



VNIVERSITAT
E VALÈNCIA (0%) Facultat d'Economia

**CAPACIDADES, ESTRATEGIA Y COMPLEJIDAD DE LA
EMPRESA FAMILIAR: EFECTOS SOBRE EL DESEMPEÑO Y
LA LONGEVIDAD.**

PRESENTADA POR:

José Antonio Moreno Meseguer

DIRIGIDA POR:

Dr. D. César Camisón Zornoza

Dr. D. Tomás F. González-Cruz

Departamento de Dirección de Empresas '*Juan José Renau Piqueras*'

Valencia, Septiembre de 2017

Esta tesis se enmarca en una línea de trabajo más amplia del grupo de investigación de los directores de esta tesis, el Doctor César Camisón Zornoza, y el Doctor Tomás Gonzalez Cruz.

A Kika y José Antonio, ejemplo de familia en equipo,

AGRADECIMIENTOS

Tras estos años tan apasionantes que he vivido en la realización de esta Tesis Doctoral que ha supuesto un paso más en el aprendizaje y estudio del ser empresario, es momento de reflexionar.

Algo que desde muy niño, siempre me ha atraído, ilusionado, motivado y que he intentado desarrollar día a día de la mejor manera posible, con éxitos y con fracasos, pero siempre con humildad, energía e ilusión, y sobre todo con mucha pasión.

Es por eso por lo que he realizado esta Tesis Doctoral sobre la Empresa Familiar.

Es ahora, cuando toca agradecer de manera muy especial a tantas personas que me han ayudado, que han creído en mí y que me han motivado a emprender esta maravillosa singladura de esfuerzo, de trabajo y de *“echarle muchas ganas”*.

En primer lugar, quiero agradecer a mis dos Directores, César Camisón y Tomás González, por su gran sabiduría, por su exigencia profesional y por estar siempre dispuestos a ayudarme con este proyecto. Muchas gracias a los dos.

No quiero olvidarme de personas como José María Vilas, que años atrás, me dedicó su tiempo, sus palabras, sus experiencias y consejos y que me dio una luz inicial para que pudiera desarrollar esta Tesis Doctoral.

Como no, en este agradecimiento personal, no me olvido de mi buen amigo Rafael Pampillón. Su amistad y disposición son y están latentes en el desarrollo de este trabajo de investigación. Gracias Rafael por tus muestras de afecto y por supuesto por toda tu gran ayuda al estar siempre disponible ayudándome en todo lo que he necesitado.

A mis padres por enseñarme tantas cosas y maneras de enfocar la vida, tanto en lo personal como en lo profesional, de ser buena persona y de ayudar a los demás.

También quiero agradecer con todo mi cariño a mis hermanos, M^a Dolores, Ricardo y Ramón, por apoyarme y animarme para que no desfallezca en este reto de realizar esta Tesis.

Y por último, y aquí me toca el corazón en lo más profundo, agradecer a mi esposa Kika y a mi hijo José Antonio por toda su paciencia y sacrificio en ayudarme con este proyecto.

A Kika mi compañera de equipo, que siempre me demuestra su gran valía, su amor y sus buenos consejos. Sin ti no hubiera sido capaz de haber hecho esta Tesis Doctoral. ¡Te debo tanto!

A ti José Antonio, que muchas tardes has estado tras la puerta del despacho de casa esperándome a que terminara de estudiar para que jugara contigo. Gracias de corazón por ser tan buen niño, tan buen hijo.

Sin mi equipo de familia, esta Tesis hoy no sería una realidad. Este trabajo es vuestro, os lo merecéis los dos y no podré agradecerlos tantos esfuerzos que habéis hecho durante estos años.

¡Os quiero mucho!

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Introducción	3
1.2. Objetivos de la investigación	8
1.3. Estructura del trabajo	10
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS.....	11
2.1. Objetivos y contenido del capítulo	13
2.2. Empresa familiar en el sector turístico.....	14
2.2.1. Importancia de la investigación en el sector turístico	14
2.2.2. Empresa familiar	17
2.2.2.1. Introducción al estudio de la empresa familiar.....	17
2.2.2.2. Concepto y clasificación de la empresa familiar.....	20
2.2.2.3. Principales rasgos distintivos de la empresa familiar.....	24
2.2.3. Empresa familiar turística.....	35
2.3. Enfoques de análisis de la empresa familiar	40
2.3.1. Teoría de la agencia	40
2.3.2. Stewardship theory	43
2.3.3. Enfoque basado en recursos y capacidades.....	45
2.4. Presentación y justificación del modelo de la tesis e hipótesis.....	49
2.4.1. Clasificación de los diferentes tipos de capacidades	49
2.4.2. Las capacidades y su relación con el desempeño	57
2.4.3. Aspectos de la empresa familiar en su influencia sobre las capacidades dinámicas.....	64
2.4.3.1. Implicación familiar.....	67
2.4.3.2. Gobierno en la empresa familiar.....	79
2.4.3.3. Modelo de efectos de las características de la empresa familiar sobre las capacidades dinámicas.....	86

CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y RESULTADOS	96
3.1. Objetivos y contenidos del capítulo	98
3.2. Diseño de la muestra	100
3.3. Diseño del cuestionario y recogida de los datos	103
3.4. Técnica de análisis	106
3.5. Medición de las variables	107
3.5.1. Fiabilidad y validez.....	112
3.6. Resultados	115
3.6.1. Efectos de los tipos de capacidades sobre el desempeño a corto y a largo plazo.....	115
3.6.2. Impacto de las características de la empresa familiar sobre las capacidades dinámicas.....	118
CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES.....	123
4.1. Objetivos y contenidos del capítulo	125
4.2. Conclusiones de la investigación	126
4.2.1. La importancia de la empresa familiar y sus desafíos.....	126
4.2.2. Las capacidades funcionales como determinantes clave del desempeño a corto plazo.....	130
4.2.3. Las capacidades dinámicas y la sostenibilidad de la ventaja competitiva.....	132
4.2.4. El impacto de las características de la empresa familiar sobre el desarrollo de capacidades dinámicas.....	133
4.3. Implicaciones prácticas para la gestión empresarial.....	137
4.4. Limitaciones y futuras líneas de investigación	139
REFERENCIAS.....	143

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Modelo de desarrollo de negocio familiar de Gersick et al. (1997)	37
Figura 2. Modelo 1. Influencia de la cartera de capacidades sobre el desempeño a corto plazo	62
Figura 3. Modelo 2. Influencia de la cartera de capacidades sobre el desempeño a largo plazo	63
Figura 4. Modelo de los tres círculos en la empresa familiar	65
Figura 5. Influencia de las características de las empresas familiares sobre las capacidades dinámicas	95
Figura 6. Distribución de la muestra por tamaño	101
Figura 7. Distribución de la muestra por naturaleza de la actividad turística	102
Figura 8. Distribución de la muestra por localización geográfica	102
Tabla 1. Ficha técnica del trabajo de campo	104
Tabla 2. Medidas de las variables del modelo	110
Tabla 3. Estadísticos descriptivos y correlaciones de las variables de estudio	113
Tabla 4. Resultados del impacto de las capacidades sobre el desempeño a corto plazo	116
Tabla 5. Resultados del impacto de las capacidades sobre el desempeño a largo plazo	117
Tabla 6. Resultados de la implicación familiar directiva y estructura gobierno de la empresa familiar sobre las capacidades dinámicas	119
Tabla 7. Resumen de resultados para las hipótesis planteadas	121

***CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN Y
OBJETIVOS DE LA
INVESTIGACIÓN***

ESTRUCTURA DEL CAPÍTULO 1

1.1. INTRODUCCIÓN

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

1.1. INTRODUCCIÓN

El estudio de la empresa familiar ha suscitado un gran interés debido a la importancia de este tipo de empresas la economía a nivel mundial. De hecho, son la forma más común de organización si consideramos las pequeñas y medianas empresas (Gersick et al., 1997; Westhead & Howorth, 2007) y representan la mayoría de los negocios en muchos países (Ifera, 2003). En el caso español, estas empresas ostentan un gran peso tanto a nivel de empleo como de PIB. La importancia de su estudio debido a su papel crucial en la creación de riqueza a nivel mundial, va pareja a su dificultad de sobrevivir a largo plazo, por aspectos intrínsecos al carácter familiar de la empresa. No obstante, algunas han logrado mantenerse a lo largo de varias generaciones, consiguiendo un éxito a largo plazo envidiable, lo que las convierte también en un campo de estudio del que se pueden extraer lecciones, no sólo para este colectivo, sino también para todo tipo de negocios (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Aun siendo conscientes de que las empresas familiares no forman un grupo totalmente homogéneo (Westhead & Howorth, 2007), sí que cuentan con un contexto específico ya que en este tipo de empresas se produce una interacción única entre la familia, sus miembros y el negocio. Por ello, la investigación de la empresa familiar como un colectivo es vital para avanzar en la comprensión de las causas que pueden determinar su éxito (Chirico & Nordqvist, 2010).

Existe, de hecho, un debate en la literatura respecto a si las empresas familiares consiguen o no un mayor desempeño que las no familiares, hallando argumentos en ambos sentidos. Por ejemplo el nepotismo y altruismo han sido sugeridos como aspectos que afectan negativamente al éxito de este colectivo de empresas (Bloom y Van Reenen, 2007), mientras que la orientación a largo plazo y la identificación con el negocio han sido propuestos como aspectos positivos (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Ante este debate, algunos meta-análisis han tratado de desvelar cómo es el efecto (O'Boyle, Pollack & Rutherford, 2012; Carney, van Essen, Gedajlovic, & Heugens, 2013; van Essen, Carney, Gedajlovic, & Pursey, 2014; Wagner, Block, Miller, Schwens,

& Xi, 2015), hallando que las empresas familiares muestran un desempeño superior, si bien en un grado no muy elevado, que sus compañeras no familiares. Además, este efecto está moderado por otros factores, tanto características intrínsecas a los distintos tipos de empresas familiares, como a otros factores como por ejemplo el tamaño de la empresa. Basco (2014) apunta que todavía no existe una evidencia sólida de cómo y en qué sentido las variables características de la empresa familiar afectan a su desempeño. Todo ello apunta a la necesidad de comprender las causas reales internas de la competitividad de la empresa familiar, así como a estudiar cómo los factores específicos de este tipo de empresas pueden afectar a esas fuentes internas que determinan el éxito del negocio.

Asimismo, la relevancia de estas empresas es más pronunciada, aún más si cabe, en el sector turístico debido a las características de este sector que propician la formación de empresas familiares. Esto es debido a que determinados subsectores como el de restauración permiten un reducido tamaño apto para la creación de negocios familiares, pero también a que el origen de muchas empresas turísticas está vinculado al deseo del fundador de seguir con el negocio un estilo de vida determinado, así como también en numerosas ocasiones se origina la empresa en una determinada localización por la vinculación al territorio y al uso de los recursos naturales del lugar donde el empresario es originario. En la propia estructura del sector se alterna la presencia de cadenas con una apreciable proyección internacional (Rufín, 2006; Mariz-Pérez & García-Álvarez, 2009) con un segmento de oferta fragmentada en el que dominan establecimientos de pequeño tamaño (Hernández-Maestro et al., 2009), lo que lo convierte en un sector en el que se hace más necesaria la investigación.

