	17	4%
Total	273	100%	129	100%	402	100%

Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

Si comparamos este dato con el obtenido para España en 1999³⁵, observamos que el dato para España es similar al de las empresas guipuzcoanas en el 2003, aproximadamente un tercio no tienen consejo y los dos tercios restantes, sí lo tienen. La pequeña diferencia entre los resultados españoles y guipuzcoanos puede deberse a que la muestra de empresas españolas está compuesta por empresas de mayor dimensión que la muestra de empresas guipuzcoanas siendo el tamaño un factor que influye en la existencia del consejo de administración.

En la primera etapa de la empresa familiar, mientras ésta es pyme, es frecuente que el fundador actúe durante toda su vida activa como único responsable, existiendo por tanto una identidad absoluta entre propiedad, gobierno y dirección y, por tanto, una coherencia de actuación en los tres ámbitos. Por ello, la función principal del consejo sería aportar al fundador otras visiones que potencien su actuación, ya que aunque la

³⁵ Citado por Prosper, F. en Maestros en empresa familiar (Aragón, 2004).

empresa la ha creado él y es totalmente de su propiedad, su forma de entender la empresa y de gestionarla puede requerir, en ciertos momentos, de nuevas reflexiones y puntos de vista para evitar errores estratégicos y organizativos motivados por no tener a nadie que pueda discrepar de sus planteamientos (Gallo, 1997).

En el caso de Guipuzcoa, un 62% de las empresas familiares en primera generación cuentan para desarrollar sus labores de gobierno con un consejo de administración³⁶.

Sin embargo, en la empresa familiar, se corre el riesgo de que el consejo no sea realmente un órgano de gobierno activo porque, por ejemplo, la dirección no quiera ceder el control al consejo de administración, olvidando que los propietarios reunidos en junta general de accionistas son la última instancia del poder (Gallo, 2005). Hay muchas empresa familiares que presumen de tener un consejo, pero al final no deja de ser un consejo sobre el papel, que no cumple con ninguna función útil. Los datos sobre la composición, el tamaño, las tareas, el número de reuniones al año y la duración de cada una, el nivel de información y los contactos con miembros del equipo de dirección, entre otros, permite saber si el consejo es activo o si se perfila más como un mero órgano sobre el papel.

Cuadro III.6. Existencia de consejo de administración por generaciones

Generación	Número de empresas con Consejo de Administración	Número total de empresas	Porcentaje de empresas con Consejo de Administración
Primera	78	125	62%
Segunda	66	100	66%
Tercera y siguientes	34	44	77%
No contesta	4	4	100%
Total	182	273	67%

Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

– Tamaño, perfil y composición del consejo de administración

La dimensión del consejo de administración oscila, según la literatura vigente, entre cinco y nueve consejeros. El número fluctúa en función del tamaño de la empresa y su complejidad, lo que determina la necesidad de un determinado número de recursos externos que se pueden obtener por los consejeros. Además, se recomienda que el número de consejeros independientes fluctúe entre 2 y 4 (Gallo, 2005).

³⁶ Este alto porcentaje se debe quizás a asimilar la existencia de administradores y el consejo de administración.

Cuadro III.7. Distribución de las empresas familiares y no familiares según número de consejeros en el consejo de administración

Número de consejeros	Empresa familiar		Empresa no familiar		Total	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Menos de 5	15	20%	3	11%	18	18%
Entre 5 y 10	30	40%	14	52%	44	44%
Entre 11 y 20	12	16%	2	7%	12	12%
Más de 20	18	24%	8	30%	26	26%
Total	75	100%	27	100%	100	100%

Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

En cuanto al tamaño del consejo de administración en la pyme familiar, se observa en el Cuadro III.7. que aproximadamente un 40% de las empresas estudiadas tienen un consejo de entre cinco y diez consejeros, que se considera que es una dimensión correcta. Este tamaño es lo suficientemente grande para que se pueda trabajar de forma eficaz como equipo.

En el cuadro III.7. se observa la existencia de un grupo de pymes familiares con consejos de cerca de 20 personas, lo que hace dudar de su utilidad. Es muy difícil conseguir trabajar en equipo de forma ágil con 20 personas. Este número hace sospechar que se estén confundiendo las tareas de gobierno de la empresa (responsabilidad del consejo de administración) y de la familia (asumidos por el consejo de familia). Este es un riesgo que se corre, incluso los consejos de las empresas grandes, donde una las “figuras de la familia” claman su protagonismo y convierten el consejo en un mero consejo de familia.

En la empresa familiar no es fácil conseguir una composición adecuada del consejo de administración, esto es, con consejeros que estén capacitados para serlo. Esta dificultad radica en el hecho de que el acceso a la propiedad puede alcanzarse por distintas vías (como es la herencia) que no tienen por qué conllevar conocimientos de empresa y, una vez en el capital, el acceso a los órganos de gobierno es posible aunque no esté garantizado el disponer de las capacidades para gobernar.

Para garantizar el buen gobierno es, en primer lugar, muy importante la composición del consejo y, aunque no haya una fórmula válida para todos los casos, es importante que los consejeros sean profesionales y que puedan aportar ideas que ayuden a desarrollar la planificación estratégica y la organización.

Cuadro III.8. Composición de los consejos de administración de empresas familiares

Número de Consejeros Internos:	Empresa Familiar		Total	
	Nº Total	%	Nº Total	%
Accionistas que trabajan	411	39%	658	34%
Accionistas que no trabajan	315	30%	718	37%
Directivos de la empresa	193	19%	311	16%
Consejeros Externos	123	12%	264	14%
Total Consejeros	1042	100%	1951	100%

Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

La composición de los consejos de las empresas guipuzcoanas no responden a las recomendaciones de buen gobierno que pretenden preservar la transparencia y la responsabilidad social de las empresas. Tal y como se ve en el Cuadro III.8., los consejos de administración de las empresas guipuzcoanas están compuestos mayormente por accionistas de la empresa y cuentan con escasos consejeros independientes, lo cual va en contra de tales recomendaciones.

Por lo tanto, sería recomendable respecto al tamaño, reducir el número de consejeros directivos no familiares y limitar a dos o tres miembros el número de los consejeros directivos miembros de la familia. Pero para la composición, conviene conservar a los consejeros accionistas, miembros de la familia, que no trabajan como directivos en la empresa (Gallo, 2005).

Llama la atención, la escasa presencia de consejeros independientes en estas empresas familiares guipuzcoanas, que puede tener como razón las reticencias que tiene la familia a compartir con terceros intimidades de la familia y de su patrimonio.

– Dedicación del consejo de administración

En cuanto al cometido de los consejos, es interesante saber qué tipo de decisiones ocupan a los consejos de administración de las pymes familiares y en qué medida su labor se considera útil. Atendiendo a las decisiones que toman, dos tercios de los consejos pertenecientes a pymes familiares guipuzcoanas han sido calificados como estratégicos, como se puede ver en el Cuadro III.9.

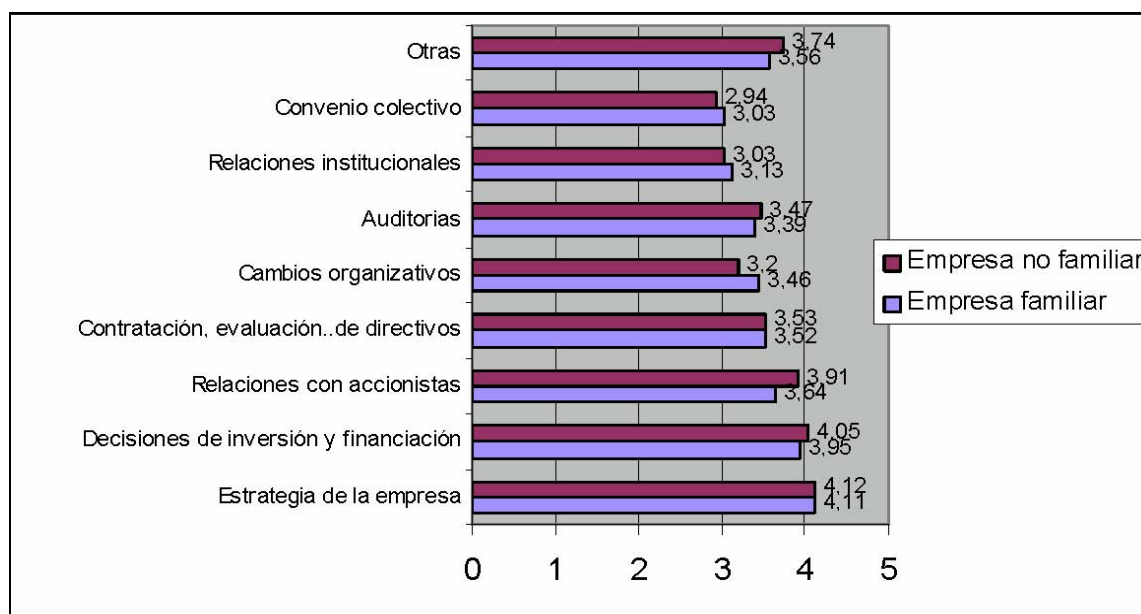
Cuadro III.9. Valoración de la actividad de los consejos de administración de empresas familiares y no familiares

	Empresa familiar		Empresa no familiar		Total	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Consejo de administración con papel estratégico	115	74%	67	70%	182	73%
Consejo de administración con papel operativo	40	26%	29	30%	69	27%
Total	155	100%	96	100%	251	100%

Fuente: Elaboración propia

Si se profundiza en esta calificación del consejo de administración como estratégico u operativo atendiendo a los tipos de decisiones, aparece que en general los consejos coherentemente están centrados en las decisiones estratégicas y en las decisiones de inversión y financiación. Por el contrario, a lo que menos atención le dedican es a las relaciones con terceros, a relaciones institucionales y de negociación con los empleados o a temas relacionados con el convenio colectivo, tal y como se presenta en el Gráfico III.4.

Gráfico III.4. Percepción del directivo sobre el nivel de decisión de los consejos de administración (puntuación de 1 a 5).



Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

Sin embargo, cuando se pregunta a la dirección de la empresa sobre la utilidad del consejo, se observa que tan sólo se consideran útiles la mitad de los consejos de las

empresas familiares, véase Cuadro III.10³⁷. Este dato es preocupante pues el grado de percepción de la utilidad de los consejos que tienen las empresas familiares guipuzcoanas es muy inferior al correspondiente de las empresas familiares españolas³⁸.

Esta percepción de la escasa utilidad puede tener un impacto más amplio y afectar a la propia creación de los consejos de administración. En definitiva, ¿para qué se va a crear un órgano poco útil?

³⁷ Este dato se obtiene considerando que hay un 34% de empresas con consejo de administración que no contestan cuál es el grado de utilidad del mismo. La importancia de este grupo ha llevado al equipo de investigación a suponer que estos consejos son consejos constituidos para cumplir con la legalidad, pero sin influencia real. Por lo tanto, se ha querido recoger y poner de manifiesto su importancia en el cuadro III.10.

³⁸ Según el estudio realizado por Gallo en 1999, el 73% de los consejos de administración de las empresas familiares españolas son útiles, muy útiles extremadamente útiles.

Cuadro III.10. Nivel de utilidad percibida por los directivos de los consejos de administración de empresas familiares y no familiares

	Empresa familiar		Empresa no familiar		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%
Consejo de administración útil	93	51%	74	75%	167	59%
Consejo de administración poco útil	27	15%	9	9%	36	13%
No contesta	62	34%	16	16%	78	28%
Total	182	100%	99	100%	281	100%

Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

Tras analizar en conjunto las cuestiones anteriores, se concluye que uno de los factores que está incidiendo en el nivel de utilidad de los consejos de administración es la composición de los mismos, ya que no existen diferencias significativas en el nivel de las decisiones adoptadas en los consejos de las empresas familiares y de las no familiares. Por ello parece que, en la medida en que los consejos de las empresas familiares sigan dominados por miembros de la familia y no se decidan a integrar profesionales externos que puedan enriquecer su visión, su utilidad seguirá viéndose cuestionada.

En conclusión, los datos manejados han permitido confirmar que los consejos de administración de las pymes familiares guipuzcoanas no aprueban la asignatura del buen gobierno ni en lo que respecta a la composición (cuenta con un escaso número de consejeros independientes) ni en lo tocante al cometido ya que su actuación conjunta es valorada como menos útil para el negocio que la de las empresas no familiares.

En este sentido, parece que un número importante de los consejos sólo existen sobre el papel, por cumplir con la legalidad, pero sin influencia real. El riesgo que acarrea la ausencia de consejo en la pyme familiar es que la empresa queda más expuesta a caer en las trampas típicas de la empresa familiar³⁹, lo que puede afectar a la continuidad de la empresa.

8.3.La pyme familiar: una familia y una comunidad de personas

En este apartado se pueden distinguir dos ámbitos de análisis relevantes: el de los directivos, como agentes que van a servir de correa de transmisión de los valores y decisiones de la propiedad; y el de los trabajadores, como agentes directamente ejecutores de la actividad del negocio y, por lo tanto, beneficiarios (en si mismos y como agentes ejecutores) de la cultura y de la actuación responsable de la empresa.

³⁹Algunas de estas trampas han sido ya comentadas previamente, en todo caso se recogen en el libro de Gallo (1997).