Este sector es además clave para la economía española. Los últimos datos muestran las buenas perspectivas del sector, con una ocupación hotelera muy elevada para este verano del año 2017. Según los últimos datos disponibles, en 2014 el sector turístico supuso un 15,2% del PIB en nuestro país (World Travel and Tourism Council, 2015). España es además el país que alcanza los números más elevados de visitantes de toda la Unión Europea (Eurostat, 2017), y con unas previsiones de futuro alentadores,

siendo además aún uno de los pocos sectores que tienen ventajas comparativas frente a otros países. Por tanto, el estudio de la empresa familiar en el sector turístico resulta de especial relevancia.

Además, la investigación del sector turístico es aún más relevante si tenemos en cuenta que a pesar del elevado peso del sector servicios en las estructuras productivas de las economías más avanzadas y, cada vez con mayor auge, en los países en vías de desarrollo, en la literatura económica ha predominado una concepción de los servicios como actividades no comerciables por sus características de intangibilidad y de simultaneidad entre producción y consumo, hecho que propició un menor estudio de la competitividad de este tipo de actividades en el pasado (Molero & Valadez, 2005). Dentro de los servicios, el sector turístico ha sufrido un cambio de ciclo, impulsado por la reciente crisis, la competencia emergente (Aramberri, 2009), el cambio tecnológico (Fundación COTEC, 2004; Fundación OPTI, 2005; ITH, 2007) y la remodelación de la demanda (Fundación OPTI, 2008).

No obstante, la importancia del sector turístico en la economía no ha ido acompañado de una investigación científica con la intensidad que debiera. Bueno (1996 a,b) ya señalaba la escasez de investigaciones en este ámbito, su inconsistencia doctrinal, derivada de la incorrecta conceptualización del sector turismo y de la propia empresa turística, y su retardo temporal respecto a la incorporación de los enfoques más recientes como la dirección estratégica, aunque las aportaciones más primerizas (Camisón & Monfort, 1993; Camisón et al., 1994; Camisón, 1996a) se encuadraban ya en este enfoque. De hecho, son las empresas que conforman un sector y no tanto el sector en sí mismo la unidad de análisis que debe ser investigada para extraer lecciones para el éxito de los negocios, que por ende, harán más competitivo al sector. Ya el Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (FUTURES), especificaba también que la competitividad no puede ser atribuida genéricamente a un sector o país concreto, sino que éstos conseguirán ser competitivos si lo son la mayoría de las empresas que allí se encuentran, aún teniendo en cuenta que el sector en el que la

empresa desarrolla su actividad puede influir proporcionando una serie de facilidades o trabas al éxito de la empresa turística.

Por tanto, por su significativa importancia y por la escasez de estudios al respecto, esta tesis se centra en el análisis de las causas del éxito de la empresa turística, y en concreto, de la empresa turística familiar. Como ya se ha comentado, en el sector turístico español ocupan una posición relevante las empresas familiares.

A pesar de que el enorme crecimiento experimentado por el sector turístico durante las tres últimas décadas ha favorecido la creación, entrada y desarrollo de empresas y cadenas desligadas de la familia, todavía son pieza clave en todos los segmentos del mercado turístico los establecimientos individuales y las cadenas de propiedad familiar. Esta tendencia parece ir a contracorriente de la dinámica internacional, donde cada vez consiguen un mayor peso las grandes cadenas de propiedad anónima.

El análisis de la creación de valor por parte de las empresas es indisoluble de la comprensión de cómo éstas crean y mantienen ventajas competitivas. Ésta es una de las principales cuestiones que el campo de la dirección estratégica ha tratado de resolver (Teece, Pisano & Shuen, 1997). El análisis interno de la empresa es un punto clave para comprender esta creación de valor, y el Enfoque Basado en los Recursos junto con sus posteriores desarrollos como el enfoque de las Capacidades Dinámicas (Teece et al., 1997) han resultado críticos para comprender esta creación de valor (Barney, 1997). La aproximación de las capacidades dinámicas analiza cómo se genera, se regenera y se combinan los recursos de la empresa para crear nuevas capacidades que puedan generar valor a lo largo del tiempo (Teece et al., 1997). Por tanto, estas teorías van a resultar cruciales para comprender también las fuentes de la competitividad de la empresa familiar (Chirico & Salvato, 2008).

Esta tesis parte de esta teoría, pero no puede olvidarse de las especificidades de este colectivo, y por ello, los postulados de la teoría de la Agencia y *Stewardship* que tradicionalmente han ayudado a comprender las características de la empresa familiar,

serán también valiosos para el análisis de las relaciones que se postulan en esta investigación.

La identificación de las distintas influencias de los recursos y capacidades de este colectivo supone además un importante avance en la literatura de la empresa familiar. La investigación empírica en el campo de la estrategia ha tratado ampliamente de conocer los factores que afectan al desarrollo y evolución de las capacidades dinámicas. Sin embargo, en el caso de la empresa familiar, aunque sí se ha analizado ampliamente los recursos de la empresa familiar y conceptos derivados de esta teoría como *familiness*, en el caso específico de las capacidades dinámicas se trata de un campo prácticamente inexplorado en la empresa familiar. Sólo recientemente algunos trabajos han analizado su importancia de manera teórica y sólo unos pocos de manera empírica.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación nace con el propósito de profundizar en las causas del éxito de la empresa familiar turística, analizando cuáles son las capacidades clave para su desarrollo, así como conocer cómo afectan a estas capacidades algunos de los rasgos característicos de este colectivo. Específicamente, los objetivos de esta tesis son los siguientes:

1. Conocer las fuentes internas del éxito de la empresa familiar turística en España.
2. Conocer los diferentes efectos a corto y a largo plazo de estas fuentes internas para discernir cuáles son las fuentes más valiosas a largo plazo.
3. Discernir si (algunas de) las peculiaridades de la empresa familiar suponen un acicate o un impedimento para el desarrollo de las fuentes internas de la competitividad que ha resultado ser más valiosas en el largo plazo.

Con todo ello se pretende extraer lecciones que sean de utilidad tanto para el avance del conocimiento en este campo, como para los directivos de empresas familiares. La dirección de la empresa familiar debe ser consciente de los efectos de las características intrínsecas a su modelo en las fuentes internas de la competitividad, para proponer así una gestión capaz de captar los efectos positivos de las características familiares y hacer frente a los posibles efectos negativos.

Específicamente pues, el ámbito de este estudio se circunscribe a las empresas familiares turísticas españolas, entendiendo como españolas aquellas empresas cuya sede central o establecimientos están ubicados en el territorio español. En este sentido, sin perder de vista que en la actualidad no se puede obviar el contexto internacional en el que compite cualquier empresa, nos centramos en este caso en la empresa familiar turística española al considerar la especial relevancia que tienen las empresas familiares en el sector turístico, sobre todo, para el caso español, tal y como se ha comentado con anterioridad.

Dentro del sector turístico se considera las diferentes actividades existentes, así como los distintos tamaños de empresa. A pesar de que en muchos informes o estudios no se incluyen, hemos considerado relevante no excluir a las microempresas ni a las pequeñas empresas debido al gran peso que ostentan dentro de este sector, pues es en las pymes donde encontramos una mayor presencia de empresas familiares. De esta forma, el estudio incluye empresas turísticas españolas de cualquier tamaño y diferentes ámbitos de actividad.

1.3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

En este trabajo se abordarán los objetivos mencionados y se seguirá para ello la siguiente estructura. En el capítulo dos se presentará el marco teórico en el que se incluye un análisis del estado de la cuestión de la investigación en el sector turístico, así como una descripción más detallada del estudio de la empresa familiar en la literatura y concretamente de su concepción y sus características definitorias. A continuación también se presenta una revisión de la empresa familiar en el contexto turístico. En un segundo bloque de este capítulo, se analizan ya los diferentes enfoques a partir de los que se ha abordado el estudio de la empresa familiar. En la última parte del capítulo dos se proponen ya las hipótesis y modelo a testar en la parte empírica de esta tesis. Para ello, se analizará primero las diferentes tipologías de capacidades de la empresa, que según la literatura han sido propuestas como fuentes de ventaja competitiva, y cómo éstas afectan al desempeño tanto en el corto como en el largo plazo. El modelo teórico propuesto requiere también el estudio de los aspectos de la empresa familiar relacionados con la implicación y el gobierno de la empresa como factores a considerar en su efecto en las capacidades. Con ello quedarán planteadas las hipótesis a contrastar en el siguiente capítulo.

En el capítulo tercero de esta tesis se aborda ya el análisis empírico, empezando con los objetivos del capítulo y el diseño de la muestra que servirá de base para el contraste de hipótesis, así como la descripción del cuestionario y medición de variables. Se explicará el proceso de obtención de datos, y se analizará de manera descriptiva las principales características de la muestra obtenida. Seguidamente, se analiza la bondad de las medidas empleadas mediante las pruebas de fiabilidad y validez pertinentes, para finalmente presentar los resultados respecto al contraste de las hipótesis planteadas.

Por último, el cuarto capítulos se destinará a la explicación de las principales conclusiones derivadas del análisis de los resultados, así como de las limitaciones y futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

ESTRUCTURA DEL CAPÍTULO 2

2.1 OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO

***2.2. LA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR
TURÍSTICO ESTRUCTURA DEL TRABAJO***

***2.3. ENFOQUES DE ANÁLISIS DE LA EMPRESA
FAMILIAR***

***2.4. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL MODELO
DE LA TESIS E HIPÓTESIS***

2.1. OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO

Este capítulo tiene como objetivos la presentación de las bases teóricas sobre las que se sustenta el estudio de la empresa familiar turística que supone el fundamento para el segundo objetivo del capítulo, en el que se plantea el modelo teórico a contrastar.

El contenido del capítulo comienza con el análisis del marco teórico en el cual se circunscribe esta investigación. Para ello, se realizará un análisis de la importancia del sector turístico, para a continuación estudiar la empresa familiar y las diferentes definiciones y sus características que se extraen del análisis de la literatura. Seguidamente, se realiza una revisión de la empresa familiar en el contexto turístico.

A continuación se analizarán los enfoques teóricos en los que se basan las investigaciones de la empresa familiar. Las hipótesis y modelo a testar conforman la última parte de este capítulo. Concretamente se estudian las diferentes tipologías de capacidades de la empresa, y los diferentes efectos de éstas en el desempeño en diferentes plazos temporales. A continuación se presentan los aspectos de la empresa familiar relacionados con la implicación y el gobierno de la empresa como factores a considerar en su efecto en las capacidades. Por último se plantean las hipótesis y el modelo a contrastar.

2.2. LA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR TURÍSTICO

2.2.1. Importancia de la investigación en el sector turístico

La importancia del estudio del sector turístico queda justificada por su gran peso en la economía en todo el mundo. Según los datos más recientes, supone un 10,2% del Producto Interior Bruto (PIB) a nivel mundial, y un 10% de los empleos (World Travel and Tourism Council, 2017). Similar relevancia tiene el sector a nivel de la Unión Europea, ya que los últimos datos publicados (Eurostat, 2017), constatan que este sector genera un 10% del PIB de la Unión Europea, y acapara más de 12 millones de empleos. Además, las previsiones de crecimiento son muy positivas. Por ejemplo, en el año 2016 en la Unión Europea ha crecido en un 4,4% el número de noches que un turista ha pernoctado en destinos turísticos (Eurostat, 2017) y a nivel mundial la industria ha crecido un 3,9% anual (World Travel and Tourism Council, 2017).