En relación con ambos ámbitos, el conocimiento que existe en clave de RS sobre la realidad guipuzcoana en la pyme familiar es escasa. El trabajador, como elemento fundamental de la RS interna, será específicamente abordado por otro equipo de este proyecto, aunque no en particular para la pyme familiar.

En cuanto a los directivos, se observa que en las empresas familiares pequeñas los directivos familiares son proporcionalmente más que en el resto de las empresas, véase Cuadro III.11.

Cuadro III.11. Porcentaje de los directivos familiares en la empresa familiar según tamaño (número de trabajadores).

	Menos de 50 trabajadores	50 trabajadores o más
Porcentaje de directivos familiares menores 40 años sobre total de directivos familiares	35%	33%
Porcentaje de directivos familiares con estudios universitarios sobre total de directivos familiares	34%	30%
Porcentaje de directivos familiares con experiencia sobre total de directivos familiares	17%	7%
Porcentaje de directivos familiares sobre directivos totales	68%	42%

Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

Tal y como se observa en el Cuadro III.11., las empresas familiares que cuentan con una escasa participación de directivos externos⁴⁰ son las de menos de 50 trabajadores. En estas empresas, el nivel de directivos con experiencia es significativamente inferior al resto de empresas familiares, según muestra el cuadro III.12.

Cuadro III.12. Características de los directivos. Comparación entre la empresa familiar y la empresa no familiar.

Estratos de tamaño según número de empleados	Empresa familiar		Empresa no familiar	
	Menos de 50	50 o más	Menos de 50	50 o más
Porcentaje de directivos sobre empleados	14%	7%	15%	2%
Porcentaje de directivos menores 40 años sobre total de directivos	48%	42%	33%	43%
Porcentaje de directivos con estudios universitarios sobre total de directivos	56%	74%	51%	82%
Porcentaje de directivos con experiencia sobre total de directivos	32%	35%	40%	45%

Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

⁴⁰ Concretamente en las que al menos el 50% de sus directivos son no familiares.

Esta falta de experiencia puede indicar que, en las pymes familiares, a la familia empresaria le urge contar con personas de la familia que trabajen en el negocio. Esto explica que estos descendientes sacrifiquen adquirir experiencia en otras compañías por incorporarse con prontitud a la empresa de la familia.

De la realidad observada, se puede también suponer que las familias consideran la oportunidad de que miembros de la familia trabajen en otras empresas una amenaza para la propia compañía, pues el descendiente podría preferir seguir en otras compañías a incorporarse a la propia.

Todos estos temores, si no se enfrentan debidamente, acabarán produciendo perjuicios en la conducta socialmente responsable de las pymes familiares, pues coartarán la responsabilidad de potenciar profesional y humanamente a las personas de la familia que trabajan en la empresa, lo cuál irá en detrimento de la empresa.

Estas restricciones propias de la naturaleza familiar no son triviales ya que pueden ser el motivo de que la empresa familiar opte por no evolucionar al ritmo de los cambios del entorno o de no aprovechar posibilidades de crecimiento que supongan la incorporación de conocimientos y habilidades especializadas. En este sentido, según Galve y Salas (2003), “ante estas circunstancias, la familia afronta el dilema de abrirse al exterior, incorporando a las personas que sí poseen los atributos demandados o concentrarse en aquello que exige conocimientos más generales”. Este es uno de los riesgos al que se enfrenta la pyme familiar, poniendo en riesgo la revitalización del negocio y su propia continuidad.

Se debe insistir en que la exigencia que se impone al directivo externo de contar con una experiencia previa en otras empresas, no se tiene con el directivo familiar, que, en la mayoría de los casos, entra en la empresa directamente tras haber finalizado sus estudios. La falta de experiencia en otras empresas puede reducir la perspectiva profesional del descendiente que se incorpora y, en consecuencia, continuar una forma de hacer heredada, cuya validez en un entorno cambiante y en una organización creciente puede no ser la más adecuada; esto puede dificultar la entrada de profesionales ajenos a la familia por la “diferencia de criterio y de visión” que puedan traer de su bagaje previo.

En este tipo de empresas, se puede considerar crítica la composición y calidad del equipo directivo. En el mismo es conveniente incorporar a profesionales; ya sean miembros de la familia, en cuyo caso habrá que incluir en el itinerario formativo de los futuros directivos familiares el paso por otras empresas en las que adquirieran experiencia; ya sean ajenos a la misma, en cuyo caso habrá que saber atraerlos y retenerlos.

Lo que pasa en algunas ocasiones es que los miembros de la familia con alto nivel de educación no ven una opción atractiva en la empresa familiar. En otras ocasiones, los directivos no familiares se encuentran con una empresa donde para ellos hay muchas barreras de diferentes tipos que les imposibilitan la carrera profesional que podrían

desarrollar en otras empresas. Aunque también hay ejemplos de lo contrario: de empresas familiares que realmente han sabido incorporar profesionales no familiares, que encajan en la cultura familiar, que son considerados casi como de la familia y que han sido aceptados por la empresa sin discriminaciones por no ser de la familia.

8.4. La revitalización del negocio: necesaria para la continuidad

En el estudio citado realizado para la empresa familiar guipuzcoana se observaba que éstas son, en término medio, más rentables tanto económica como financieramente que las empresas no familiares (como puede verse en el Cuadro III.13). Esta mayor rentabilidad se debe a un margen sobre ventas superior de las familiares que se puede explicar por dos razones.

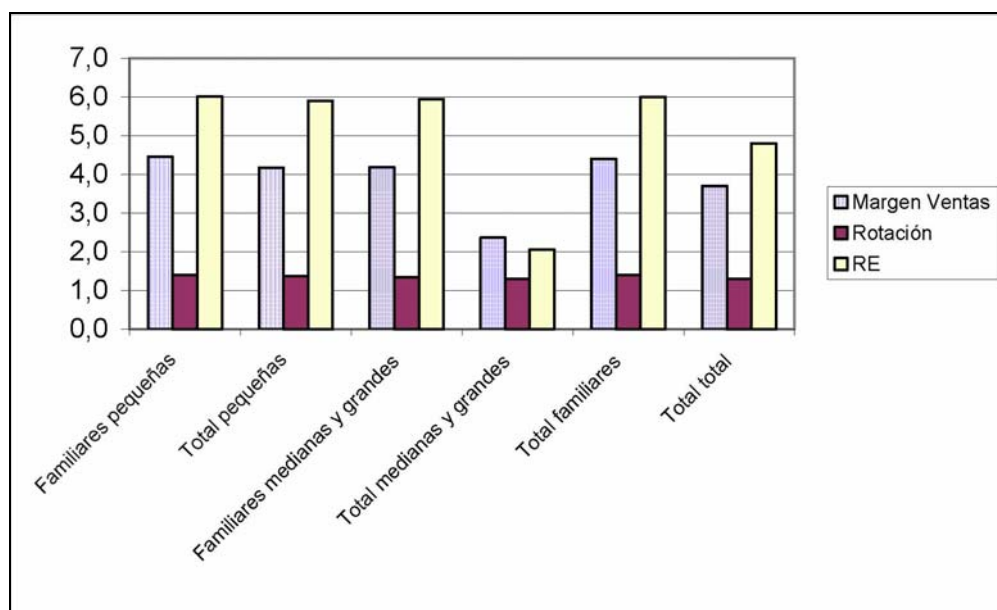
Cuadro III.13 Rentabilidad financiera de la empresa familiar.

Total	Empresa familiar	Total
Pequeñas	10,3	11,3
Medianas y grandes	8,5	2,6

Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

Por un lado, por una posible diferenciación intrínseca de las empresas familiares que, gracias al conjunto de intangibles enraizados en sus valores, su cultura, su liderazgo,... consiguen desarrollar un lenguaje compartido y un compromiso común entre los integrantes de la empresa, que tiene su efecto sobre el margen de ventas tal como aparece en el Gráfico III.5. Por otro lado, estas empresas presentan unos menores costes laborales y de amortización, tal y como se puede ver en el Gráfico III.6., que además se corresponden con una menor productividad.

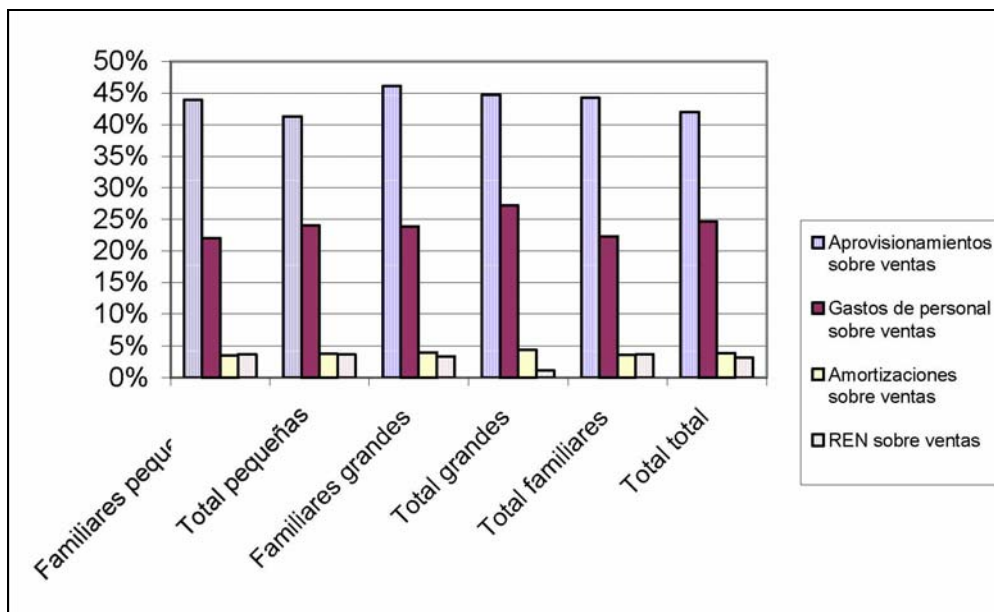
Gráfico III.5. Resultado económico de empresas familiares por tamaño



Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

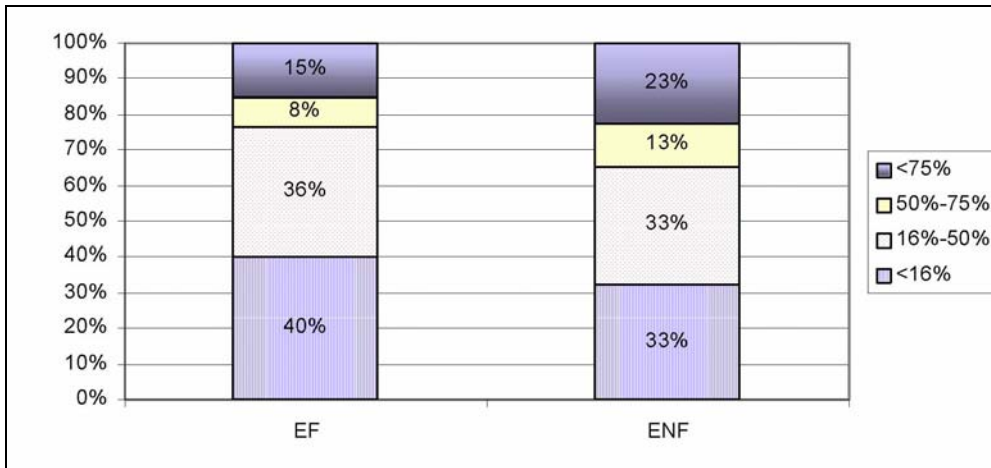
Si se estudian otros indicadores de resultados del negocio, como la posición en los mercados internacionales, se observa que la empresa familiar está menos internacionalizada que la empresa no familiar; las empresas familiares no sólo presentan desventajas en los procesos de internacionalización frente a las no familiares en cuanto al porcentaje de la facturación de lo que exportan, sino también en fases más avanzadas del proceso de internacionalización, como son las implantaciones en el exterior, véase gráficos III.7 y III.8.

Gráfico III.6. Estructura de costes de las empresas por tamaño



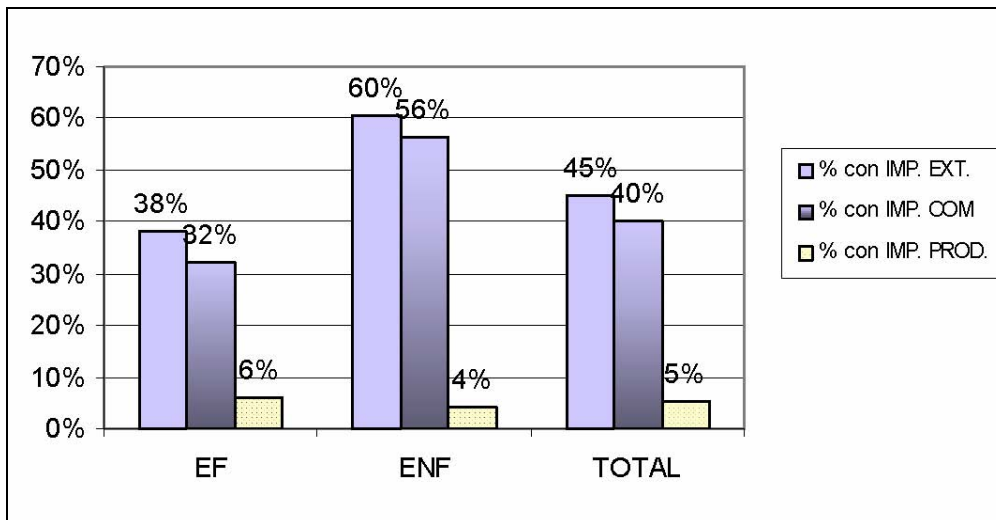
Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

Gráfico III.7. Porcentaje de empresas manufactureras en función del porcentaje de exportación sobre facturación



Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

Gráfico III.8. Porcentaje de empresas exportadoras con implantación exterior, con implantación comercial y con implantación productiva



Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

Si analizamos los factores de ventaja competitiva de la pyme familiar guipuzcoana, tal y

como se presenta en el Cuadro III.14., estas empresas presentan un escaso nivel de innovación en su oferta de producto o servicio. Sin embargo, el menor empleo de este factor de competitividad no es exclusivo de las empresas familiares, sino que este es un factor en el que se incide poco de forma general en el conjunto de las empresas guipuzcoanas.

Cuadro III.14. Porcentaje de empresas familiares y no familiares que han valorado como alto, medio o bajo su empleo de los distintos factores de competitividad

Factores de competitividad	Empresas familiares			Empresas no familiares		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
COSTES						
Control exhaustivo costes	54%	35%	11%	59%	25%	17%
Eficiencia operativa	68%	27%	5%	69%	23%	8%
Innovación tecnológica	52%	25%	23%	56%	26%	18%
Otras basadas en costes	41%	26%	32%	42%	42%	17%
DIFERENCIACIÓN						
Producto/servicio difer.calidad	75%	18%	7%	74%	16%	10%
Producto/servicio innovador	38%	38%	24%	43%	27%	30%
Oferta completa	55%	29%	16%	54%	29%	18%
Imagen marca reconocida	61%	28%	12%	59%	16%	25%
Otros en diferenciación	56%	44%	0%	20%	20%	60%

Fuente: Aragón, Iturrioz, Aranguren y Olarte (2005)

La información presentada permite afirmar que las pymes familiares guipuzcoanas tienen actualmente mejores resultados económico-financieros que las no familiares. Sin embargo, cabe cuestionarse si, la empresa familiar, pese a sus actuales buenos resultados, estará capacitada para mantenerlos en el futuro dado su bajo nivel de innovación y su escasa presencia en otros mercados. La continuidad de la empresa, conlleva inevitablemente la revitalización continua del negocio, y esto exige a una gran parte de los negocios que cambien su estrategia y aborden de forma responsable algunas de sus asignaturas pendientes: la innovación y la apertura a mercados internacionales.

8.5. Las relaciones responsables con los agentes externos de la cadena de valor

En lo tocante a las relaciones que la pyme familiar guipuzcoana tiene con terceros, no se disponen de datos que permitan calificar la relación con proveedores o con otras empresas. Lo único que se puede indicar se sitúa en la relación empresa-cliente, ya que la pyme familiar concede frente a las empresas no familiares, mayor importancia a la diferenciación basada en lo que se ha denominado “otros factores de diferenciación”, tal y como se observaba en el Cuadro III.14.

Esto se puede deber a que la empresa familiar se diferencia en el mercado, no por un único atributo (calidad, servicio o imagen de marca) sino por una combinación de estos y otros factores. En este mismo sentido, distintos autores entre ellos Galve y Salas (2003), afirman que la empresa familiar se diferencia en un conjunto de intangibles enraizados en sus valores, su cultura,... mediante los que consiguen desarrollar un

lenguaje compartido, un compromiso común,... entre los integrantes de la empresa.

Esta constatación, permite deducir que la empresa familiar guipuzcoana puede tener una actuación responsable en su relación con los clientes que le permite construir una reputación asociada a su empresa o lo que es lo mismo a la familia. Esta reputación, efectivamente sustentada en diferentes atributos, es la que va a constituir un activo intransferible y difícil de alcanzar a corto plazo por sus competidores, es decir, un activo esencial en la ventaja competitiva de este tipo de empresas.

8.6. Primeras evidencias de puntos fuertes y débiles de la RS en la pyme familiar guipuzcoana y una aproximación a sus causas profundas

Pese a la escasez de datos que permita una valoración específica del nivel de RS en las pymes familiares guipuzcoanas, se ha procedido a un análisis de la información disponible sobre la realidad de la pyme familiar en clave de RS. Este análisis ha permitido obtener los siguientes avisos sobre los principales retos que presenta la conducta responsable de las pymes familiares:

. • En lo que a la propiedad familiar se refiere, se ha observado que en Guipúzcoa existe una escasa planificación del proceso de sucesión. Esta falta de responsabilidad en el traspaso generacional, que es el momento más vulnerable de la empresa, puede ser un aspecto que amenace la continuidad del negocio. Por otro lado un traslado de la propiedad poco adecuado, puede llevar a una estructura accionarial que no garantice la unidad y compromiso con el negocio y de nuevo, además de amenazar la continuidad de la empresa, puede erosionar el comportamiento responsable de la misma.

. • En lo tocante al buen gobierno, en Guipúzcoa los consejos de administración de las pymes familiares no aprueban la asignatura del buen gobierno ni en lo que respecta a la composición (cuenta con un escaso número de consejeros independientes) ni en lo tocante al cometido, cuya actuación conjunta es valorada como menos útil que en las empresas no familiares.

. • En cuanto a la comunidad de personas, aunque son muy diversos los factores a considerar, la información disponible para Guipúzcoa únicamente permite afirmar a este respecto que la exigencia que se impone al directivo externo de contar con una experiencia previa en otras empresas, no se tiene con el directivo familiar, que, en la mayoría de los casos, entra en la empresa directamente tras haber finalizado sus estudios. La falta de experiencia en otras empresas puede reducir la perspectiva profesional del descendiente que se incorpora y, en consecuencia, continuar una forma de hacer heredada, cuya validez en un entorno cambiante y en una organización creciente puede no ser la más adecuada y dificultar la entrada de profesionales ajenos a la familia por la “diferencia de criterio y de visión” que puedan traer de su bagaje previo;... todo ello, en contra de una actuación responsable, lo que puede afectar a la creación de una comunidad de personas con valores compartidos y comprometidas.

. • En lo que respecta a la revitalización del negocio, en Guipúzcoa las pymes

familiares, presentan mejores resultados económicos y financieros, pero cabe cuestionarse si la empresa familiar se está planteando de forma consciente y responsable en este momento la forma de dar continuidad a la empresa en el futuro. Esta continuidad va a exigir que una gran parte de los negocios cambien su estrategia y aborden sus asignaturas pendientes: deben innovar y aumentar la presencia en mercados internacionales.

9. Recomendaciones preliminares de RS para las pymes familiares guipuzcoanas

Estas recomendaciones presuponen una condición que no siempre queda de manifiesto: a pesar de las elevadas tasas de mortalidad de la empresa familiar en Guipúzcoa, la pyme familiar lucha por su supervivencia y las actuaciones que desarrolla para alcanzarla son en sí mismas una manifestación de su actuación responsable frente a la sociedad. Por lo tanto, aunque no se haya denominado de esta manera hasta ahora, consideramos que en la empresa familiar, en el ámbito geográfico analizado está presente la acción socialmente responsable.

El modelo de RS elaborado para las pymes familiares recoge las dimensiones a las que, dadas las características derivadas de su naturaleza y dimensión, son más sensibles:

- La pyme familiar: una familia y una comunidad de personas.
- El buen gobierno.
- La propiedad familiar: una transmisión responsable.
- Las relaciones responsables con agentes externos de la cadena de valor.
- La revitalización del negocio, necesaria para la continuidad.

Su sensibilidad a la actuación ética en estas cuestiones se debe a que el comportamiento socialmente responsable en estas dimensiones afecta a la mejor gestión a largo plazo de sus relaciones con los agentes implicados en las mismas, que son sus principales grupos de interés, tal y como se ha presentado en el apartado 6 de la segunda parte.

Una gestión ética de las relaciones a largo plazo con los principales agentes es un elemento crítico en las pymes familiares, ya que en la medida en que se trata de una comunidad “reducida” de personas, basan su continuidad en las relaciones entre ellas y con los agentes externos. Es más, conforme el binomio familia-empresa evoluciona, la existencia bien explícita o implícita, de un enfoque responsable en las distintas dimensiones críticas identificadas se convierte en una necesidad crítica para la empresa familiar a fin de evitar las trampas a que está abocada debido a su propia naturaleza y, así, garantizar su supervivencia y continuidad a largo plazo.

Las evidencias recogidas en el apartado 10.6, muestran que hay algunas áreas críticas del modelo de RS en las que las empresas familiares son más deficitarias que en otras, en cuanto al desarrollo de la actuación socialmente responsable. Esto permite plantear las primeras orientaciones de actuación tanto para la empresa como para las instituciones.

9.1 Propuestas para la empresa

De acuerdo con la escasa información disponible en clave de RS de la realidad actual de la pyme familiar guipuzcoana, que será necesario ampliar para una completa

identificación de las áreas de mejora, se apuntan las siguientes recomendaciones para la empresa:

- En lo que a la propiedad familiar se refiere, es imprescindible planificar adecuadamente el proceso de sucesión y el traslado de la propiedad, ya que como consecuencia de una mala planificación, la unidad y el compromiso de la familia propietaria, clave diferencial de la empresa familiar, podría diluirse.

Una de las soluciones globales que se han dado a la sucesión es la planificación de la continuidad de la empresa familiar. Esta planificación plantea un reto tanto al sistema familiar como al empresarial, por eso, Carlock y Ward (2003) lo han denominado **proceso de planificación paralela**. En el mismo la familia debe explorar sus valores, la filosofía de la empresa familiar y la visión familiar para evaluar su compromiso con la empresa y simultáneamente, el equipo gestor tiene que considerar su filosofía de gestión, las metas de la empresa y una visión empresarial a la hora de desarrollar su compromiso estratégico. Detrás de este proceso está la necesidad de equilibrar las exigencias de la familia y de la empresa.

Este equilibrio de ambos ámbitos, es más factible cuando entre las personas que controlan la empresa familiar hay unión. Las recomendaciones concretas que se pueden hacer para evitar que una transmisión no responsable erosione la unidad de la empresa familiar son varias y pasan por **gestionar la dilución del capital** (con el fin de evitar la entrada de socios no comprometidos con la empresa) y **la conversión de los accionistas pasivos en activos y comprometidos**. Ejemplos de estas recomendaciones son:

a. Para evitar la excesiva dilución del capital, algunas empresas familiares han adoptado unas fórmulas que les permiten poner el poder político de la propiedad en manos de un grupo reducido de personas. Este fenómeno se conoce, en el ámbito de la empresa familiar, como “podar el árbol”.

Las empresas familiares que no han tomado medidas a lo largo de las generaciones y que, por lo tanto, no han “podado el árbol”, se pueden encontrar con la petición de algún miembro de la familia de vender su parte de la propiedad para poder disponer de liquidez. Gallo & Amat (2003) recomiendan que la empresa familiar prevea estas circunstancias reservando un fondo de liquidez, para que la compra pueda efectuarse por la propia empresa, sin el riesgo de tener unos socios no alineados con los objetivos de la empresa como copropietarios de la empresa familiar.

b. Otra consecuencia directa del elevado nivel de dilución del capital, es el incremento del número de accionistas pasivos, que forman una amenaza para mantener la unidad familiar. Los accionistas pasivos se caracterizan por no tener interés en la empresa familiar y por no asumir las responsabilidades que ser accionista, conlleva para la empresa y la sociedad. Su interés como propietarios se reduce a obtener el mayor beneficio de sus acciones aunque esto suponga poner en peligro la supervivencia de la empresa.

Al estudiar a las empresas familiares que han logrado el éxito, se observa que éstas han contado con accionistas activos⁴¹ y comprometidos con el bien de la

⁴¹ Se entiende por accionistas activos a las personas que se van formando en el área de empresa (administración de

empresa⁴².

Sin embargo, los accionistas no se convierten en accionistas activos automáticamente. Por eso, las empresas familiares que quieran tener accionistas comprometidos, deben plantearse según Gallo (1995) las siguientes acciones:

1. – En primer lugar, ayudarles a que se conozcan entre sí, dialoguen, y sepan vivir en una unidad que se esfuerza por el bien de todos. Unidad que es de extraordinaria importancia para los accionistas, aunque sólo sea por el hecho de que, si algún día venden sus acciones, estando juntos las venderán mejor.
2. – En segundo lugar, todo buen director de empresa conoce la importancia de contar con un consejo de administración capacitado pero, en la empresa familiar, con frecuencia se olvida que sin el compromiso de los accionistas esto es muy difícil de conseguir. En efecto, es este compromiso el que hace posible elegir a los accionistas más capacitados, e incluso invitar a consejeros independientes.
3. – Finalmente, en tercer lugar, es oportuno recordar que también es importante conseguir que la empresa familiar crezca de forma constante y que consiga mantener una posición competitiva en su nicho de mercado. Y, al igual que no se puede amar lo que no se conoce, no se ayuda a crecer a aquello con lo que no se está comprometido.

c. Una vez conseguido que los accionistas sean activos, habrá que plantearse cómo se les puede mantener unidos y comprometidos con el objetivo de la empresa para que tomen decisiones conscientes de la responsabilidad social que tienen como propietarios de una empresa pertenecientes a una familia empresaria.