Si estos se analizan a nivel nacional, su importancia es todavía mayor, ya que se trata de un sector clave en la economía española. Según los últimos datos disponibles, supuso un 15,2% del PIB en el año 2014, y un 15,3% del empleo generado fue en este sector (World Travel and Tourism Council, 2015). En el recuento de visitantes netos, España fue en 2015 el país con un mayor número de toda la Unión Europea (Eurostat, 2017).

No obstante, la importancia de este sector no ha ido acompañada de su estudio a nivel académico. Aunque sí ha existido una tradición en el análisis de este sector, éste se ha focalizado en el efecto país o territorio y en el efecto industria, y no tanto en el análisis de las propias características de la empresas y cómo éstas pueden contribuir a su éxito. De hecho, hasta la década de 1980, los principales enfoques teóricos se han centrado en la geografía, el marketing y la economía (Crouch & Ritchie, 1999). Sólo recientemente, tras la apreciación ya de algunos autores sobre la necesidad de investigar el sector turístico desde el área de gestión y el área económica (Jones, 1996; Taylor & Edgar, 1996; Costa et al, 1997), se ha observado un cambio significativo, con el lanzamiento de revistas científicas en *management* que analizan específicamente

este sector, como *Tourism Management*, *Hospitality Research Journal*, *International Journal of Contemporary Hospitality*, *Annals of Tourism Research*, *Journal of Travel Research*, *International Journal of Hospitality Management* o *Journal of Travel and Tourism Marketing*. Además, el impulso de nuevas teorías de la empresa dentro de la economía y la dirección estratégica alentó un interés más centrado en aspectos microorganizativos de la competitividad (European Commission, 2003; Ecorys, 2009), focalizándose en las formas de organización interna, el comportamiento estratégico y los modelos de negocio y la actitud innovadora (Sundbo et al., 2007).

Aún más tardía ha sido esta investigación en nuestro país, donde el debate está normalmente más centrado en el modelo turístico global a nivel país, teniendo en cuenta aspectos como la competitividad de la economía española, la competencia de destinos emergentes, las políticas públicas y el lanzamiento de estrategias conjuntas que permitan ser competitivos frente a los tradicionales competidores internacionales.

Sin embargo, la competitividad del sistema turístico depende, en última instancia, de la competitividad de las empresas que en él están establecidas, y en la investigación en el pasado se quedó rezagado el análisis de los aspectos microeconómicos que abordan la competitividad internacional de la empresa turística española y sus factores determinantes. Más recientemente, numerosos estudios a nivel nacional han realizado un gran esfuerzo en conocer las especificidades individuales de las empresas españolas con la finalidad de comprender su posicionamiento estratégico y la mejora de su capacidad competitiva a través de la adopción de innovaciones organizativas y tecnológicas, así como de nuevas estrategias de competencia y de crecimiento, en adaptación a los cambios de los mercados y de las condiciones competitivas internacionales (p.e., De Pablo & Rodríguez, dirs., 1996; García Pérez de Lema, dir., 2002; Huerta, ed., 2002; Genescá et al., eds., 2005; Sánchez et al., 2006; Camisón, 1996b, 1997, 1998a, 2004, 2005a, 2006, 2007a,b).

Para avanzar en el análisis de las bases microeconómicas de la competitividad se hace necesario conocer datos propios de cada entidad, y de ahí las dificultades para contar con bases de datos adecuadas que permitan a los investigadores extraer lecciones de

los aspectos internos que pueden ser fuentes de ventaja competitiva. Aun teniendo en cuenta las investigaciones a nivel español citadas, puede decirse que no ha sido tan prolífica la investigación del sector como en otros países. A la dificultad de recopilar datos específicos de las empresas se unen las especificidades del sector. La sola acotación del sector no está exenta de dificultades, ya que puede ser considerado a la vez sector económico, industria de servicios y actividad social y económica (Figuerola, 1985). Por otra parte, algunos aspectos específicos del sector agravan la problemática a la hora de su estudio y definición con respecto a otros sectores, como pueden ser características relacionadas con la intangibilidad, la simultaneidad de producción y consumo, la imposibilidad de almacenamiento, el desfase que puede existir entre la compra y consumo, la subjetividad o la estacionalidad.

En este trabajo, siguiendo a Middleton (1994) se parte del concepto de producto turístico, considerándolo como todas las actividades que se dan desde la realización de una reserva hasta cualquier contacto posterior a la entrega y consumo. Se seleccionarán para este trabajo las empresas turísticas españolas según su actividad principal de acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CNAE. Específicamente, se considerarán las actividades económicas establecidas por el Instituto de Estudios Turísticos (2009) en su publicación Explotación específica de la Encuesta de Población Activa (EPA), y teniendo en cuenta a su vez, las recomendaciones de organismos internacionales como la Organización Mundial de Turismo (OMT) y la Comisión de Estadística de Naciones Unidas. Además, en la explotación se seguirán las recomendaciones recogidas en el documento Cuenta Satélite de Turismo: Referencias Metodológicas (CSTRM), aprobado por la Comisión de Estadística de Naciones Unidas en marzo de 2000; y el documento La Cuenta Satélite del Turismo de España: Metodología y Primeras Estimaciones (CSTE), de mayo de 2002, publicado por el INE a efectos de definir un listado de actividades características del sector turístico.

A partir del año 2009, las ramas de actividad seleccionadas se utilizarán en su correspondencia con la CNAE 2009, excluyendo únicamente las actividades con código

“773. Alquiler de otra maquinaria, equipos y bienes tangibles”, por considerar que incluye explotaciones ajenas al negocio turístico. Con todo ello, quedarán incluidas las actividades turísticas identificadas en la CNAE-2009, que forman parte de los grupos H (transporte y almacenamiento), I (hostelería), N (actividades administrativas y servicios auxiliares) y R (actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento) y que hemos considerado integrantes del sector turístico.

Por tanto, y sin desestimar estos problemas de acotación mencionados, la relevancia que el sector turístico tiene para la economía española hace imprescindible un análisis en profundidad de la competitividad de este sector. Se trata además de un análisis relativamente novedoso, ya que como se ha comentado, las dificultades de acceso a datos de este sector, lo ha mantenido rezagado en cuanto a investigaciones, si lo comparamos con el sector industrial. Por tanto, la aportación de valor con respecto al sector de actividad queda más que justificada. De este modo, creemos necesaria la profundización en el análisis de la competitividad de la empresa turística española que definirá la capacidad competitiva final del sector turístico de este país.

2.2.2. Empresa familiar

2.2.2.1. Introducción al estudio de la empresa familiar

La empresa familiar ha constituido uno de los tipos de organizaciones con una mayor importancia, tanto en su número como en su contribución en el incremento de la riqueza de los países (Astrachan & Shanker, 2003; Miller et al., 2007; Martikainen et al., 2009). Se trata de una tipología de empresas que recoge el espíritu emprendedor de sus fundadores, trasladando tanto la vida del creador como su forma de entenderla al proyecto empresarial, y diferenciándose de otras empresas por el complejo entramado de las interacciones que se producen entre la empresa y la familia. A nivel mundial siguen ostentando esta importancia (Bhattacharya & Ravikumar, 2001), y en el caso de España el propio Instituto de Empresa Familiar estima en un 89% el

porcentaje de empresas familiares sobre el total de empresas en España, representando más de 6,58 millones de puestos de trabajo (Instituto de Empresa Familiar, 2015). Excluyendo los autónomos, y sólo considerando las empresas con forma jurídica de S.L. y S.A., el 57% del VAB generado en España ha sido generado por empresas familiares, generando un 66,7% del empleo total (Instituto de Empresa Familiar, 2015).

Las empresas familiares, aún con las dificultades que entrañan entre otros, los problemas de cambios generacionales, y teniendo en cuenta que se trata de un conjunto compuesto por unidades que pueden ser muy distintas entre sí, han demostrado caracterizarse por su dinamismo e innovación (Nordqvist et al., 2009). Los aspectos que principalmente distinguen a las empresas familiares y que tendrán una influencia en su evolución (Esparza et al., 2009), son la procedencia de su capital, la participación de la familia en el funcionamiento de la empresa, su estructura de propiedad y gobierno, así como su sistema de dirección. El efecto de estas características en el éxito de este tipo de empresas puede ser positivo pero también puede impedir o por lo menos poner trabas a su competitividad, debido por ejemplo a la dificultad ya señalada del relevo generacional, o a los problemas en el incremento de su dimensión. El gestionar adecuadamente estas peculiaridades se convierte por ello en una tarea fundamental, que debe analizarse desde la academia para contribuir así a reforzar los aspectos que pueden contribuir al éxito de la empresa familiar.

No obstante, el análisis de la empresa familiar en la literatura sólo ha sido valorado como un campo de estudio diferente hasta relativamente recientes contribuciones, reforzadas por la creación de revistas científicas de organización de empresas, específicamente centradas en estas entidades. Algunas de estas revistas están adquiriendo un peso importante en recientes clasificaciones e índices de impacto de los artículos que publican, como es el caso de *Family Business Review*, lo cual demuestra la importancia, así como la complejidad, de su estudio y el interés por este tipo de empresa.

Uno de los marcos teóricos con especial relevancia en esta literatura ha sido el Enfoque de Recursos y Capacidades, que más adelante se presentará en más detalle, y de donde ha derivado la idea recogida en el vocablo inglés *familiness*, para recoger cómo la particular interacción entre la familia y la empresa deriva en unos recursos específicos de la misma (Habbershon & Williams, 1999). Se trata de un término que suele utilizarse en lengua inglesa por su dificultad de traducción en un concepto que recoja la misma idea. Ahondando en la idea expuesta en anteriores párrafos, la literatura propone que precisamente se debe analizar cómo transformar esta *familiness* en un aspecto positivo para la empresa familiar, ya que en sí misma es una característica, que puede actuar de forma positiva o negativa si no se gestiona adecuadamente para la construcción de recursos y capacidades que puedan constituir fuente de ventaja competitiva para la empresas (Habbershon et al., 2003; Habbershon, 2006).

La empresa familiar constituye por tanto un campo de estudio especialmente interesante a la vez que relevante, ya que requiere desentrañar cómo las peculiaridades de este tipo de empresas pueden gestionarse de manera que tengan una influencia positiva en su competitividad. La literatura al respecto se encuentra en un momento de despegue donde todavía queda mucho por avanzar.

De hecho, diversas dificultades en el estudio de la empresa familiar han podido ralentizar su análisis. Los problemas para los investigadores en la obtención de datos de este tipo de empresas son, si cabe, aún mayores que en otros colectivos, al no existir bases de datos públicas de empresas familiares y ser problemático el acceso a fuentes primarias ya que en muchos casos las relaciones familia-empresa y la vinculación de la riqueza familiar a la empresa, hace que se produzca un hermetismo todavía más acusado que en otro tipo de empresas. Además, al tratarse de un campo transversal, de una unidad de estudio específica a la que igualmente le afectan otros aspectos, hay una dificultad añadida en conseguir una teoría que aúne los diferentes aspectos implicados en su estudio (Basco, 2006). A esto se unen las dificultades teóricas ante las múltiples definiciones existentes que acotan lo que se entiende por

empresa familiar, lo cual dificulta la comparación de resultados (Wortman, 1994). A continuación se realiza una revisión del concepto y de las clasificaciones existentes en la literatura.