El procedimiento para conseguirlo pasa por implantar medidas concretas de recompensa a los miembros de la familia que no trabajan en la empresa y a los que queremos comprometer más. Algunas de las formas con que se puede recompensar a esas personas son:

– Económicamente. Se empieza por la implantación de políticas acertadas de dividendos y de incremento del valor de la empresa, y se continúa con la implantación de otras políticas como modos de proporcionar microliquidez para atender necesidades económicas de fuerza mayor de los propietarios o como alcanzar estructuras de macroliquidez para hacer posible la venta y compra de participaciones accionariales significativas.

empresa, legislación de sociedades, estatutos de la empresa, el valor de la empresa y los factores que influyen en la misma). Esta información es básica para poder participar en la toma de decisiones del consejo de administración de forma directa y responsable.

⁴² Se entiende por accionistas comprometidos y responsables aquellos que sienten una gran responsabilidad por el futuro a largo plazo de la empresa familiar y no por el rendimiento a corto plazo de sus accionistas.

- Por rango o imagen. Ofrecer oportunidades para que la relación de los miembros de la familia que no trabajan en la compañía con la empresa familiar de prestigio sea conocida, bien sea apareciendo en los medios de comunicación o bien en las publicaciones internas de la propia empresa; también reconociendo los esfuerzos que hacen por la empresa y por la unidad de su familia, otorgándoles responsabilidades en órganos como el consejo de familia, los comités de una fundación promovida por la empresa familiar, etc.
- Con formación. Facilitando la asistencia a seminarios que les ayuden a incrementar sus conocimientos relacionados con la empresa, invitándoles a asistir a conferencias nacionales e internacionales organizadas por las asociaciones de empresas familiares, preparándoles para que puedan desempeñar sus responsabilidades en el caso de que sean elegidos como miembros del consejo de administración.
- Por preparación de la futura carrera profesional. Promover entre los jóvenes, por ejemplo, la realización de trabajos de prácticas, tanto en la propia empresa como en otras empresas con las que se ha alcanzado algún acuerdo de colaboración.
- Con garantía de equidad. Mostrándoles que en la empresa no se da trato de favor a determinadas personas, sino que todas ellas son tratadas con equidad y siempre en el marco de la ordenación legal.

- En lo tocante al buen gobierno, resulta importante **delimitar claramente las responsabilidades del gobierno de las de la dirección**. Se plantea la necesidad de esta recomendación porque es una realidad ampliamente observada que en la pyme familiar se produce con frecuencia la unión de las dos figuras en una única persona y, de la misma forma que al empresario le cuesta encarar el proceso de sucesión, también le resulta incomodo enfrentarse a esta separación de funciones, a pesar de que la concentración de poder resulta inadecuada con el crecimiento de la empresa. El hecho de no resolver esta cuestión constituye una de las trampas identificadas por Gallo (1997), que pone en peligro la transparencia y la actuación profesional del gobierno de la empresa y, por lo tanto, de su actuación responsable.

En los casos en que existen consejos de administración, resulta importante **adoptar el espíritu de los códigos de buen gobierno** elaborados para empresas cotizadas y trasladarlos a las pymes familiares, **en particular en lo tocante a las recomendaciones que se dan sobre su composición** ya que se ha comprobado una relación significativa entre la presencia de consejeros independientes y la utilidad del consejo. Conviene **abrir los consejos a consejeros independientes** que permitan incorporar criterios profesionales y experiencias diversas que complementen a los de otros consejeros, sin el sesgo que pueden incorporar los consejeros procedentes del capital familiar.

Además de incorporar consejeros independientes, hay que **garantizar la capacitación de los miembros del consejo, el funcionamiento profesional de las reuniones y la relevancia de las cuestiones que en las mismas se debaten** para que este órgano sea eficaz.

- En lo que respecta a la dimensión familia y la comunidad de personas y

limitando el análisis a la única información disponible que es sobre la dirección de la empresa familiar, se puede considerar crítica la composición y calidad del equipo directivo. En el mismo es conveniente **incorporar a profesionales**; ya sean miembros de la familia, en cuyo caso habrá que incluir en el itinerario formativo de los futuros directivos familiares el paso por otras empresas en las que adquirieran experiencia; ya sean ajenos a la misma, en cuyo caso habrá que saber atraerlos y retenerlos proporcionándoles unas condiciones de trabajo socialmente responsables. Para completar este apartado falta mayor conocimiento de la realidad de los trabajadores en la pyme familiar.

. • En lo que respecta a la revitalización del negocio, conviene que la pyme familiar guipuzcoana, más rentable actualmente que la empresa no familiar, se **plantee el procedimiento para dar continuidad a la empresa en el futuro**⁵³ .

Esta continuidad exige a los negocios que cambien su estrategia en consonancia con los cambios del entorno y las tendencias que se presentan. Entre estos cambios, uno que se apunta como indiscutible es **la innovación**, en la que las empresas guipuzcoanas en general han obtenido una calificación baja. La innovación permitirá mantener la ventaja competitiva de las empresas frente a otras que desde países menos desarrollados, compiten en precios gracias a una mano de obra más barata o a una mayor productividad.

Otra de las cuestiones a abordar es la de **adquirir o aumentar la presencia en mercados internacionales**. La apertura de mercados y la revitalización estratégica son actuaciones responsables fundamentales para que la empresa continúe e incremente su andadura en el futuro, es decir, para preservar su continuidad como empresa. Para

⁵³ Se sabe que las empresas familiares tienen una tasa de mortalidad muy elevada. Según el Instituto de la Empresa Familiar, tan sólo un tercio pasa de primera a segunda generación y sólo entre un 10-15% alcanza la tercera generación.

conseguir esta apertura, ya se ha señalado anteriormente que es necesario contar con un consejo de administración que actúe de forma responsable y con directivos profesionales.

En el cuadro III.15. se presentan resumidas las propuestas de acción para la empresa.

Cuadro III.15. Propuestas de acción para la empresa

1. Planifique el proceso de sucesión de la familia y de la empresa.
2. Planifique el traslado de la propiedad cuidando de no perder unidad.
 - a. Evite la dilución del capital para que no haya socios no comprometidos con la empresa.
 - b. Si los hay, lidere la conversión de los accionistas pasivos en activos y comprometidos.
3. Delimite claramente las responsabilidades del gobierno de las de la dirección.
4. Adopte el espíritu de los códigos de buen gobierno:
 - a. incorpore consejeros independientes
 - b. garantice la capacitación de los miembros del consejo, el funcionamiento profesional de las reuniones y la relevancia de las cuestiones que en las mismas se debaten.
5. Incorpore a profesionales con criterios de mercado para gestionar su empresa.
6. Mantenga la competitividad de la empresa en el futuro. En particular:
 - a. piense en la innovación
 - b. adquiera o aumente la presencia en mercados internacionales.

9.2. Propuestas de políticas públicas

Aunque hasta ahora no ha habido una iniciativa pública específica para la empresa familiar guipuzcoana en el ámbito de la RS, hay ciertas áreas en las que, en los últimos años, distintas instituciones han desarrollado algunas acciones. A pesar de ello, y según el Informe de RS del Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Forética) (2004), el País Vasco queda en una de las últimas posiciones en relación a las comunidades autónomas de España a la hora de medir el nivel de concienciación en RS.

De acuerdo con Murillo y Lozano (2006), se plantea la creación de dos tipos de política, una que apoye la mejora en la gestión socialmente responsable (propuestas desarrolladas en el apartado “apoyar la sucesión y continuidad de la pyme familiar”) y otra que cree un entorno social que valore y reconozca el giro social de las empresas (propuestas desarrolladas en el apartado “ampliar el conocimiento y mejorar la imagen de la pyme familiar”).

• Apoyar la sucesión y continuidad de la pyme familiar Para mejorar las expectativas del futuro, se plantea como la recomendación de **sensibilizar, potenciar y apoyar la supervivencia de las pymes familiares informando y formando específicamente a sus propietarios en las cuestiones relativas a su responsabilidad: la sucesión, la continuidad de la empresa familiar, el gobierno y la propiedad responsable.**

-Respecto a esta recomendación y lo realizado hasta el momento, convendría **apoyar a las instituciones para que estén cerca de la empresa familiar y coordinen sus actuaciones** con el objeto de establecer un plan de actuación común con papeles

diferenciados para las distintas entidades implicadas.

- Ampliar el conocimiento y mejorar la imagen de la pyme familiar

-Con el fin de **facilitar el conocimiento y el atractivo** de la pyme familiar para su entorno, se presenta esta recomendación, orientada a mejorar la **imagen que de la pyme familiar** tienen quienes pueden ser potenciales directivos o consejeros ajenos a la familia propietaria (e incluso entre la siguiente generación de la propia familia) con el impacto que esto tiene en su continuidad como empresa familiar.

En este sentido, deberían de apoyarse la colaboración con instituciones que permitiesen abrir cauces de sucesión o al menos profesionalización y continuidad de estas empresas, promocionando la incorporación de estos licenciados o diplomados en estas empresas y también apoyando el reconocimiento de las empresas que por su trayectoria demuestran haber superado con excelencia las elevadas tasas de mortalidad de la pyme familiar.

- Identificar debilidades y *best practices* de la actuación socialmente responsable de las pymes familiares

Esta recomendación va dirigida a que las instituciones públicas **se doten de una información directa del comportamiento socialmente responsable de la pyme familiar**. Este conocimiento permitiría a los dirigentes establecer cuáles son los aspectos en los que enfatizar el apoyo e incentivar la actuación socialmente responsable de este tipo de empresas.

De esta forma, las instituciones públicas, cuyo papel es fundamental a la hora de promover la implantación de la RS en las empresas, pueden enfocar con mayor certeza sus políticas en los aspectos a mejorar que se hayan detectado en el modelo.

Cuadro III.16. Propuestas para la acción para las instituciones

1. Sensibilizar, informar y formar a los propietarios, actuales y futuros, de la empresa familiar de las cuestiones relativas a su responsabilidad:
 - a. la sucesión,
 - b. la continuidad de la empresa familiar,
 - c. el gobierno y la propiedad responsable.
2. Facilitar el conocimiento y el atractivo de la pyme familiar, fomentando por ejemplo, prácticas de alumnos en pymes familiares.
3. Identificar debilidades y *best practices* de la actuación socialmente responsable de las pymes familiares guipuzcoanas con un estudio ad-hoc.

10 Bibliografía

Adams, J.S., Taschian, A. & Shore, T.H. (1996). Ethics in family and non family owned firms: an exploratory study, *Family Business Review*, vol. 9, nº 2, pp. 157-170.

AECA (2003). “Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa.” Documento AECA nº1, diciembre 2003.

Amat, J.M. (coord.) (2004). La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas, Ediciones Deusto, Barcelona.

Amat, J.M. (1998). La continuidad en la empresa familiar. Gestión 2000, Barcelona.

Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rents, *Strategic Management Journal*, 14(1), pp. 33-46.

Anderson, J.W. (1989). *Corporate social responsibility. Guidelines for to management*, Quorum, Estados Unidos.

Aragón, C., Iturrioz, C., Aranguren, M.J. & Olarte, F. J. (2005). *La empresa familiar en Guipúzcoa*. Cámara de Guipuzcoa, San Sebastián.

Ariño, M. A. (2005): *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*, Ediciones Deusto España.

Aronoff, C. E. & Ward, J. L. (1995). Family-owned businesses: a thing of the past or a model of the future? *Family Business Review*, 8(2), pp.121-130.

Arrieta Heras & de la Cruz, C. (2005). *La dimensión ética de la responsabilidad social*. Universidad de Deusto.

Astrachan, J.H., Klein, S.B. & Smyrnios, K.X. (2002). The F-PEC Scale of Family influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, *Family Business Review*, 15(1), pp. 45-58.

Astrachan, J.H. & Kolenko, T.A. (1994). A neglected explaining family business success: human resource practices, *Family Business Review*, 7(3), pp. 251-262.

Bartholomeusz & Taneuwski (2006). The Relationship between Family Firms and Corporate Governance. *Journal of Small Business Management*, 44(2), pp. 245-267.

Becht, M. (1997). *Strong blockholders, weak owners and the need for European mandatory disclosure*. European Corporate Governance Network, Executive Report, October.

Berry (2005): *The way of ignorance*. Shoemaker and Hoard.

Brass, D.; Butterfield, K. & Skaggs, B. (1998). Relationships and Unethical Behavior. *Academy of Management Review*, 23 (1), 14-31.

Brokaw, L. (1992). Why family business are best. Inc. *Family Business Review*, 14(3), pp. 72-81.

Bueno Asin, J. (1977). *Las empresas familiares guipuzcoanas*, ADEGI, San Sebastián.

Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and Small Business*. Hampshire. Palgrave, UK.

Cabrera Suárez, M.K.; Déniz Déniz, M^a de la Cruz y Santana Martin, D. (2001). *Responsabilidad social corporativa en la empresa familiar española*. Documento de trabajo.

CADBURY, A. (2000): *Family firms and their governance: creating tomorrow's company from today's*, Egon Zehnder International, UK.

CARDIEUX, L.; LORRAIN, J. & HUGRON, P. (2002). Succession in women-owned family businesses: a case study. *Family Business Review*, vol. 15(1), pp.17-30.

Carlock, R. S. & Ward, J. L. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria. Cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar*. Ediciones Deusto, Barcelona.

Cegarra, J. G. & Rodrigo, B. (2003). *Clasificación dinámica de la relación de la empresa con el entorno. Cuadernos de Economía Murciana*, 15, pp. 35-45.

Chittenden, F.; Jack, S.; Bower, J. & Crabtree, E (1998). Small firms and the ISO 9000 approach to quality management, *Small Business Journal*, 17 (1), 65, pp. 73-88.

Churchill, N. & Hatten, K. (1987). Non market based transfers of wealth and power: a research framework for family business. *American Journal of Small Business Management*, 11(3), pp.51-64.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS – COM (2001 / 366): “Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas” 18.07.2001, http://europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/greenpaper_es.pdf

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS – COM (2002 / 347): “Comunicación de la Comisión relativa a la responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible” 02.07.2002, http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2002_es.pdf

Cone (2001). *The 2001 Cone/Roper Corporate Citizenship Study*. Cone Inc. Boston, 2001.

Cromie, S. & Sullivan, S. (1999). Women as managers in family firms. *Women in Management Review*, 14, pp.76-88.

Curran, J. & Blackburn, R. (1994). *Small firms and local economic networks: the death of the local economy?*, London, Paul Chapman.

Daily, C. D. & Dollinger, M. J. (1992). “An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms” *Family Business Review*, 5(2), pp. 117-1136.

De Visscher, F. M.; Aronoff, C. F. & Ward, J. L. (1995). *Financing transitions: managing capital and liquidity in the family business*. Family Business Leadership Series. Marietta, GA: Business Owner Resources.

Donckels, R. & Frohlich, E. (1991). Are family business really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), pp.149-160.

Donnelley, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, july-August, pg. 94.

Dreux, D.R. (1990). Financing family business: alternatives to selling out or going public, *Family Business Review*, 3(3), pp.225-243.

Drucker, P. (1974). *Management. Tasks. Responsibilities. Practices*. Harper & Row, New York.

(1986). *Cultural change in family firms*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Dyer, Jr. W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), pp. 410-416.

EIM, “Ondernemermerchapsmonitor 2001” Entrepreneurship Monitor, 2001, Zoetermeer, 2001.

EUROPEAN COMMISSION (2002): *European SME and Social and Environmental Responsibility*. Observatory of European SMEs, 2002/n° 4.

Fama, E. & Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, pp. 301-325.

Foretica (2005). *Responsabilidad social de las empresas: fundamentos y enfoque de la gestión responsable*. Foretica, Madrid. www.foretica.es

Foretica (2004). Informe Foretica 2004 – Situación en España. Foretica, Madrid. www.foretica.es

Fornell, C. (2000). Customer asset Management, capital efficiency and shareholder value: performance measurement, past, present and future. Conferencia en la Universidad de Cambridge, Inglaterra, 20 julio de 2000. Disponible en: www.cranfield.ac.uk/som/cbp/claeskeynote.htm.

Fornell, C. (1995). "The Quality of economic output: empirical generalizations about its distribution and an association of market share." *Marketing Science*, 14(3), pp.203-211.

Forsberg, P. (2006). "Competitive advantage in small family fun companies and what happens when they become larger", EIASM, 2nd Workshop on Family Firms, Nice, 2006.

Gallo, M. A. (1997). *La empresa familiar*. IESE, Universidad de Navarra, Pamplona.

Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Colección estudios e informes, nº 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona –La Caixa, Barcelona.

Gallo, M. A. (2001). *La empresa familiar. Consejos de administración*. Estudios y Ediciones, IESE. Barcelona.

Gallo, M. A. (2004). The Family Business and Its Social Responsibilities. *Family Business Review*, 17(2), pp.135-149.

Gallo, M. A. (2005). Independencia y sensatez del alto directivo, *Revista de Antiguos Alumnos*, IESE, Nº 98, pp.12-18.

Gallo, M. A. (2005). *Consejeros independientes: Como mejorar su aportación a la empresa familiar*. IESE, Documento de investigación, Nº 589.

Gallo, M. A. y Melé, D. (1998). *Ética en la empresa familiar*. Editorial Praxis.

Gallo, M. A. y Amat, J. M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Ed. Deusto, Barcelona.

Gallo, M. A., Ariño, A., Mániz, I. & Cappuyns, K. (2002). *Internacionalización vía alianzas estratégicas en la empresa familiar*. Documento de Investigación nº 447, IESE, Barcelona.

Gallo, M. A. & Cappuyns, K. (1997). *Incorporación de graduados universitarios a la empresa familiar (B): el aprendizaje*. Documento de Investigación nº 353, IESE, Barcelona.

Gallo, M. A. & Cappuyns, K. (2000). *Ética y empresa familiar*. Cátedra Empresa Familiar, IESE, Universidad de Navarra.

Gallo, M. A., & Cappuyns, K. (2004). *Family members who do not work in the family business: how to enhance their “unity” and “commitment*. Working Paper nº 570, IESE Business School, IESE, Universidad de Navarra, Barcelona.

Gallo, M. A., & Estapé, M. J. (1992). *La empresa familiar entre las 1000 mayores empresas de España*. Documento de investigación nº 231, IESE, Universidad de Navarra , Barcelona.

Gallo, M. A., & Garcia Pont, C. (1989). *La empresa familiar en la economía española*. Papeles de Economía Española, nº39, pp. 67-85.

Gallo, M. A. y Garcia Pont, C. (1993). *Factores importantes en la internacionalización de la empresa familiar*. Documento de Investigación nº 256, IESE, Universidad de Navarra , Barcelona.

Gallo, M. A. & Cappuyns, K. (1998). *Ética de los comportamientos personales en la empresa familiar*, Documento de investigación, Nº 372, IESE, Universidad de Navarra, Barcelona.

Gallo, M. A. Tàpies, J. & Cappuyns, K. (2000). *Comparación entre empresas familiares y no familiares: lógicas financieras y preferencias personales*. Documento de Investigación nº 406, IESE, Universidad de Navarra, Barcelona.

Galve, C. & Salas, V. (2003). *La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados*. Fundación BBVA, Bilbao.

Garcia, E. & Lopez, J. (2004). *El fundador: clave en la continuidad de la empresa familiar*, en Amat, J. M. (coord.) (2004): *La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas*, Ediciones Deusto, Barcelona.

Gersick, K. E. (2002). *Generations of giving: North American ViEw- Precis of the forthcoming book on the challenges and continuity in family philanthropy”* Research

Forum Proceedings of the Family Business Network 13th Annual Conference, Helsinki, Finland.

Gersick, K. E.; Davis, J. A. ; Hampton, M. M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of Family Business*. Boston. Harvard Business School Press.

Gnan, L. & Montemerlo, D. (2002). *The multiple facets of family firms. Social Role: Empirical evidence from Italian Smes*. Research Forum Proceedings of the Family Business Network 13th Annual Conference, Helsinki, Finland.

Gibb, A. A. (2000). SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions, Rituals and Confusions. *International Small Business Journal*, 18(3), pp. 13-34.

Goffee, R. & Scase, R. (1985). Proprietorial control in family firms: some functions of quasi-organic management systems. *Journal of Management Studies*, 22(1), pp. 53-68.

Graafland, J. J.; Van De Ven & Stoffele, N. (2003). Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Business in the Netherlands. *Journal of Business Ethics*, 47(1), 45-60.

Granovetter, M. (1985): Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddebness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

Greening, D.W. & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business and Society*, 39(3), 254-280

Habbershon, T. & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-22.

Hall, P.D. (1988). A historical overview of family firms in the United States, *Family Business Review*, 1(1), 51-68.

Handler, W. (1989). *The family venture*". En Timmons, J. (ed.) : *New venture creation: entrepreneurship in the 1990's*. Irving, Homewood.

Hoffman, J.; Hoelscher, M. & Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145.

Hosmer, L.T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.

Huse, M. (1990). Board composition in small enterprises. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2, 363-373.

Hutchinson, A. & Hutchinson, F. (1997). *Environmental business management: sustainable development in the new millennium*. McGraw Hill, London.

Irwin, D. (2001). *Engaging SMEs in Community and Social Issues*. DTI: London, UK.

Jenkins, H. (2004). A critique of Conventional CSR Theory: a SME Perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). "Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure" *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Johnson, S. C. (1990). Why we'll never go public. *Family Business Review*, 1(4), 16-21.

Johnson, G. & Scholes, K. (1997). *Exploring corporate strategy*. Harlow, UK: Prentice Hall.

Jones (1991): Cfr. Spence (2004)

Jonovic, D. J. (1989). "Outside review in a wider context: an alternative to the classic board" *Family Business Review*, 1(2), 119-149.

Joseph, E. (2000). *Welcome Engagement: SMEs and Social Inclusion*. IPPR, London, UK.

Lahdesmaki, M. (2005). When ethics Matters – Interpreting the Ethical discourse of Small Nature-Based Entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 61, 55-68.

Lambrecht, J. & Uhlener, L. (2005). *Responsible ownership of the family business*:

state of the art. FBN-IFERA World Academia Research Forum, EHSAL Brussels, September 2005.

Levring, R. & Moskowitz, M. (1993). The ten best companies to work for in America. *Business and Society Review*, 85(1), 26-38.

Litz, R. A. (1995). The family business: towards definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-82.

Longenecker et al. (2006). Ethical Attitudes in Small Businesses and Large Corporations: Theory and Empirical Findings from a Tracking Study Spanning Three Decades. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 167-183.

Lyman, A. R. (1991). Customer service: Does family ownership make a difference? *Family Business Review*, 4(3), 303-324.

Maignan, I. (2001). "Consumers perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison" *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72.

Marten, I. (2005). Responsabilidad social empresarial: un debate de actualidad. *Economistas*, nº 106, 22-30.

Melón, L. & Nordqvist, M. (2000). Corporate governance processes in family firms. The role of influential actors and the strategic arena. ICSB World Conference, 2000.

Mostecello, L. (1990). The Pitcairns want you. *Family Business Magazine*, February.

Murillo, D. y Lozano, J. M. (2006). *RSE y PYMES. Una apuesta por la excelencia empresarial*. Instituto Persona, Empresa y Sociedad (IPES), ESADE.

Neubauer, F. & Lank, A. G. (1999). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto, Barcelona.

Observatorio (2002), cfr. Spence (2004).

Otteson (2002): *Adam Smith's Marketplace of life*. Cambridge: Cambridge University Press.

Pervin, A. (1997). "A conversation with Henry Mintzberg", *Family Business Review*, 10(2), 185-198.

Poza, E. J. (2006). Los tres imperativos de liderazgo y las cinco mejores prácticas al servicio de la continuidad, Conferencia en el marco de la VI jornada de la empresa familiar, Fundación Antonio Aranzabal - ESTE(Universidad de Deusto) 20 de junio, San Sebastián.

Poza, E. J., Alfred, T. & Maheshwari, A. (1997). Stakeholder perceptions of culture and management practices in family-firms- A preliminary report. *Family Business Review*, 10(2), 135-155.

Quinn, J. J. (1997). Personal ethics and business ethics: the ethical attitudes of owner managers of small businesses. *Journal of Business Ethics*, 16(2), 119-127.

Quintana, J. (2005). Responsabilidad social en las empresas familiares, FORETICA, 2005.

Ram, M. (1994). *Managing to survive: working lives in small firms*. Oxford, UK: Blackwell.

Randoy, T, Jenssen, J. & Goel, S. (2003). *Family firms and corporate governance: altruism and agency consideration*. Presented at the European academy of Management Meeting, Milan, Italy, 2003.

Reid, R. & Adams, J. (2001). Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms. *Journal of European Industrial Training*, 25, 310-320.

Rutherford, R.; Curran, J. & Smith, S. (1997). *Small business and community: the petite bourgeoisie in urban Britain and some implications for the small business*. Paper presented at the Institute of Small Business Affairs Conference on Generating Growth, Belfast, November, 19-21.

Shanker, M. & Astrachan, J. (1996). Myths and realities: family business contribution to the US Economy: A framework for assessing family business statistics. *Family*

Business Review, 9(2),107-124.

Sharma, P.; Chrisman, J. & Chua, J. (1997). "Strategic management of the family business: past research and future challenges", *Family Business Review*, vol.10, n°1, pp.1-35.

Sathe, V. (1983). Some implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 2(2), 4-23.

Scase, R. & Goffee, R. (1980). *The real world of the small business owner*. London, UK: Croom Helm.

Schulze, W.S. , Lubatkin, M. H. & Dino, R. N. (2003). "Toward a theory of agency and altruism in family firms" *Journal of Business Venturing*, 18(4),473-490.

Schwartz, M. A. & Barnes, L. B. (1991). Outside boards and family businesses: another look. *Family Business Review*, 4,268-285.

Smith, N. C. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How? *California Management Review*, 45(4), 52-76.