2.2.2.2. Concepto y clasificación de la empresa familiar

La inexistencia de una definición clara del concepto de empresa familiar imposibilita la formulación de una teoría que lo respalde. La empresa familiar es una entidad con rasgos específicos que permiten diferenciarla de otro tipo de empresas, ya que su análisis requiere la consideración de dos sistemas básicos que la conforman: la familia y la empresa. Sin embargo, no todas las empresas familiares comparten las mismas características, por lo que su definición es compleja, no existiendo una descripción universalmente aceptada. No obstante, sí que hay unos elementos que determinan su conducta en el mercado y su comportamiento estratégico y competitivo (Esparza et al., 2009). Estos elementos se resumen en la implicación familiar, la estructura de propiedad y sistema de gestión y la procedencia del capital, como ya se ha señalado anteriormente.

Según la definición que puede considerarse oficial, propuesta por el Grupo Europeo de Empresas Familiares y la red *Family Business Network*, para que una empresa sea familiar, debe tener las siguientes características. En primer lugar, respecto a la estructura de propiedad, la mayoría de las acciones con derecho a voto debe ser propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o propiedad de sus cónyuges, padres, hijo/a(s) o herederos directos del hijo/a(s). En segundo lugar, respecto al control, la mayoría de los votos de manera indirecta o directa corresponde a la familia. Respecto al gobierno, al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía. Y por último, en cuanto al derecho de voto, a las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o

sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social. A estas condiciones, el Instituto de Empresa Familiar (IEF) añade también un aspecto cualitativo, relativo a tener a la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia.

Aun así, la amplia variedad de definiciones en la literatura académica ha originado a diferentes clasificaciones de empresa familiar que tratan de recoger la complejidad de este concepto, proliferando una extensa variedad de conceptos y medidas (Miller et al., 2007). La elección de una u otra definición se justifica según el propósito del investigador o dependiendo de las restricciones de la fuente empírica utilizada (Galve & Salas, 2003), basándose tanto en elementos tanto de carácter objetivo (capital, participación familiar) como subjetivos (reconocerse como empresa familiar o intencionalidad del grupo dominante) para realizar la definición (Basco, 2006). En este sentido, Sharma et al. (1996) constatan la disparidad de conceptos relacionados con la empresa familiar, encontrando 34 definiciones diferentes de lo que puede considerarse empresa familiar.

Todo ello origina la existencia de dimensiones diferentes a partir de las cuales se pueden clasificar las empresas familiares. En concreto, Handler (1989) identificó tres dimensiones básicas que subyacen a las definiciones de empresa familiar: la participación de la familia en la propiedad, la consideración de la familia y la empresa como subsistemas interdependientes y la voluntad de continuidad a través de la transferencia generacional. Basándose en estas dimensiones, Shanker & Astrachan (1996) hacen referencia a una implicación familiar creciente en la organización y clasifican las empresas familiares según tres conceptos: amplio, intermedio o restrictivo. Comenzando por el **concepto amplio**, la empresa es considerada como familiar si la propiedad mayoritaria y el control de las decisiones estratégicas recaen en el fundador o de sus descendientes, exigiendo que exista capital familiar en el capital social y que el capital con derecho a voto que esté en manos de la familia sea

mayoritario, permitiendo que los miembros familiares tengan suficiente poder político para influir y decidir acerca de la estrategia. En cambio, según el **concepto intermedio** las empresas familiares deben cumplir dos criterios: que su propiedad mayoritaria pertenezca a la familia y, por tanto, que los miembros familiares ostenten el poder político y controlen las decisiones estratégicas, características que definen el concepto amplio; y, además, que la propiedad familiar tenga cierta participación directa en la ejecución de la estrategia y en la gestión de la empresa, siendo necesario para ello que al menos un miembro de la familia pertenezca a la alta dirección. Además, el **concepto restrictivo** de empresa familiar, considera como empresas familiares aquellas empresas que cumplen los dos requisitos anteriores que definen el concepto intermedio y, además, determina que deben convivir ya en la empresa diferentes generaciones.

Por otro lado, la gran variedad de empresas consideradas como familiares que podemos encontrar permite clasificarlas en múltiples categorías. Tal vez, dos de las más conocidas hacen referencia al grado generacional y al nexo de unión entre familia y empresa. De esta forma, según el grado generacional podemos clasificar a las empresas familiares del siguiente modo:

- **Empresas de primera generación:** En este caso, el poder de la empresa suele residir en el fundador o fundadores, aunque la propiedad puede ser única o estar compartida con otros miembros, que pueden ser o no familiares. La propiedad y la gestión recaen en la familia y normalmente hay más de un familiar trabajando en el negocio.
- **Empresas de segunda generación:** También denominadas empresas de hermanos, el fundador pasa a un segundo plano. Estrictamente, se da cuando el fundador queda incapacitado para hacerse cargo o fallece de forma que el control efectivo recae en hijos o sobrinos, estando la propiedad en manos de varios hermanos.

- **Empresas multigeneración:** Este tipo de empresas se denominan también federación de primos. Los nietos del fundador o posteriores generaciones tienen el control de la propiedad y de la dirección.

Por su parte, según el nexo de unión entre familia y empresa también hallamos diferentes tipos de empresas. En primer lugar, las **empresas de trabajo familiar (ETF)** son aquellas en las que los miembros de la empresa pretenden mantenerla en manos de la familia con tal de que la mayor parte de los familiares trabajen en la empresa si lo desean. En segundo lugar, se consideran **empresas de dirección familiar (EDF)** cuando los familiares están de acuerdo en mantener en manos de la familia la propiedad, reservando la dirección y la gestión a aquellos familiares con mayores capacidades, mientras que el resto se mantiene vinculado como accionista pasivo. En tercer lugar, las **empresas familiares de inversión (EFI)** son aquellas en las que los miembros de la familia propietaria controlan decisiones de inversión y desinversión, pero no su gestión. Por último, en **las empresas familiares coyunturales (EFC)** no existe una clara voluntad de futuro, por lo que tiende a deshacerse y, por tanto, no puede considerarse estrictamente como empresa familiar (Gallo, 1995).

Existen también otras clasificaciones, que ponen el énfasis por ejemplo en el papel de la familia en el negocio. En este sentido, Bennedsen Fan, Jian & Yeh (2015) especifican los siguientes modelos: el **modelo clásico**, que hace referencia a aquellas empresas en las que la familia mantiene tanto la propiedad como la gestión; el **modelo capital riesgo**, cuando la familia ayuda a impulsar las ideas de negocio de los familiares, además de llevar su negocio tradicional; el **modelo propiedad sin gestión**, cuando la familia tiene cierto grado de control en la empresa, llevando a cabo tareas propias de la administración, pero su gestión la llevan a cabo profesionales; y el **modelo gestión sin control**, cuando la familia no controla los derechos políticos pero sí que tiene un rol clave en la gestión al contar con la confianza del resto de los propietarios de la empresa.

Por otro lado, determinados autores como Gallo et al. (2004), defienden dejar al juicio de la persona que responde a un cuestionario la identificación del negocio como familiar o no, aun teniendo en cuenta la subjetividad que ello conlleva. De otra manera se podría excluir del análisis a un gran número de empresas familiares cuando las propias empresas insisten en que lo son o que un grupo significativo de académicos así lo creen. En este mismo sentido se pronuncian Chua et al. (1999), al sostener que a la hora de definir el concepto de empresa familiar es más razonable utilizar definiciones amplias que sean inclusivas en vez de exclusivas. Este es el criterio que se utiliza en esta tesis, criterio que se sigue también en otros trabajos (p.e., Gallo, Tàpies & Cappuyns, 2004; Dibrell & Moeller, 2011; Neubaum, Dibrell, & Craig, 2012) y, específicamente, también en estudios sobre empresa familiar turística (p.e., Getz & Carlsen, 2000).

A continuación, y para conocer con mayor profundidad este colectivo de empresas, se va a exponer con más detalle cuáles son los rasgos diferenciales que caracterizan a las empresas familiares.

2.2.2.3. Principales rasgos distintivos de la empresa familiar

En la literatura se ha analizado si las características peculiares de las empresas familiares tienen un efecto en distintos aspectos. Entre éstos, puede citarse, por ejemplo, el desempeño (p.e., Westhead & Cowling, 1997; Anderson & Reeb, 2003) o incluso las fuentes de ventaja competitiva (Habbershon et al., 2003), pero también otros aspectos como la fijación de objetivos (p.e., Lee & Rogoff, 1996), o las decisiones sobre financiación e inversión (p.e., Gallo & Vilaseca, 1996; Schulze et al., 2001; Zellweger, 2007). El estudio de estos efectos en las empresas familiares viene motivado por las características diferenciales de este colectivo, que guiarán según algunos autores (Esparza et al., 2009) su comportamiento competitivo y estratégico.

La existencia de dos fuerzas que conviven y deben gestionarse, la familia y el negocio, determina que existan estas características diferenciales, que principalmente se recogen en las ya mencionadas de estructura de gobierno y propiedad, sistema de gestión, procedencia del capital, y grado de implicación familiar. También se ha destacado en la literatura otros aspectos como la denominada orientación “hacia adentro” (Cohen & Lindbert, 1974), el compromiso a largo plazo más acusado en estas empresas (Danco, 1975), la importancia de la armonía familiar (Trostel & Nichols, 1982), o la preocupación y lealtad de los empleados (Ward, 1988). Las conclusiones de los estudios que han analizado estos efectos apuntan a que las estrategias adoptadas por las empresas familiares serán distintas a las adoptadas por las que no lo son (Ward, 1988; Harris et al., 1994), y que estos rasgos distintivos de las empresas familiares provocan también diferencias en desempeño. Camisón, Forés y Puig-Denia (2016) recogen un resumen detallado de los estudios que analizan las diferencias de desempeño entre empresas familiares y no familiares.

Comprender estos efectos ha sido un tema clave en la literatura para poder discernir la influencia positiva o negativa que tienen en el éxito de la empresa familiar y que originan un particular modelo de negocio, de gobierno y de gestión (Chua et al., 1999). El concepto de *familiness* trata de recoger el conjunto de recursos de este tipo de empresas que pueden conferirles una ventaja competitiva como resultado de sus sistemas específicos, su interacción familiar, sus miembros individuales y el propio negocio (Habbershon & Williams, 1999; Cabrera et al., 2001). Incluso Hoffman et al. (2006) sostienen que en sí mismo el capital familiar es un recurso raro, inimitable e insustituible para cada empresa familiar, que no encuentra réplica en las no familiares, por lo que será un recurso estratégico. Aún más allá de los propios recursos, las complejas y extensas relaciones que se producen entre empresa, familia e individuo pueden crear unos recursos y capacidades poco comunes, complejos y dinámicos (Habbershon, et al., 2003) que pueden derivar en ventajas competitivas para la empresa familiar (Basco, 2006; Eddleston et al., 2008).

A continuación se exponen las principales características en las que se basan estas capacidades diferenciales de las empresas familiares.

Vocación de largo plazo - Compromiso y voluntad de preservar el negocio (*Stewardship*)

Este es quizás el rasgo más distintivo de la empresa familiar, y se encuentra vinculado con el relevo generacional. En este sentido, autores como Gallo & Amat (2003) destacan que uno de los principales objetivos de los fundadores de empresas familiares es el desarrollo y crecimiento de la empresa con la intención de trasladar en un futuro su dirección y propiedad a sus sucesores. Así, estos autores recogen algunas de las razones por las que los fundadores de las empresas familiares desean la continuidad del negocio, destacando entre ellas el deseo de conservar la herencia y el legado familiar, crear riqueza para garantizar la seguridad económica de la familia y mantenerla unida.