Spence, L.J. (1999): "Does Size Matter: The State of Art in Small Business Ethics" *Business Ethics: A European Review*, 8(3),163-174.

Spence, L. J. (2004). *Forever Friends? Friendship, Dynamic Relationships and Small Firm Social Responsibility*. Working Paper BRESE Series, July 2004.

Stibbard, H. (2000). *Connecting SMEs with the Community*. Business Community Connections Research, London, UK.

Swinth, R. L. & Vinton, K. L. (1993). Do family owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures? *Family Business Review*, 6(1), 19-30.

Tagiuri, R. & Davis J.A. (1996). Bivalent Attributes of Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Tan, W. & Fock, T. (2001). Coping with growth transitions: the case of Chinese

family business in Singapore. *Family Business Review*, 14(2), 125-140.

Tilley, F. (2000). "Small Firm Environmental Ethics: How deep do they go?" *Business Ethics: A European Review*, 9(1), 31-41.

Truño I. & Gual, J. (2006): *La responsabilidad social corporativa en la gestión empresarial*. Documento de trabajo, Universidad Autónoma de Barcelona.

Unido, J. (2004). *Corporate Social Responsibility and the Development Agenda. ¿Should SME care?* Working Paper nº 13, Small and Medium Enterprises Branch.

Vilaseca, A. (2002). The shareholder role in the family business: conflict of interests and objectives between non-employed shareholders and top management team. *Family Business Review*, 15(4), 299-320.

Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A. & Burnett, D. (1997). Towards an understanding of ethical behaviour in small firms. *Journal of Business Ethics*, 16(15), 1625-1636

Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-336.

Ward, J. L. (1988). The specific role strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Free Press, New York.

7 Exhibit

Complementary article: Journal article, in Family Business Review, listed on the Social Science Index.

Gallo, M A.; Tàpies, J. & Cappuyns, K. (2004). Comparison of family and non family business: Financial logic and personal preferences. *Family Business Review*; 17 (4) 303 – 318.

Comparison of Family and Non-family Business: Financial Logic and Personal Preferences

Abstract

Research has identified important differences between family businesses (FBs) and non-family businesses (NFBs). The difficulty, however, lies in explaining the reasons for those differences. In this article, Professors Miguel A. Gallo and Josep Tàpies, and Research Associate Kristin Cappuyns, all of IESE, International Business School, Barcelona, report the results of an investigation into the "peculiar financial logic" of FBs, based on a sample of 305 Spanish firms. After looking at some of the more general differences between the FBs and NFBs in the sample, in terms of company age, sales, employees, capital, and inter nationalization, the authors, compare the financial ratios of the two types of companies. Generally speaking, the FBs are found to be older and to have lower sales, fewer employees, fewer full-time employees on permanent contracts, a smaller share capital, fewer shareholders, and a higher proportion on board members among the shareholders. However, when digging into the financial policies implemented in both types of companies, the differences found indicate that personal preferences concerning growth, risk, and ownership-control may be the driving forces behind the "peculiar financial logic" of FBs. The authors conclude that while many FBs outshine their NFB rivals in many respects, some of them lack a genuine long-term business policy or a commitment to growth and evolution. If the aversion to risk and loss of control is due to the manager-owner's personal apprehensions or ambitions, then that manager-owner is, wittingly or unwittingly, spoiling the company's chances of being able to compete in the future.

Introduction

Identifying differences between FBs and NFBs and understanding the medium and long-term consequences of the FBs' strategic behavior constitute two of the basic fields of family business (FB) research. Recent research has taken important steps toward these ends. However, in some cases, the differences between FBs and NFBs have not been sufficiently explained. For example, with regard to "life expectancy," Alcorn (1982) states that the life expectancy of FBs is 24 years. In relation to "development processes," Gallo, Cappuyns, and Estapé (1995) make the observation that FBs have difficulties in sustaining growth, in getting into certain business sectors, and in taking the business to international levels. However, in none of these cases are these difficulties explained.

Lately, the level of research has been more intense in the fields of succession procedures (Gallo, 1998; Gersick, Davis, McCollan, & Lansberg, 1997); governing structures and procedures (Neubauer & Lank, 1998); and characteristics of the first, second, and third generations of FBs (Gersick et al., 1997). This research has discovered notable peculiarities that differentiate FBs from NFBs and has also proposed different and more adequate business practices for FBs.

Similarly, in the field of financial structure and policies, as well as the economic results of FBs, the following research is worth noting. Daily and Dollinger (1992), working with a sample of 186 manufacturing businesses in Indiana (USA) with fewer than 500 employees and sales levels of less than \$30 million per year, found that in comparing FBs with NFBs, between 1986 and 1988, FBs surpassed NFBs in rate of sales, profit margin increases and, in an elaborated measure using four comparison points, in each business with its main competitor.

Gallo and Vilaseca (1996,1998), using a sample of 104 Spanish FBs having an average sales figure of euro 33.7 million (at 2001 equivalency), found that the smaller FBs used less complex financial practices and had very low debt ratios, but the research failed to identify statistically significant differences in "resource profitability." These characteristics were dependent on whether the chief financial officer (CFO) was a family member. The only exception was in cases where the CFO was not only a high-level manager but also a non-family member.

Mahérault (1998), comparing the "investment functions" (debt, profit, and liquidity) among 49 French FBs listed on the stock market and 46 French FBs not so listed, over several years, found that one out of three businesses preferred to forego development rather than lose autonomy. This confirms the fact that classical "financial theory" cannot be applied to FBs because they do business using "different financial logic."

Poutziouris, Chittenden, and Michaelas (1998), with a sample of 350 FBs and NFBs of fewer than 200 employees in the United Kingdom, studied the degree to which the concentration of capital had an influence on the financing structure during the years 1994-1996. They found that FBs had a lower ratio of leverage, a higher proportion of "property assets to total assets," lower "asset-turnover," and a lower investment in intangible assets and lower profit on investment. These facts led them to state that NFBs are more market oriented and tend more toward growth, whereas the FBs flail about in a struggle between higher profits and the family losing control.

Smyrnios, Romano, and Tanewski (1998), with a sample of about 1,000 FBs from the 5,000 largest businesses in Australia, found that the growth and size of FBs, combined with the proportion of capital in the family's hands, were the determining factors in the type of financing FBs used, whether it be capital gains, business savings, or loans from the family or financial institutions.

Coleman and Carsky (1999), working on a sample of small businesses in the United States with under 500 employees, gathered a total of 4,637 valid answers, of those 3,774 (88.4%) represented FBs. The study revealed that FBs were as likely to use debts as NFBs and suggest that the difference in the use of debt can be attributed to the firm's age rather than family ownership versus nonfamily ownership.

Hence, building on the large number of results from previous research in existence at the time this project was begun in 1996, this research explores the way Spanish FBs plan their financial policies and it will be contrasted with the way NFBs do so.

Apart from highlighting existing differences, this study has aimed to bring in evidence of the fact that commitment to tradition, quality, and service—the FBs' hallmark—is not antithetical to taking the necessary risks that will open the door to competitiveness down the road. Nevertheless, it seems that it takes family managers with personal conviction to change the business's existing financial principles. This is in line with the findings that show how forcefully the personalities of business founders influence management policies, an influence that can continue unabated into the second generation of management.

This research study is structured as follows. After a brief section providing information on the sample and the statistical methodology used, the main financial ratios for FB and NFBs are compared, as are other data referring to actual and forecasted growth. Based on the numeric differences between both groups of companies, FBs and NFBs, the authors explain some relevant conclusions and, based on these, provide suggestions about the implication of these results in family businesses.

Sample Description

The information for the present study was obtained by means of a questionnaire sent to the 4,200 Spanish businesses, which, according to Dun & Bradstreet data (1995), had sales figures of over euro21.6 million (at 2001 equivalency) and more than 150 employees. Of the 337 questionnaires received, 32 were eliminated for invalidity, leaving a sample of 305 businesses, which corresponds to 7.26% of the total sample.

The classification of a particular business as "family" or "nonfamily" was left to the judgment of the person answering the questionnaire, as is becoming common in studies of this nature given the range of definitions used for FBs. Of the 305 businesses in the sample, 204 (66.9%) classified themselves as NFBs and 101 (33.1%) as FBs.

Considering that of all Spanish companies with sales over euro 210,000 in 1987 (at 2001 equivalency in Euros) 66% were FBs (Gallo & Garcia Pont, 1989), it is possible that the sample does not reflect the exact proportion of FBs in the Spanish economy. It contains a smaller proportion (33.1%) of comparatively larger FBs.

Comparison of Some Basic Data in the Sample

The data-collection process is based on a research questionnaire composed of seven parts. The first four are all related to company structure: general data about size, age, characteristics of the company, its finance department and finance policy, as well as the ownership structure.

The remaining three parts deal with financial ratios (ROE; ROS leveraging, ATO, etc.) and questions that measure the growth rate of sales, assets, provisions equity, and benefits over five years in the national as well as in the international market. Using information from the first part of the questionnaire we can compare the characteristics of the two groups and identify the main similarities and differences. For the data analysis, comparing ratios, and other statistical tools, we had the collaboration of Professor Josep Tàpies from the finance department at IESE, who gave his opinion on the common financial policies implemented. This permitted us to compare the results of both groups and discern the specific different behavior of FBs.

Table 1 Positional Data on FBs and NFBs

1.1 Year Founded*	FBs		NFBs	
	Average	SD	Average	SD
	1956	36.3	1964	14.14
1.2 Position in the Industry	No.	Percentage	No.	Percentage
Among the top 10	75	74.26	143	70.09
Between 10th and 50th	15	14.85	46	22.55
Between 50th and 100th	9	8.91	9	4.42
Over 100th	2	1.98	6	2.94
1.3 Sales and Employment	Average	SD	Average	SD
Sales in millions of Euro 2001	91.17	124.54	164.94	269.22
Total employees	426	666.20	625	1,020
Sales per employee**	0.21	0.19	0.26	0.26

*The difference of means is statistically significant with a degree of confidence $p < 0.01$.

**The difference of means is statistically significant with a degree of confidence $p < 0.05$.

The statistical analysis was carried out using relatively simple tools¹. This was because, in addition to the general objectives of the research, in our study of the correlation between all the dimensions of the FBs, the only statistically significant relations we found were size in terms of "sales" and "number of employees," and the logical relations between financial ratios of a similar nature and those directly linked together because they are growth indicators².

Position in industrial rankings

As Table 1 shows, the FBs in this sample are, on average, older than the NFBs. This statistically significant eight-year difference, and the fact that the percentage of both

types of businesses situated at the top of their industry is similar, adds evidence to the well-known phenomenon that FBs grow more slowly than NFBs. It is also worth investigating the real underpinnings of this slower growth.

As can be seen, the average "sales" of FBs are substantially smaller than those of NFBs (by 45%), a difference that proves to be statistically significant³. A similar result appears in the average "sales per employee" (19%), also a statistically significant figure⁴. The difference in average "total employment," in addition to being quite a bit lower (25%), is not statistically significant.

Table 2 Different Types of Contracts

2.1 Total Number of Persons	FBs		NFBs	
	No. of Employees	Percentage	No. of Employees	Percentage
Permanent	30,577	70.87	100,550	87.16
Permanent part time	5,328	12.35	3,730	3.23
Others	7,240	16.78	11,079	9.60
TOTAL	43,145	100	115,359	100
2.2 Persons Employed per Business	Average	Percentage	Average	Percentage
Permanent*	315	54.87	526	73.77
Permanent part time	140	24.39	86	12.06
Others	119	20.74	101	14.17
TOTAL	574	100	713	100

*The difference of means is statistically significant with a degree of confidence $p < 0.01$.

These data confirm previous research where it was found that, on the one hand, in comparison to NFBs, the number of FBs decreases as sales increase (Gallo & García Pont, 1989), while on the other hand, FBs are more "employee intensive" than NFBs and so have lower sales per employee (Gallo & Estapé, 1992).

Types of contracts

One important point that has not been studied until now is the differences in the type of employment contracts used by FBs and NFBs. According to data shown in section 2.1 of Table 2, which refers to the total number of people employed by the businesses in the sample, FBs tend to use a larger proportion of less risky types of contracts in terms of labor rigidity, such as "permanent part time" (shown in Table 2), "internships", and "temporary" (classified in Table 2 under "Others").

According to the data in section 2.2 of Table 2, the difference in the average number of people with a "permanent contract" is worth noting: 30% less in FBs. This difference is even more important where the results are statistically significant; this occurs mostly in the larger FBs. In the smaller FBs, there are proportionately more "permanent parttime" contracts than in the NFBs.

In the sample itself reasons for the difference could be explained by the following arguments. One reason could be the fact that FBs are more often involved in seasonal

industries, such as tourism, agriculture, and textiles. This would help explain the greater use of "permanent part-time" contracts by smaller FBs. The same would apply when the FB is positioned at the third or fourth step in the supply chain of a large manufacturer, as might be the case in the automobile industry. (The sample contains several examples of such FBs.)

However, in trying to better understand the FBs' development processes one has to consider that another reason could be FBs' aversion to growth. It is worth noting, for example, that offering "permanent full-time contracts" involves a huge risk, since labor laws in Spain are so strict and layoffs are very expensive; thus, using such contracts could be a way for FBs to protect themselves from these high expenses imposed by the law.

Size and capital structure

As can be seen in Table 3, the FBs and NFBs in the sample differ greatly in size and capital structure.

First, the average equity of the FBs is far smaller (by 65%) than that of the NFBs, a statistically significant difference. Many factors can explain this difference. For example, as we said before, the average size of the FBs in this sample is smaller than that of the NFBs. Also, in structuring their assets and liabilities, FBs generally separate "equipment-related machinery" businesses from "real estate" businesses, and FBs tend to operate in less "capital-intensive" industries. Additionally, we cannot ignore the owners' reluctance to open up their capital to third parties. This is one of the intrinsic characteristics of FBs, who have a general aversion to debt because they feel this might hinder them in the control of the business, but they often do not consider the effect that this can have on capital growth, leaving the company without the economic resources to undertake important development projects that might be necessary to guarantee business growth in the short term, and its continuity in the long term.

Table 3 Equity Size and Structure/Composition

Size	FB		NFB	
	Average	SD	Average	SD
Company equity (in millions of Euros 2001)*	9.22	24.94	26.57	54.82
Number of shareholders*	19		31	
<i>Number of Shareholders</i>	Number of Responses	Percentage	Number of Responses	Percentage
1–10	71	70.29	147	72.06
11–20	12	11.89	4	1.96
21–50	7	6.93	5	2.45
51–100	1	0.99	6	2.94
>100	10	9.90	42	20.59
TOTAL	101	100	204	100

* The difference of means is statistically significant with a degree of confidence $p < 0.01$.

Second, as might be expected, the average number of FB shareholders is considerably (39%) lower in FBs than in NFBs. The large number of NFBs (147) in the sample with

only one to ten shareholders is probably due to the fact that they are part of a holding company or are subsidiaries of two or more large enterprises with multiple shareholders.

Information on the characteristics of shareholders in the two types of businesses is shown in Table 4. As can be seen, compared to NFBs, very few FBs have financial partners. Also, the stake owned by these financial partners in FBs fluctuates between 7% and 25%, while in NFBs it is usually over 50%. As was to be expected, the proportion of FBs whose capital is owned by the board of directors (BD) is far greater and is statistically significantly different with respect to NFBs.

All the French FBs studied by Mahéroult (1998) had more than 500 employees. In our sample of Spanish FBs, only 26 have a workforce of this size; hence no more than eight of them are listed on the stock market. This provides further evidence to support the statement made by various researchers (Smyrniotis et al, 1998; Poutziouris et al, 1998) concerning FBs' resistance to going public.

Table 4 Types of Shareholders

Type of Shareholders	Number of FBs	Number of NFBs Businesses (percentage)
Financial partners	4	17
Banks	2	5
Financial institutions*	2	12
Members of BD	91	59
Other managers	14	9
Listed on stock market	8	10

*The difference of means is statistically significant with a degree of confidence $p < 0.01$.

Table 5 Sales and Employees Related to the Net Worth or Capital

	FB	NFB
Sales*/net worth*	105.86/9.22 = 11.48	175.08/33.93 = 5.16
Net worth/no. employees	9.22/469 = 0.019	33.93/622 = 0.055

*Sales and net worth in millions of Euros 2001. Net worth simply represents the owner's investment in the company. It is treated the same way as a liability, in that both creditors and owners are a source of cash for the company. The owner's investment, however, is an obligation that may never have to be repaid. A positive net worth demonstrates that the owner has a financial commitment to the company that is subordinate to all other creditors.

As can be seen in Table 5, the FBs have far higher levels of capital turnover, and at the same time generate a higher level of employment in relation to this capital. This information, though very significant in terms of job creation, should not be interpreted without considering some of the aforementioned facts. For example, FBs tend to operate in less capital-intensive sectors and usually structure their assets and liabilities by separating "equipment-related machinery" businesses from "real estate" ones. This means they can do business with less capital.

Results

Comparison of the Financial Ratios

Once having analyzed "age", "sales", "employment", and "capital", and having commented on the main differences between FBs and NFBs, in this section we shall compare "policies and financial results". Again, our intention is to better understand the reasons behind the way FBs do business.

Table 6 shows the average value and the standard deviation values of some important financial ratios. Given the frequency with which FBs have contributed property to other "real estate" enterprises, at least in the years immediately preceding 1995, the questionnaire explicitly specified that the ratios had to be calculated through adding the real estate assets at their unadjusted accounting value. Moreover, creditors were to have been subtracted from current liabilities.

The average of "return on equity" turns out to be higher for NFBs and although the difference in the averages is not statistically significant in our research, it was significant in the research carried out by Poutziouris et al. (1998). We also observed that there are a greater number of NFBs in the interval of greater profitability. It is worth pointing out that this profitability is crucial for attracting permanent resources and, thus, financing growth projects. Likewise, "return on sales", also calculated before taxes, turns out to be very similar for both types of companies.

Table 6 Financial Ratios

	FB		NFB	
	Average	SD	Average	SD
Return on equity ROE (pretax profit/equity)	18.90	15.62	23.40	31.72
Return on sales ROS (pretax profit/total sales)	5.24	4.81	6.30	8.84
Leverage ratio (total assets/equity)**	3.71	2.99	7.20	16.40
Sales/total assets*	2.31	3.92	1.64	1.46
Interest coverage ratio (EBIT/total interest)	6.96	14.01	7.70	16.09
Debt ratio (LT & ST liabilities/equity)*	1.55	1.89	2.93	5.52
Accumulated depreciation/fixed assets	4.19	12.14	5.50	14.55
Dividends = % profit (1993)**	9.71	18.46	19.17	33.75
Dividends = % profit (1994)*	10.65	17.23	20.29	30.02
Dividends = % profit (1995)**	13.34	18.98	21.80	29.54

* The difference of means is statistically significant with a degree of confidence $p < 0.01$.

** The difference of means is statistically significant with a degree of confidence $p < 0.05$.

"Leverage ratio" average is considerably smaller in FBs (by 48%), which is statistically significant. Logically, given the close relationship between "leverage ratio" and "debt ratio", the average of this second ratio is also considerably smaller in FBs (by 47%), and again statistically significant.

The lower level of debt among FBs, as we said in the Introduction, has been identified on several occasions and in different countries. Among the most frequent explanations for this are the aversion to "financial risk", the owners' reluctance to take on debts with banks, and the recommendations of prudence, that is, "do not get into any more debt,"

given to them by the financial institutions that lend them money, as well as, on some occasions, the banks' resistance to granting credit to certain types of FBs.

In addition, the decision to go further into debt is very much influenced by the person who makes it. A nonfamily manager and an owner-manager may behave in very different ways in this regard. It is also possible to observe differences concerning debt between owners who differ widely in age, education, and work experience (Poutziouris et al, 1998).

Nevertheless, when it comes to making the decision to go into debt, one has to consider the effect doing so may have on at least the following two aspects. The first is the financial risk incurred, which can be measured by means of the "interest coverage ratio" (EBIT/total interest); the obligation to repay the principal must also be taken into account. The second aspect is the possibility of losing the freedom to dictate business policies, which may be restricted by conditions imposed by the lending banks. The flexibility of the resulting financial structure must be considered, since excessive levels of debt could seriously limit access to future financing sources.

The average ratio of "sales/total assets", also calculated before taxes, proves to be bigger in FBs (by 41%), a statistically significant difference. At first glance, this could lead one to think that FBs are more efficient than NFBs, that is, that they manage to achieve a higher volume of sales with a smaller volume of assets, given that their ratio average of "return on sales" is similar to that of NFBs and their "return on equity" is smaller. However, this must be due to other reasons, such as the fact that FBs tend to have a lower level of backward vertical integration than NFBs that operate in the same sector. Also, they tend to be in sectors requiring a lower volume of assets. In addition, FBs have a lower level of sectorial diversification and also tend to concentrate on one or a few businesses.

The "interest coverage ratio" (EBIT/total interest) is very similar in the two types of businesses, as is the ratio of age of assets ("accumulated depreciation/fixed assets").

With regard to "dividends", the average pay-out ratio is clearly different in each type of business (49% less in FBs in 1993, 47% less in 1994, and 39% less in 1995) and these are statistically significant differences.

As with "debt", it is worth delving into the characteristics of the FBs that pay fewer dividends.

This way of doing business, which may be appropriate in times when growth funds are a necessity, may make FBs less attractive to family members that do not work in them. As a result, the owners may end up creating one of the most serious problems that can affect FBs: disunity and family infighting. Likewise, the low dividend policy can make FBs less attractive to potential financial partners or other types of partners, who would be reluctant to take a minority stake in a company whose policy is to pay only a small proportion of the profits as dividends.

It should not be ignored that in FBs with one or a few owners it is often the lending banks themselves who advise them not to pay dividends and adopt "prudent" business

policies and moderate development⁵. Generally speaking, it is fair to say that if FBs follow this advice, the banks will not incur as much risk of not getting their money back. Yet many of these FBs will end up without debt but operating mature businesses that are less attractive to potential partners. This makes it more difficult for them to survive and evolve.

In comparing the percentage averages of the main income statement items (see Table 7), we find statistically significant differences between FBs and NFBs with regard to "general expenses" and "depreciation."

Table 7 Income Statement

	FB		NFB	
	Average	SD	Average	SD
Consumption expenses (raw materials and energy)	58.30	23.16	57.65	28.70
General expenses* (excluding salaries)	14.80	10.40	17.64	66.08
Staff expenses (wages, salaries, & staff welfare)	28.31	131.68	23.32	59.23
Depreciation*	2.81	2.37	4.93	13.02
Interest	2.46	2.13	5.61	26.42

* The difference of means is statistically significant with a degree of confidence $p < 0.05$.

Table 8 General Expenses Compared to Sales

General Expenses Level	FB	NFB
<5	16	23
5–9.9	20	26
10–19.9	36	33
20–49.9	27	14
>50	1	4
TOTAL	100	100

Table 9 Depreciation Level

Depreciation Level	FB	NFB
<1	24	22
1–2.9	32	32
3–4.9	25	17
>5	19	29
TOTAL	100	100

In relation to "general expenses in relation to sales," with a 16% inferior average in FBs, the breakdown given in Table 8, which shows "general expenses" as a percentage of sales for both types of businesses, illustrates how senseless statements of the kind, "FBs have lower general expenses," are. It also prompts us to analyze this point in more depth in groups where FBs and NFBs are truly comparable because of their business characteristics.

Given that the questionnaire asked respondents to exclude all types of wage expenses from "general expenses" and, additionally, that the question directed to FBs about "what percentage of the General Expenses can be considered the cost of 'advantages' enjoyed by the shareholders?" gives an average of 1.63%, the smaller "real" average⁶ of the percentage of general expenses is probably due to other factors, such as less asset rental, less third-party research and development, less advertising, fewer consulting fees, and so forth.

So long as this does not weaken the business, assuming that these expenditures are not really necessary, limiting "general expenses" will not harm FBs. But, if they are not unnecessary, "reducing" them will weaken FBs ability to evolve and develop. This will

mean having to make considerable investments in the future to get up to date in marketing, information technology, and the like.

With regard to "depreciation", FBs display an average of less than 43%. Table 9 shows the percentage of both types of businesses at different levels of "depreciation." At the "more than 5%" level of depreciation, there are considerably more NFBs than FBs. The lower depreciation averages of FBs may be due to the fact that they are less vertically integrated and operate in less capital-intensive industries.

One last comment on the financial ratios concerning the possible influence of the firm's CFO: according to Table 10, this influence cannot be considered important since the only statistically significant difference in the "characteristics of the CFO" is one of age. It is not surprising that it should be slightly higher in FBs (13%) given the greater age of the FBs in the sample.

The other characteristics-educational background, position in the organizational structure, and influence on strategic decisions-prove to be similar in both types of businesses. This similarity is not surprising given that in both cases we are dealing with large businesses and, in addition, only 19% of the FBs have a CFO who is a family member.

Comparison of Actual and Forecasted Growth

The last two sections of the questionnaire were meant to compare the real growth obtained by each type of business in 1994 and 1995, as well as the forecasted growth for the following two periods (1996 and 1997), both domestically and internationally.

Table 10 Characteristics of the CFO

	FB	NFB
<i>Education Background</i>		
High school	3.20	3.40
Associate degree	19.40	17.60
University degree	61.30	60.20
Graduate degree	16.10	18.80
TOTAL	100	100
<i>Level in Organization</i>		
First	14.74	14.10
Second	60	58.10
Third	25.26	27.80
TOTAL	100	100
<i>Influence on Decision Making</i>		
Low	2.10	3.60
Medium	25.53	22.60
High	51.10	48.70
Very high	21.27	25.10
TOTAL	100	100

Table 11 shows actual (1994 and 1995) and forecasted (1996 and 1997) growth. Though not statistically significant⁷, actual growth information provides further evidence that FBs have less growth in domestic and international "sales" and in "equity".

On the other hand, forecasted growth information, while not statistically significant, shows similar tendencies, even though we can see a greater attempt at internationalization in FBs in the medium term. This is not surprising, given the

deadlines for total market implementation imposed by the European Union and the NFBs characteristics mentioned above in the "internationalization" dimension.