La obligación de preservar el negocio y trasladarlo a las siguientes generaciones en mejores condiciones de las que fue recibido da lugar a modelos de negocio, de gobierno y de gestión más orientados al futuro y menos vulnerables a las necesidades cortoplacistas (James, 1999). La función objetivo, pues, en la empresa familiar aspira a la maximización del valor creado en las sucesivas generaciones, lo que se consigue a través de la adopción de prácticas de gobierno orientadas a garantizar la sucesión intergeneracional a través de la transferencia de conocimiento tácito (Cabrera et al., 2001). Esta orientación se traslada también a la gestión, traduciéndose en una mayor estabilidad de los puestos de dirección y del empleo. La menor presión en el corto plazo otorga también mayor flexibilidad a las empresas familiares para adoptar estrategias tendientes a la inversión y desarrollo de activos intangibles (Habbershon & Williams, 1999), como investigación y desarrollo, formación o reputación frente a clientes (Ward, 1997).

Espíritu emprendedor e innovación

El espíritu emprendedor es un rasgo que, aunque característico del fundador de la empresa familiar, se mantiene a lo largo de las generaciones como condición necesaria de las empresas familiares más longevas y exitosas (IEF, 2015). Autores como Pervin (1997) y Ward (1997) afirman que las entidades de tipo familiar tienden a ser más creativas. De este modo, la capacidad de adaptación de las empresas familiares es clave para la determinación de su supervivencia en entornos altamente dinámicos. Por otra parte, el sentimiento de pertenencia, que se desprende de la historia de la compañía y los vínculos creados por ésta con los principales grupos de interés, refuerza la implicación y compromiso del conjunto de sus empleados con el proyecto del fundador.

Lealtad, confianza y comunicación como pilares del gobierno corporativo

La visión a largo plazo de la empresa familiar genera cierta estabilidad relacionada con la capacidad de la empresa familiar para retener el talento y generar lealtad y confianza entre sus empleados (Tagiuri & Davis, 1996; Mueller & Philippon, 2011). Estos valores pueden traducirse en una mayor eficiencia productiva y un mayor compromiso por la consecución de los objetivos empresariales. Además, según autores como Mueller & Philippon (2011) la cultura de las empresas familiares da lugar a mejores relaciones laborales y a un menor índice de conflictividad.

Kachaner et al. (2012) apuntan que las empresas familiares no suelen basarse en la aplicación de incentivos financieros para incrementar la retención. Por contra, éstas se centran en la creación de una cultura de compromiso, evitando despidos en tiempos de crisis, haciendo promociones internas, e invirtiendo en la formación de las personas.

No obstante, cabe reseñar que este tipo de empresa familiar también cuenta con una orientación más interna a la hora de contratar empleados, apostando por la familia.

Esto puede suponer un obstáculo para mantener una orientación emprendedora, e incluso para la proliferación de capacidades innovadoras y de conocimiento. Por tanto, las empresas familiares excelentes deben promover activamente el compromiso y retención del talento a través de la introducción de las correspondientes prácticas de gestión de los recursos humanos.

Satisfacción del cliente y preocupación por la calidad

La calidad es un activo estratégico básico clave para el éxito (Reed et al., 1996; Rubio & Aragón, 2002, 2006, 2008; Lerner & Almor, 2002; Calvo & López, 2003; Rogoff et al, 2004). Son muchos los trabajos que resaltan la preocupación de las empresas familiares por la calidad y el servicio al cliente (Rubenstein, 1990; Tagiuri & Davis, 1992; Westhead, 1997; Backes-Gellner, 2001); no obstante, algunos autores sugieren que la propensión a la utilización de mecanismos relacionados con la calidad, como los círculos de calidad, es menor en las empresas familiares que en las no familiares (Backes-Gellner, 2001; Ellington et al., 1996).

Agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones

La mayor estabilidad en la plantilla que suele apuntarse en las empresas familiares es uno de los factores que permite incrementar el compromiso, confianza y nivel de productividad entre los trabajadores, reduciendo los costes de transacción y permitiendo con mayor eficacia y eficiencia la adopción de decisiones (Aronoff & Ward, 1995; Tagiuri & Davis, 1996). Además, autores como Levring & Moskowitz (1993) añaden que este ambiente de trabajo en la empresa familiar que inspira lealtad y cuidado del empleado se traduce en menores costes de reclutamiento y de recursos humanos.

Katchaner, Stalk & Bloch (2012) destacan, pues, la capacidad de las empresas familiares para reaccionar y adaptarse a los entornos cambiantes como consecuencia

de la motivación y compromiso de los empleados con los objetivos de la empresa, así como una mayor comprensión de sus circunstancias y dificultades por las que puede atravesar la organización. Otro de los motivos refiere a la menor complejidad de la estructura de capital de las empresas familiares, basada en relaciones de confianza entre los propietarios, y al mayor control de éstos sobre la actividad de la empresa, lo que incrementa la rapidez en la toma de decisiones estratégicas.

Autonomía en la forma de actuar y financiera

Katchaner et al. (2012) a través de un estudio comparativo entre empresas familiares y no familiares internacionales concluyó que estas primeras eran más prudentes y estables y, como consecuencia de ello, en los periodos de expansión económica sus resultados no eran tan destacados, pero en cambio, en fases recesivas sufrían en menor medida. En este sentido, son empresas que buscan la sostenibilidad en lugar de la maximización de las oportunidades a corto plazo; actuando en cierta medida como estabilizadoras del ciclo económico. Esta mayor estabilidad tiene un impacto especialmente relevante en términos de empleo.

Esta prudencia a la hora de invertir también se debe a la falta de separación entre patrimonio familiar y empresarial, y al elevado miedo al fracaso y pérdida de reputación o prestigio social. Otra de las características vinculadas a las anteriores hace referencia a la mayor propensión, frente a las empresas no familiares, a reinvertir los beneficios en el negocio, apostando por la financiación propia, ya que son empresas fuertemente reacias a la dependencia de acreedores externos. Esto tiene su reflejo contable en el menor ratio de distribución de dividendos asociado a este tipo de modelo empresarial.

Además, de acuerdo con Kachaner et al. (2012) estas compañías son reacias a las grandes adquisiciones de empresas, por no incurrir en grandes deudas, favoreciendo, en contrapartida, las adquisiciones reducidas, muy afines a sus capacidades nucleares, y aquellos proyectos que implican la simple expansión geográfica del negocio.

No obstante, este espíritu conservador (Dockels & Frölich, 1991) por mantener la independencia y la mayor aversión al riesgo (Morris, 1998) afecta a las decisiones financieras, pudiendo provocar una falta de recursos financieros (Hutchinson, 1995; Fernández & Nieto, 2005), lo que traduciéndose en un freno a la innovación, si no se gestiona de forma adecuada.

Diversificación

El estudio de Kachaner et al. (2012) también revela que las empresas familiares tienen una mayor tendencia a la diversificación del negocio, apostando por un crecimiento orgánico del negocio en detrimento de las adquisiciones. Esta diversificación considera que es una opción que protege la riqueza familiar frente a posibles recesiones.

Cohesión y compromiso social y con el territorio

Son empresas que se comprometen con el territorio del socio fundador que las pone en marcha. En este sentido, la toma de decisiones en estas empresas familiares puede venir marcada por el impacto o reacción esperada por parte de la comunidad circundante. Esto puede convertirse en una desventaja si la empresa no sabe aprovechar las oportunidades de localización, en términos de poder de mercado, acceso a proveedores y/o canales de distribución. Si bien es cierto que la presencia de las empresas familiares en nuevos polos de desarrollo, o su mantenimiento, da lugar a un nivel de bienestar y menores desigualdades entre territorios.

Por otro lado son varios los estudios (p.e. Ceja & Tapies, 2011; Le Breton-Miller & Miller, 2016) que destacan que las compañías familiares tienen una mayor propensión a la responsabilidad social, entendida como una obligación con la sociedad de la familia empresaria. Esta responsabilidad social se refleja tanto en acciones sociales

concretas, como por el mayor compromiso y calidad generada en las relaciones con los empleados (Ward, 1988). El argumento principal de estos trabajos aduce a que el establecimiento de estas estrategias sostenibles y relaciones de confianza con los principales grupos de interés viene determinado en parte por la vocación de continuidad a largo plazo de la empresa.

Altruismo

Esta característica está estrechamente conectada con la anterior. Se trata de una característica propia de las relaciones familiares, donde los padres cuidan de los hijos, e instauran un ambiente de consideración y compromiso de la familia. Este tipo de relaciones se traslada a la empresa (Schulze et al., 2003) como algo natural, y ayuda a reducir las asimetrías de información entre los agentes familiares e incrementando el uso de acuerdos informales (Daily & Dollinger, 1992; Simon, 1993; Eshel, 1998). Además, tiene una influencia en la mejora de la comunicación dentro de la empresa.

No obstante, el altruismo puede originar también dificultades en la toma de decisiones, por ejemplo en situaciones donde la eficiencia o comportamiento de determinados miembros, no sea correcto, por evitar perjudicar el bienestar de otros miembros familiares (Galve, 2002). Así, conductas altruistas por parte de los padres puede derivar en comportamientos consentidos y egoístas en los hijos (Buchanan, 1975) que no son corregidos. Igualmente, estas conductas altruistas pueden derivar en el mantenimiento y contratación de empleados y directivos poco capacitados para desempeñar cierta actividad, basándose más en consideraciones relacionadas con la afinidad y la familia que en la cualificación o idoneidad para el puesto. Trabajos basados en la Teoría de la Agencia explican cómo el altruismo, unidos a las intenciones y deseos de mantener el control familiar en la empresa pueden influir negativamente sobre el comportamiento de la empresa anulando el valor de las capacidades de la misma (Gómez-Mejía et al., 2001; Schulze et al., 2001, 2003).

Por tanto, se trata como en muchas otras ocasiones de un arma de doble filo. La selección de empleados y directivos basada en lazos familiares puede influir positivamente en su compromiso y lealtad y generar ventajas derivadas de compartir los mismos valores (Donnelley, 1964; Horton, 1986), pero al mismo tiempo también puede generar inconvenientes (Barach et al., 1988; Dyer & Handler, 1994; Cromie et al., 1995; Schulze et al., 2003; Pérez-González, 2006; Bloom & Van Reenen, 2007).

A este respecto, la sucesión es uno de los aspectos más estudiados en el ámbito de los negocios familiares, considerándose como uno de los retos más importantes para la gran mayoría de empresas familiares (Benavides et al., 2011) e incluso, en algunos casos, contemplándose como una amenaza para este tipo de organizaciones (Cabrera & García, 2000). Sin embargo, no siempre se encuentran candidatos idóneos en el seno de la familia y, algunos que sí que lo están, pueden llegar a sentirse coaccionados a liderar el negocio familiar. La sucesión implica la búsqueda de candidatos adecuados para gestionar y/o responsabilizarse de la empresa, normalmente en el seno de la propia familia para preservar la familiaridad del negocio. Por tanto, sucesiones mal planificadas tendrán consecuencias graves en la efectividad y continuidad de la empresa familiar.

Además, existe un claro riesgo de la transferencia de los conflictos que pueden suceder en el seno de la familia, se trasladen a la empresa. Las empresas familiares se convierten así en la perfecta arena para que se afiancen estos conflictos (Miller & Rice, 1988; Swartz, 1989; Boles, 1996). Esto puede generar, no sólo un mal ambiente de trabajo, si no también dificultar la toma de decisiones relativas al negocio y, provocar errores en las tomas de decisiones al estar influenciados por problemas personales. En este sentido, a la hora de planificar la sucesión o de seleccionar a algún familiar para determinados puestos, los prejuicios personales pueden determinar la decisión en sentido contrario al que sería mejor para la empresa.