Table 12 shows actual (1994 and 1995) and forecasted (1996 and 1997) "investment" as a percentage of sales. Although not statistically significant, the differences lead us to suspect that if FBs have lower sales growth and invest a smaller proportion of sales than NFBs, the final investment will be less in absolute terms. As a result, the difference in sales will tend to increase rather than decrease.

This corroborates data obtained in a study of 1,000 large Spanish businesses in 1972, 1982, and 1992 (Gallo et al., 1995). In this study it was found that the average size of FBs in 1972 was 49% that of NFBs, while in 1992 it had decreased to 45%.

Table 11 Actual and Predicted Growth in Domestic and International Markets (1993 = 100)

<i>Actual</i>	Average 1994–1995, Domestic			Average 1994–1995, International		
	FB	NFB	FB/NFB	FB	NFB	FB/NFB
Sales	120.06	124.65	1.04	141.99	167.33	1.18
Assets	112.39	116	1.03	110.36	116.44	1.05
Equity	118.73	151.29	1.27	131.73	86.45	0.65
Profits	247.40	269.94	1.09	186.59	136.96	0.73
<i>Predicted</i>	Average 1996–1997, Domestic			Average 1996–1997, International		
	FB	NFB	FB/NFB	FB	NFB	FB/NFB
Sales	134.30	146.24	1.09	255.19	215.58	0.85
Assets	126.60	131.38	1.04	171.36	170.50	0.99
Equity	161.36	169.79	1.05	228	116.15	0.51
Profits	393.06	383.05	0.97	152.21	200.08	1.31

Table 12 Investment as a Percentage of Sales (1993 = 100)

Investments	FB Average (%)	SD	NFB Average (%)	SD
Actual				
1994	125.93	109.60	134.14	742
1995	157.17	207.80	159.43	1,324.41
Forecasted				
1996	140.40	95.25	173.39	1,628.47
1997	151.39	135.22	156.48	729.03

Discussion: The Financial Logic of FBs and Its Consequences

The above analysis leads us to think that there is truth in the notion that FBs have a special "financial logic" of their own.

According to the generally accepted principles of financial management, the ultimate objective of the financial function is to maximize the value of the company's stock. The literature recommends that this be in terms of the market price. In FBs, however, the "value" of the stock is not only its price, but includes other considerations such as passing on a "tradition," offering job opportunities to family members, and staying in power for long periods of time.

The fact that the FBs in our sample were among the top Spanish FBs and that their CFOs had characteristics similar to those of NFBs leads us to believe that the

peculiarities of the "financial logic of FBs" are not due not to any lack of knowledge or technical financial skills but to the personal preferences of the FBs' CFOs or other powerful family members.

In addition, the fact that we found no statistically significant correlations in a large number of dimensions (industrial position, characteristics of CFO, capital structure, internationalization, financial ratios, income statement, growth and investment forecasts), suggests that many of these FBs do business in the way that the personal characteristics of their founders dictate. The founders' influence is direct if they are still alive, or continues indirectly through the tradition carried on by their successors⁸. This contrasts with what could be called "generally accepted and recommended" patterns of strategic and financial behavior aimed at quickly achieving an adequate level of development and successfully surviving in an evolving market.

On the other hand, as we have seen more than once, while there are many FBs that follow this "peculiar financial logic", many others follow the same logic as NFBs and achieve results comparable to theirs, even surpassing them in some of the behavioral dimensions we have analyzed.

The following comments reflect current realities, but they are not in any way meant to apply to all FBs. Indeed, many FBs are to be commended for their "excellence." The statement "FBs must become more professional" applied to some large FBs must be understood to be referring to the evolution of certain personal preferences of family members who manage power in the company or are significant owners. In other words, it refers to a particular style of reasoning that is governed by personal interests more than it should be. It is a style of reasoning that prevents those responsible from fully appreciating the opportunities, threats, strengths, and weaknesses of the business. It thus prevents them from generating greater economic wherewithal and from adopting certain practices that are generally accepted in the financial management of businesses.

The differences we found in our analysis of the various dimensions indicate that personal preferences concerning growth, risk, and ownership control are the driving forces behind the "peculiar financial logic" of FBs.

As is well known, the financial resources needed to develop a business come from three sources: self-financing (profit), the stock market, and the debt market.

As we pointed out in relation to growth, FBs are on average older than NFBs yet have lower sales figures. In other words, some of them grow more slowly or do not want to grow as much as they could if they used all the available resources. Also, it seems that FBs devote a smaller proportion of sales revenue to their own mid- and long-term development.

In relation to risk, FBs showed a certain amount of resistance. This is apparent in their more restricted use of permanent full-time personnel and in their considerably lower level of debt compared to NFBs.

With regard to ownership control, we have seen that FBs have a lower average share capital and tend not to accept as partners financial institutions or stock market investors who, obviously, are not family members.

Related to the above points, and very possibly a consequence of some and a cause of others, is the fact that many FBs do not pay dividends and have a lower return on equity. This makes them less attractive to third parties and even to family members who do not work in the business, a group that generally increases in size with each successive generation.

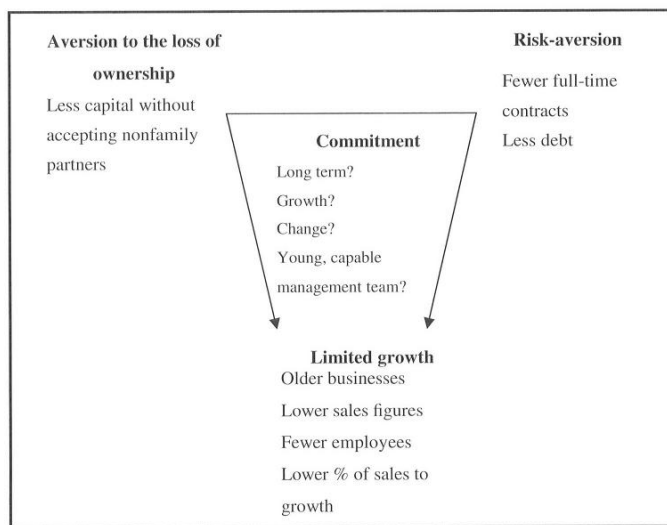


Figure 1 The Family Business Model.

FBs cannot be said to have a genuine "long-term" business policy, as is so often claimed, without making a distinction between those that do actually have one and those that do not show it by their actions since the financial logic they apply will hardly get them out of the "small business" category. There is no doubt about their commitment to "tradition," quality, and service, which they regard as an "obligation" because "the family name is on the door", but they have no commitment to growth and evolution. That is to say, they are not committed to taking the risk of embarking on a path of development that will enable them to compete successfully in the medium and long-term future and allow them to maintain a team of young⁹ and highly competent managers.

One may ask: Why the aversion to losing control of ownership and to risk, which leads FBs to seriously restrict their growth potential?

If the answer is that their manager-owners "do not want to account to anybody for their actions" or "do not want to be controlled" or that they want to be able to "do as they please with what is theirs" or that they are not in a position to "show" the company's real situation or that they have not had any new business ideas for a long time, then these FBs, with their "peculiar financial logic", are slowly spoiling their chances of being able to compete in the future. At least, this will be true in industries that require continuous growth and development or large investments.

Statistics show that the average FB has lower sales than the average NFB, even though FBs on average are older than NFBs. Implied in this statistic is that FBs choose policies that result in slower growth, for example, devoting a smaller percentage of revenues to mid- and long-term development projects. Their lower level of debt and lower use of full-time staff says a lot about their risk aversion.

After a vigorous start that made them strong and enabled them to survive for a long period of time, these FBs seem to have entered into a gradual decline that will make it difficult for them to survive the next generation change.

Where ownership control is concerned, many FBs shun partners from outside the business. Apart from that, many FBs do not pay dividends and have a lower profitability on in-house resources than NFB, making FBs less attractive for third parties, as well as family members not working in the business, a number that increases with each succeeding generation.

Professionals who work with family businesses should try to convince FB leaders of the benefits of taking some risk and explain that it is still possible to manage the business without owning all the capital. They should encourage the managers to adopt generally accepted financial management policies so that they do not limit their growth. This might be a very complex task, knowing that family business founders influence the management policy not only while they are leading the business, but even through the next generation, who has been brought up in the business under the founder. Nevertheless, among the data collected there was some evidence that FBs that have embraced general financial principles that look to stock market value as a measure of success have been able to compete successfully with nonfamily businesses.

Considering that some FBs do compete successfully, the statistical analyses cannot tell us the real reasons behind this "peculiar financial logic" since it originates in the managers' and owners' personal preferences. We therefore need to carry out clinical studies of FBs and the individuals that run them. This type of clinical study will enable us to identify several factors with a greater degree of accuracy.

* Which of the large and successful FBs have the "risk aversion germ" and the fear of partial loss of ownership festering within them?

* What generation, what type of family, what shareholder structure, what management styles, and so forth, tend to produce this aversion?

* What complex causes best explain its existence?

* And, perhaps most important of all, how have the great number of FBs of excellent standing tackled this issue, and what solutions have they adopted, since, as we have seen, they have managed to overcome these problems?

[Footnotes]

¹ In many cases, a researcher is interested in gathering information about two populations in order to compare them. As in statistical inference for one population parameter, confidence intervals and tests of significance are useful statistical tools for the difference between two population parameters. "Tests of significance" have been used in this research.

² The study of the same correlations in the subgroup of NFBs indicated the existence of eight other significant relationships in addition to those found in the FBs. Setting aside the relationship between investment growth and the number of "permanent full-time" workers, the rest seem to correspond to a logic of continuity in the development of the company for the coming years (increase in resources, sales investment growth, profit, and dividend percentages).

³ In this case, the test of significance (t-test) has been used to compare the differences in the means of the FB group compared to the NFB group to discover which of the differences in average value were statistically significant. With respect to average sales, it was statistically significant with $p < 0.05$.

⁴ In this case, sales per employee, the f-test has been used to compare the differences in the means of the FB group compared to the NFB group and these were found to be statistically significant. Average sales were also statistically significant with $p < 0.05$.

⁵ Smyrnios et al. (1998) have found a significant relation between not distributing dividends and company growth.

⁶ General expenditures 17.64% (NFBs)-14.80% (FBs) + 1.63% ("advantages" in FBs) = 4.47%.

⁷ The only statistically significant difference is "in-house resource growth" in international business in 1994.

⁸ Poutziouris et al. (1998) claim that attitude changes are not observed in the financial management of FBs over generations. This is not surprising when the change is from the first to the second generation since this type of change does not usually involve more than two or three owners. Apart from being brothers, they are usually about 50 years of age and their personal preferences have been thoroughly molded by the first generation.

⁹ Without growth, it is difficult to conceive of a company that incorporates a considerable number of young employees.

References

- Alcorn, P. B. (1982). *Success and survival in the family owned business*. McGraw-Hill.
- Coleman, S., & Carsky, M. (1999). Source of capital for small family-owned businesses: Evidence from the National Survey of Small Business Finances. *Family Business Review*, 12(1), 73-85.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-36.
- Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Servicio de estudios de la Caixa.
- Gallo, M. A., Cappuyns, K., & Estapé, M. J. (1995). *La continuidad de las empresas familiares*. Research paper No. 290. IESE.
- Gallo, M. A., & Estapé, M. J. (1992). *La empresa familiar entre las 1,000 mayores empresas de España*. Research paper No. 231. IESE.
- Gallo, M. A., & García Pont, C. (1989). *La empresa familiar en la economía española*. Papeles de Economía Española.
- Gallo, M. A., & Vilaseca, A. (1996). Finance in family business. *Family Business Review*, 9(4), 387-401.

- Gallo, M. A., & Vilaseca, A. (1998) A financial perspective on structure, conduct, and performance in the family firm: An empirical study. *Family Business Review*, 11(1).
- Gersick, K., Davis, J., McCollan, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation*. Harvard Business School Press.
- Mahéault, L. (1998). Fonction d'investissement des P.M.E. familiales: l'influence de la cotation. Presented at the Family Business Network 9th World Conférence, Paris.
- Neubauer, F., & Lank, A. (1998). *Family business: Its governance for sustainability*. MacMillan.
- Poutziouris, P., Chittenden, F., & Michaelas, N. (1998). The financial affairs of private companies. Presented at the Family Business Network 9th World Conference, Paris.
- Smyrniotis, K., Romano, C., & Tanewski, A. (1998). An exploratory investigation into the financing determinants of family businesses. Presented at the Family Business Network 9th World Conference, Paris.

[Author Affiliation]

Miguel Ángel Gallo is a Professor of Business Policy, Research Division, IESE, University of Navarra, Av. Pearson, 21, 08034 Barcelona, Spain. Tel: + 34 93 253 4200; Fax: +34 93 253 43 43; gallo@iese.edu.

Josep Tàpies is a Professor of Financial Management, Research Division, IESE, University of Navarra, Av. Pearson, 21, 08034 Barcelona, Spain. Tel: + 34 93 253 4200; Fax: +34 93 253 43 43; tapies@iese.edu.

Kristin Cappuyns is a Research Associate, Research Division, IESE, University of Navarra, Av. Pearson, 21, 08034 Barcelona, Spain. Tel: + 34 93 253 42 00; Fax: +34 93 253 43 43; cappuyns@iese.edu.