La existencia de estos conflictos es inevitable porque además se pueden confundir los objetivos empresariales con los personales, lo cual genera que estos conflictos puedan ser muy acusados. Además, pueden surgir también conflictos entre miembros familiares y no familiares al sentirse tratados estos últimos de forma no equitativa (Schulze et al., 2002).

Las empresas familiares que persiguen la excelencia deben tratar de explotar las ventajas de la incorporación de empleados a la familia (Sirmon & Hitt, 2003) con la introducción de prácticas de gestión de recursos humanos tendientes a la incorporación y retención del talento, tanto interno como externo a la familia (Hall & Nordqvist, 2008).

Centralización de la toma de decisiones y estilo de dirección autocrático

Si bien la delimitación de las funciones de dirección, control y responsabilidad es una tarea compleja en cualquier empresa, en el caso de las empresas familiares puede ser un problema aún mayor, apareciendo estructuras informales y solapamiento de roles (Donnelley, 1964; Burack & Calero, 1981; Hayes, 1981; Kets de Vries, 1993b, 1996; Harvey & Evans, 1994; Ibrahim & Ellis, 1994; Tagiuri & Davis, 1996; Ginebra, 1997). Además, el estilo de dirección suele ser autocrático y paternalista, estando la toma de decisiones muy centralizada y es el fundador el que normalmente ostenta el poder de decisión acerca del rumbo de la empresa (Calder, 1961; Burack & Calero, 1981; Kets de Vries, 1993b, 1996; Leach, 1993; Ibrahim & Ellis, 1994; Gallo, 1995; Cauffman, 1996; Ginebra, 1997; Poutziouris, 2001). La literatura suele considerar esta forma de dirigir como de enfeudamiento (Burack & Calero, 1981; Ginebra, 1997; Poutziouris, 2001).

En resumen, tal y como apuntan autores como Sharma et al. (1997) desde un punto de vista estratégico la familia puede actuar a la vez como recurso y como restricción; por tanto, determinar si el hecho de que una empresa sea familiar es beneficioso o

perjudicial depende, en gran parte, de las características específicas de la empresa familiar vinculadas a su estructura de propiedad y control y a la implicación familiar. La menor complejidad organizativa y procedimental y el riguroso control sobre la gestión del negocio, a través de prácticas de gobierno corporativo robustas, deben ser aspectos clave para la competitividad de la empresa familiar.

Tal y como exponen Gimeno, Baulenas & Coma-Cros (2009), la familia y la empresa van adquiriendo un mayor grado de complejidad con el transcurso del tiempo y conforme van creciendo. Esta complejidad se debe a la intervención de cada vez más elementos entrelazados que presentan un futuro difícil de predecir y basado en una perspectiva de incertidumbre. Para luchar contra la incertidumbre y conseguir una mayor estabilidad y control tanto de la familia como de la empresa es necesaria la creación de estructuras que organicen y guíen la intervención de la familia en la empresa y que regulen los procesos, delimiten las funciones y canalicen los flujos en la empresa. De lo contrario, se corre el riesgo de que la empresa se desestabilice, provocando desorden. La gestión eficiente de las relaciones entre familia y empresa es imprescindible para evitar imprevistos que puedan afectar negativamente al desarrollo y supervivencia de la empresa familiar (Gimeno et al., 2009).

El buen gobierno corporativo en la empresa familiar presenta connotaciones adicionales a las prácticas comunes con empresas de otra naturaleza, relacionadas con el objetivo de garantizar que los órganos de gobierno saquen el máximo provecho de la condición de familiar y reducir los riesgos asociados a la misma. Se trata de que el modelo de gobierno corporativo (además de establecer la estructura, responsabilidades y modo de funcionar de los órganos de gobierno y, en particular, del consejo de administración) explote las ventajas asociadas a la visión a largo plazo, la capacidad de reacción y flexibilidad, y del resto de características que conforman potentes capacidades distintivas para las empresas familiares, y minimice las posibles deficiencias derivadas de prácticas de recursos humanos nepotistas y la aversión a la financiación externa a la familia.

2.2.3. Empresa familiar turística

En el caso específico del sector turístico en España, el peso de empresas de capital familiar ha sido considerable. Aunque también se ha dado el efecto de entrada de grandes cadenas extranjeras, lo cierto es que en la heterogeneidad del sector se incluyen un gran número de pequeños establecimientos, en muchos casos de propiedad individual, así como cadenas hoteleras o de restauración con propiedad familiar, que en su conjunto tienen una gran relevancia en el sector.

Es necesario profundizar en las fuentes de la competitividad de la empresa familiar turística, (Getz & Carlsen, 2005). Incluso desde la perspectiva de la competitividad de un destino turístico, el estudio de la empresa familiar es un tema relevante, ya que en numerosas regiones, este colectivo de empresas son las que proveen la mayoría de los servicios que conforman toda la experiencia para el cliente en ese destino (Getz et al., 2004). Además, las familias y sus valores son el sustento en el desarrollo de muchas comunidades, y las empresas familiares constituyen la fuente del desarrollo económico y del entorno en muchos destinos turísticos.

Si bien hasta la década de los 80, la investigación en el sector turístico se había realizado desde una perspectiva de la geografía y el territorio, sí que es cierto que en las últimas décadas se ha observado un crecimiento de las investigaciones sobre la empresa familiar turística (Getz y Carlssen, 2005) desde una aproximación del campo de la estrategia y el *management*. De hecho, las revistas especializadas en el sector turístico, incluyen recientemente investigaciones sobre empresas familiares. Si realizamos una búsqueda en estas publicaciones centradas en el sector turístico, utilizando como palabra de búsqueda el término *family firm*, o *familiness* pueden encontrarse investigaciones sobre empresas familiares en *Current Issues in Tourism*, *Tourism Management*, *Tourism and Hospitality Research*, *Annals of Tourism Research*, *International Journal in Tourism Research* o *Journal of Hospitality and Tourism Research*, por citar algunas de las incluidas en los índices de impacto más utilizados.

Este interés evidencia que las peculiaridades de las empresas familiares merecen un análisis, al menos en igual importancia, que en otros sectores.

Además, las diferencias principales entre las empresas familiares de este sector en comparación con otros sectores implican también la necesidad de conocer estas peculiaridades para mejorar su éxito.

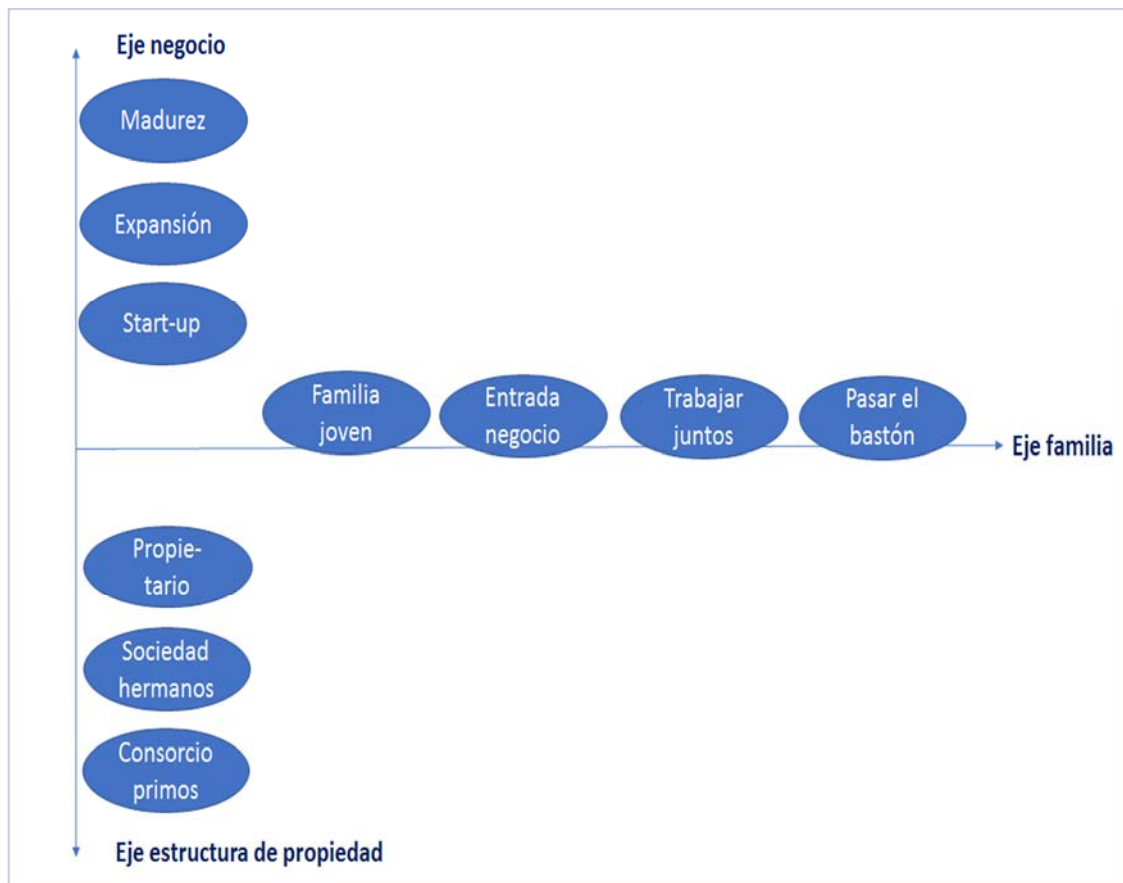
Especialmente, Getz et al. (2004), en una amplia investigación publicada en el primer libro publicado en inglés sobre empresas familiares turísticas, destacan como características la estacionalidad de la demanda que puede causar fluctuaciones en los ingresos familiares, y la gran interacción y contacto que se produce entre la familia y los clientes, que incluso en algunos casos comparten el espacio físico y el tiempo de la familia.

Los rasgos específicos del sector pueden ejercer una influencia en la evolución de las peculiaridades de la empresa familiar (Getz et al., 2004). Especialmente, los motivos, objetivos y la visión de la familia son aspectos que Getz et al. (2004) proponen como relevantes en esta industria porque muchos negocios están muy vinculados a la localización, ya sea urbana, rural, etc., y puede influir incluso el estilo de vida del fundador. Así, por ejemplo, el deseo de vivir en un determinado lugar, atractivo para el fundador, o de permanecer y mejorar la propiedad familiar para perpetuar su legado, o incluso la posibilidad de practicar determinados deportes, son aspectos de las propias decisiones vitales que pueden impulsar al fundador a plantear un negocio familiar en un determinado entorno (Getz et al., 2004). Por tanto, la fundación de la empresa se hace con el objetivo de cumplir necesidades personales o familiares. El comportamiento emprendedor en este sector es en muchas ocasiones diferente a otros sectores precisamente por esta interconexión del emprendedor en el territorio (Peters & Kallmuenzer, 2015).

Para comprender las empresas familiares en el sector turístico, Getz et al. (2004) proponen un marco de análisis basado en el propuesto por Gersik et al. (1997) para el conjunto de empresas familiares sin distinguir entre sectores, en el cual se plantea un

modelo de desarrollo de este colectivo que, al igual que otros autores, pone el énfasis en tres aspectos fundamentales que interaccionan en la empresa familiar: negocio, familia y estructura de propiedad (figura 1). Partiendo de estos tres ejes puede existir una amplia gama de combinaciones que dan origen a distintos tipos de negocio familiar, en los que en cada momento alguna de los aspectos característicos de estas empresas puede tomar especial relevancia, como la gestión de la sucesión de la empresa familiar, etc.

Figura 1. Modelo de desarrollo de negocio familiar de Gersick et al. (1997)



Fuente: Gersick et al. (1997).

Getz et al. (2004), sobre la base de este modelo comentan las interacciones entre los tres ejes y analizan y adaptan específicamente su propuesta a las empresas turísticas. Por ejemplo, en el eje de la familia, las empresas de este sector difieren en que muchos negocios se fundan por los anteriormente comentados motivos de estilo de vida y vínculo con el territorio, lo cual afectará también a otras variables como la cohesión o la estructura de propiedad, así como al éxito a largo plazo del negocio y al desarrollo de la comunidad, y por ello los autores lo destacan en su propuesta. En el eje del negocio, se muestra una evolución hacia una profesionalización en la dirección y planificación de la empresa, y las tensiones que genera la disyuntiva entre control familiar y crecimiento del negocio. Considerando el sector turístico, en los casos en que la vinculación con el territorio es muy fuerte en el origen de la empresa, o también por las reducidas barreras de entrada en algunos subsectores, como por ejemplo la restauración, que hacen que no exista después profesionalización directiva, muchas veces se pueden quedar en la primera etapa limitando así el crecimiento (Getz et al., 2004). El eje de la estructura de propiedad puede ser diferente en general a otros sectores porque no es muy común encontrar empresas multi-generación.

De todo ello se deduce que las peculiaridades del sector turístico hacen aún más relevante estudiar la empresa familiar turística, para poder comprender mejor la formación de capacidades que le lleven al éxito y a una mayor competitividad a largo plazo.

Investigaciones recientes analizan los efectos de distintos factores de la empresa familiar turística y los efectos que éstos tienen en la competitividad. Por ejemplo, Diéguez-Soto et al. (2017) analizan algunos de estos aspectos en una muestra de hoteles españoles. Específicamente encuentran una relación positiva entre la propiedad familiar y la reputación de la empresa, relación que incluso mejora si es un miembro de la familia el que ostenta la dirección del hotel. En otro tipo de sectores, sin embargo, algunos autores encuentran relaciones negativas entre la implicación familiar y el éxito de la empresa, como se verá más adelante. Otras investigaciones recientes analizan también los efectos de la propiedad familiar en el sector turístico.

Singal (2014) investiga la empresa familiar y sus consecuencias en el desempeño social, específicamente a través del análisis del grado de control de la familia del capital de la empresa. Sus resultados muestran cómo, la inversión que las empresas familiares hacen en responsabilidad social corporativa que se caracteriza por ser más cautelosa debido a que el capital de la empresa es familiar, influye positivamente incluso en sus resultados financieros a largo plazo. Por su parte, relacionando la propiedad familiar con el clima organizativo que esto genera, Kong (2013) encuentra una influencia positiva en las competencias profesionales de los empleados, en una muestra de hoteles. Proponen la existencia de efectos positivos en la satisfacción y el compromiso de los trabajadores.

Además, en la literatura se ha analizado el término *familiness* y también determinadas investigaciones se centran en el análisis de los recursos y capacidades que pueden propiciar el éxito de este tipo de empresas. Como ya se ha adelantado en anteriores epígrafes, también se ha estudiado el efecto de las características de la empresa familiar en el desempeño (p.e., McConaughy et al., 2001; Chrisman et al., 2005; Villalonga & Amit, 2006; Andres, 2008; Nieto et al., 2009). No obstante, el avance en este campo precisa de investigaciones que profundicen en este análisis interno de la empresa para descubrir la propensión de las empresas familiares, y específicamente de las empresas familiares turísticas, a la acumulación de estos recursos valiosos y de cómo deben gestionarse sus peculiaridades para poder acumular los recursos y capacidades que realmente resulten más valiosos para el éxito a largo plazo. En este sentido, se analizará en esta tesis dos de los aspectos característicos de la empresa familiar y su influencia en la acumulación de las capacidades que puedan conducir a la empresa familiar a esta competitividad a largo plazo. Específicamente, se analizarán los efectos de la implicación familiar y de la estructura de gobierno.

2.3. ENFOQUES DE ANÁLISIS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Dado que no existe una perspectiva única y ni un marco de análisis aceptado globalmente para el estudio de la empresa familiar, el análisis de este tipo de empresas se ha llevado a cabo desde múltiples enfoques, lo cual ha añadido complejidad a su estudio. Entre los enfoques más utilizados destacan la Teoría de la Agencia, la *Stewardship Theory* o el Enfoque Basado en Recursos y Capacidades (EBRC) (Siebels & zu Knyphausen-Aufseß, 2012).

Cada uno de estos enfoques aporta una visión diferentes al estudio de la empresa familiar, centrándose cada uno de ellos en aspectos importantes que pueden ayudar a analizar por qué algunas de estas empresas son exitosas y otras no consiguen alcanzar el éxito. A continuación se explicarán los principales rasgos de estos enfoques.

2.3.1. Teoría de la Agencia

La Teoría de la Agencia hace hincapié en los problemas que pueden surgir por conflictos de intereses e información asimétrica entre dos partes de un contrato (Jensen & Meckling 1976; Ross 1973). En este sentido, el agente (directivo) y el principal (propietario) tienen, normalmente, intereses diferentes, y el agente antepondrá su propio interés a los intereses del principal, derivando en el conflicto conocido como problema de agencia. Para poder controlar estos problemas y evitar comportamientos oportunistas, surgen mecanismos que conllevan costes de agencia; la mayoría de estos costes están asociados a la separación entre la propiedad y control.

La Teoría de la Agencia (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976) es una de las perspectivas más ampliamente utilizadas en el pasado para analizar los aspectos relacionados con la propiedad en la empresa, y también específicamente la longevidad de la empresa familiar. El análisis de la empresa familiar desde la perspectiva de la

Teoría de la Agencia sugiere que los costes y problemas de agencia en los que incurren las empresas familiares son diferentes a los de las empresas no familiares, en parte debido a que las empresas familiares persiguen otro tipo de objetivos además de los económicos (Chrisman, Chua & Litz, 2004). En este sentido, en el caso de la empresa familiar la investigación se ha centrado, por un lado, en las relaciones entre propietarios y directivos y, por otro, entre accionistas mayoritarios y minoritarios (Chrisman, Chua & Sharma, 2005).

Por una parte, los costes de agencia que surgen por las relaciones entre propietarios y directivos pueden ser más bajos si los intereses de los propietarios y de los directivos son similares o iguales (Fama & Jensen, 1983a, 1983b; Miller & Breton, 2006). De hecho, se suele considerar que en aquellas empresas que están gestionadas por sus propietarios los costes de agencia son prácticamente insignificantes (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983a; Ang, Cole, & Lin, 2000).

En el caso de las empresas familiares solía considerarse que estaban exentas de costes de agencia debido a su propiedad y gestión unificadas, suponiendo un entorno donde los intereses estaban alineados y, por tanto, los costes de agencia derivados de la necesidad de control eran innecesarios (Chrisman, Chua, & Litz, 2004; Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983a). Suele esperarse que el comportamiento de los miembros familiares sea altruista, lo cual puede reducir algunos de los costes de agencia (Wu, 2001), aunque puede complicar la resolución de ciertos conflictos o hacer más difícil la represión de comportamientos improductivos (Schulze et al., 2001; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003).

Por otra parte, en las empresas familiares pueden originarse otro tipos de costes de agencia, como aquellos que surgen entre los propietarios minoritarios y los propietarios mayoritarios o entre los accionistas familiares y no familiares (Morck & Yeung, 2003; Villalonga & Amit, 2006; Miller & Le Breton-Miller, 2006; Ali, Chen, & Radhakrishnan, 2007; Madison, Holt, Kellermanns & Ranft, 2016). Este problema se conoce como problema de agencia Tipo II. Este problema surge, en parte, debido a los objetivos no económicos hallados en las empresas familiares de forma que la

persecución de ciertos objetivos no económicos puede derivar en una disminución del beneficio económico (Chrisman et al., 2004), creando un conflicto entre los accionistas familiares y no familiares.

De esta forma, los mecanismos de gobierno de agencia, como el consejo de administración, los planes de compensación de incentivos o las actividades de supervisión, pueden estudiarse dentro de las empresas familiares (Anderson & Reeb, 2004; Braun & Sharma, 2007; Chrisman, Chua, Kellermanns, & Chang, 2007). Asimismo, el altruismo asimétrico puede también derivar en problemas como el atrincheramiento (*entrenchement*) de directivos ineficientes (Morck et al., 1988; Schulze et al., 2001; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003a, 2003b; Nicholson, 2008; Moores, 2009; Block, 2012), el parasitismo de los miembros familiares (Bruce & Waldman, 1990) o el nepotismo (Ewing, 1965), que también pueden ser considerados desde la perspectiva de la problemática de agencia. De forma similar, algunos autores sugieren que el altruismo y el atrincheramiento (*entrenchment*) puede perjudicar el desarrollo y el valor de la capacidades si se combina con mantener el control en la familia (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel, & Gutierrez, 2001; Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003). No obstante, en ciertos trabajos se resalta que estos problemas no podrían considerarse costes de agencia si no contravienen los intereses de los propietarios (Chrisman, Chua & Litz, 2004).

Bajo la perspectiva de la Teoría de la Agencia también se ha analizado la dificultad de que la empresa familiar siga manteniendo completamente la propiedad y el control en la segunda o posteriores generaciones (Cruz & Nordqvist, 2012; Klein & Bell, 2007; Westhead et al., 2002), cuando puede ser necesario la entrada de directivos o accionistas que no pertenecen a la familia. Por ello se pueden introducir en este caso mecanismos de seguimiento o de incentivos (p.e., Hiebl et al., 2013; Schulze et al., 2001; Songini, Gnan & Malmi, 2013; Speckbacher & Wentges, 2012). Y por otra parte, también se dan ciertos costes de agencia específicos de las empresas familiares (Hiebl, 2015) como puede ser anteponer otros intereses a los de la empresa, siendo uno de

los más evidentes los intereses de la familia como la colocación en la empresa de miembros no suficientemente preparados.

Pero no dejan de ser evidentes las ventajas que desde esta teoría se beneficia la empresa familiar frente a la que no lo es (Miller & Le Breton Miller, 2006). La discreción directiva de la que gozan los miembros de la familia es una de ellas. Además, el conocimiento profundo sobre la empresa hace que se reduzcan las asimetrías en la información y sea más fácil el control entre el principal y el agente sin necesidad de recurrir a prácticas formalizadas. Por último, debido a que los miembros de la familia tienen intereses personales en el buen funcionamiento de la empresa, ante potenciales conflictos actuarán en beneficio de la empresa. Esta última característica implica también una mayor aversión a tomar decisiones arriesgadas, ya que los miembros familiares querrán perpetuar la empresa en mayor medida que directivos que no pertenezcan a una empresa familiar (Hiebl, 2013, 2015).

2.3.2. Stewardship Theory

Algunos aspectos característicos de las empresas familiares, como los objetivos no económicos o la participación de la familia en la empresa, pueden derivar en actitudes y formas de gobiernos que divergen de forma significativa de la teoría de agencia, siendo posible estudiarlos desde otro punto de vista como la *Stewardship theory* o Teoría de la administración (Donaldson & Davis, 1991; Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997).

Esta teoría nació en los campos de la psicología y la sociología. Esta teoría fue concebida por Donaldson & Davis (1991, 1993) para ofrecer una nueva perspectiva que permitiera analizar y entender las relaciones entre propiedad y gestión, estudiando situaciones y casos en los que los ejecutivos, actuando como administradores, están motivados para actuar en pro de los intereses de sus principales (Donaldson & Davis, 1989, 1991; Davis, Schoorman & Donaldson, 1997; Pastoriza & Ariño, 2008). De hecho,

esta teoría enfatiza que los administradores maximizan su propia utilidad cuando actúan en favor de los intereses de la organización para alcanzar los objetivos de la misma (Davis et al., 1997).

En este sentido, esta teoría considera que existe una fuerte relación entre el éxito de la organización y la satisfacción del principal; así, incluso cuando no coinciden los intereses del administrador y del principal, el administrador otorgará mayor valor a la cooperación y colaboración con el principal (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). De esta forma, según esta teoría, las relaciones de confianza y los entornos orientados a la participación aumentarán los comportamientos pro-organizacionales y el rendimiento de la empresa (Davis et al., 1997; Corbetta & Salvato, 2004).

La *Stewardship theory* es una perspectiva adecuada para poder analizar a las empresas familiares. De hecho, se amplió esta teoría en el contexto de la empresa familiar para incluir una serie de comportamientos característicos de este tipo de empresas, como la identificación con la empresa familiar (Vallejo, 2009), el compromiso (Davis, Allen & Hayes, 2010) y la corresponsabilidad recíproca (Pearson & Marler, 2010).

De acuerdo con esta teoría, los gerentes y los propietarios no únicamente están motivados por intereses económicos, sino que existen otras motivaciones importantes, como el contribuir a la misión de la organización, a su longevidad o a la satisfacción de las partes interesadas (Davis et al., 1997, 2000). En efecto, en el caso de la empresa familiar, la fortuna de la familia, la satisfacción personal y la reputación pública están vinculadas al negocio, por lo que los propietarios de estas empresas tienen una profunda unión emocional a sus empresas (Bubolz, 2001) e invierten para fortalecer la empresa y su gente (Hoopes & Miller, 2006; Miller & Breton, 2006).

A partir de esta teoría se puede concebir la familia como un recurso ya que representa a los miembros de la empresa como colectivistas, pro-organizacionales y confiables (Davis et al., 1997; Eddleston & Kellermanns, 2007). El análisis de la empresa familiar en el seno de esta teoría está fuertemente unido al concepto de altruismo; este concepto puede considerarse como un recurso vinculado a la familia que anima a los

miembros familiares a situar a los objetivos de la empresa por delante de los suyos propios (Zahra, 2003; Eddleston & Kellermanns, 2007).

Por su parte, Miller et al. (2008) establecen que existen tres formas mediante las cuales se aplica esta teoría a la empresa familiar, concretamente: la continuidad, la comunidad y la conexión. La continuidad está relacionada con la idea de transmitir la propiedad familiar de generación en generación para asegurar su longevidad, beneficiando, a largo plazo, a varios miembros de la familia (Gomez-Mejia et al., 2007; Habbershon & Williams, 1999). En cuanto a la comunidad, ésta hace referencia a la creación de una cultura corporativa colectiva compartida por miembros motivados, bien formados, leales y competentes (Guzzo & Abbott, 1990; Beehr et al., 1997; Davis et al., 1997; Ward, 2004; Miller & Le Breton-Miller 2006; Arregle et al., 2007). Por último, la conexión se basa en la idea de establecer relaciones fuertes y duraderas con *stakeholders* externos, como clientes o proveedores, que ayudarán a mantener el negocio en tiempos de crisis (Das & Teng, 1998; Gomez-Mejia et al., 2001; Tsui-Auch, 2004; Miller & Le Breton-Miller 2006).

Por otra parte, la *Stewardship theory* analiza la influencia positiva de la familia en la longevidad por las fuertes interrelaciones que se crean entre la familia y la empresa, que trasladan los factores emocionales hacia los resultados económicos a través de unos valores que enfatizan la visión a largo plazo de la familia y de la empresa. El comportamiento colectivo para mantener los objetivos de la familia con respecto a la empresa puede guiar las acciones hacia el bien de la familia y no tanto a perseguir los objetivos individuales (Davis et al., 1997; Donaldson, 1990; Donaldson & Davis, 1991; Zahra, 2003; Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2008).

2.3.3. Enfoque Basado en Recursos y Capacidades

El Enfoque Basado en Recursos y Capacidades (EBRC) (Barney, 1991, 1997; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Barney et al., 2001) enfatiza que existen fuertes

diferencias entre las empresas que las hacen entes únicos capaces de alcanzar una ventaja competitiva frente a sus competidores. En concreto, el EBRC apunta que la empresa puede conseguir una ventaja competitiva sostenible a través de sus recursos y capacidades, que deben cumplir los atributos de ser valiosos, raros, inimitables e insustituibles (Barney 1991; Teece et al. 1997). La disponibilidad y acumulación de competencias distintivas serán clave para la definición de la estrategia y originar ventajas competitivas sostenibles y rentas económicas.

Este enfoque es de gran utilidad para identificar aquellos recursos y capacidades que hacen que las empresas familiares sean entes únicos y que ayudan a diferenciar las empresas familiares de las no familiares (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005).

A partir de este enfoque ha surgido una de las líneas más fructíferas para el análisis de la empresa familiar: el *familiness*. Este concepto sirve para definir aquellos recursos y capacidades específicos de la FB derivados de la interacción familia-empresa como resultado de la implicación de la familia propietaria en la empresa (su capital, estructura de gobierno y sistema de gestión); es decir, de la interacción de sistemas entre la familia como conjunto, las personas que la componen y el negocio (Habbershon & Williams, 1999). Este término, por tanto, describe la disponibilidad y desarrollo de recursos únicos creados en el seno de las empresas familiares como resultado de la interacción entre empresa-familia (Habbershon & Williams, 1999; Cabrera et al., 2001).

Estos recursos, gestionados de forma eficiente, podrán convertirse en una ventaja competitiva y un mayor desempeño (Hitt et al. 2001; Sirmon & Hitt 2003). Entre estos recursos y capacidades podemos encontrar la cultura organizativa que se transmite en la organización, la reputación de la empresa basada en la trayectoria de la familia a lo largo de generaciones, la orientación a largo plazo, o la mayor confianza entre los miembros y con los grupos de interés, la mayor voluntad de compartir información entre los miembros de la empresa, entre otros (Whiteside, Aronoff & Ward, 1993; Barney et al., 2002; Miller & Le Breton-Miller, 2005; Gallo & Amat, 2003; Audretsch, Hülsbeck, & Lehmann, 2013).

Por su parte, Sirmon & Hitt (2003) aplican el EBRC a la empresa familiar a través de capital de la empresa familiar, diferenciando entre capital humano, capital social, supervivencia, paciencia y estructuras de gobierno. Estos autores sugieren que la forma en que las empresas familiares gestionan y desarrollan sus recursos es diferente de las no familiares, y estas diferencias permiten a las empresas familiares desarrollar una ventaja competitiva. Otros aspectos relacionados con el gobierno de la empresa familiar, la continuidad o la capacidad de llevar a cabo cambios sin interferencia externa les ayuda a conseguir ventajas frente a sus competidores, acumular capital social o mejorar las relaciones con las partes interesadas, entre otras ventajas (Carney, 2005; Miller & Le-Breton-Miller, 2005).

No obstante, no todos los aspectos específicos de las empresas familiares son positivos, incluso, algunos de ellos, como su incapacidad a la hora de despedir a ciertos empleados o de deshacerse de algunos recursos, las dificultades para mantener lazos sociales fuertes fuera del entorno familiar o ciertos aspectos de su cultura o estructura, pueden afectar de forma negativa a su desempeño, a la adquisición de recursos o al desarrollo de una ventaja competitiva (Sirmon & Hitt, 2003; Sharma & Manikutty, 2005; Kellermanns, 2005).

Por tanto, en el caso de la empresa familiar el EBRC ayuda a analizar cómo la posesión de ciertos recursos, como aquéllos relacionados con el *familiness*, pueden contribuir a la consecución de ventajas competitivas y cómo estos recursos pueden desarrollarse a través de la implicación familiar (Chrisman, Chua & Sharma, 2005).

Si bien cada uno de estos enfoques es completamente válido para el análisis de la empresa familiar, el EBRC es el que proporciona una línea de estudio más fructífera. Concretamente, como ya se ha comentado, una de las líneas de estudio que más interés ha suscitado para el análisis de la empresa familiar ha sido el *familiness*, la cual se basa en EBRC. Este trabajo se basa en este enfoque con tal de determinar qué capacidades de las empresas familiares son clave para la consecución de un mayor desempeño según si nos centramos en el corto o largo plazo y cuáles de las

características de estas empresas contribuyen al desarrollo de sus capacidades clave.
En los siguientes apartados se incidirá en estas cuestiones en base al EBRC.

2.4. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL MODELO DE LA TESIS E HIPÓTESIS

La literatura postula las capacidades dinámicas como las relacionadas con el sustento de la ventaja competitiva a largo plazo (Teece, 2007). Las capacidades dinámicas actúan como catalizadores en los procesos de generación y renovación del resto de capacidades distintivas de la empresa (pp.78), lo que permite mantener y renovar la ventaja competitiva de la imitación de la competencia *shumpeteriana*.

Las capacidades dinámicas enfatizan el papel clave de la dirección estratégica en explorar nuevas combinaciones de recursos y capacidades para generar nuevas competencias creadoras de valor, así como para responder de forma consistente en situaciones de entorno cambiante (Pisano, 1994; Grant, 1996).

Partiendo de esta literatura, este estudio pretende testar este efecto, comparando el peso de los tres grandes tipos de capacidades empresariales: funcionales, de coordinación y cohesión, y dinámicas- sobre el desempeño económico, tanto a corto como a largo plazo.

Teniendo en cuenta el papel destacado de las capacidades dinámicas sobre la continuidad empresarial, este estudio se plantea analizar qué características específicas de la implicación y el gobierno de la empresa familiar influyen en el desarrollo de este tipo de capacidades, ante la escasez de estudios que aborden este tema.

2.4.1. Clasificación de los diferentes tipos de capacidades

Como ya se ha comentado anteriormente, este trabajo se apoya en el Enfoque Basado en Recursos y Capacidades (Barney, 1991, 1997; Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Barney et al., 2001), que resalta la existencia de diferencias importantes de éxito competitivo provocadas por las características específicas de cada empresa; de esta

forma, las ventajas competitivas en las empresas y su forma de diferenciarse se deberían a la asimetría de recursos y la posesión de una serie de competencias valiosas, sobre todo de carácter cualitativo e intangible. Asimismo, y como complemento al EBRC, el Enfoque Basado en Capacidades Dinámicas (EBCD) (Nelson & Winter, 1982; Dosi, 1982; Teece, 1986; Dosi et al., eds. 1988; Nelson, 1991, 1995; Mahoney & Pandian, 1992; Winter, 1995; Helfat, 1997; Teece et al., 1990, 1997; Teece & Pisano, 1998; Eisenhardt & Martín, 2000) permite un análisis desde una vertiente más dinámica; este enfoque resalta la innovación como acción estratégica clave para que las empresas puedan sostener sus ventajas competitivas mediante la reconfiguración de su base de recursos y capacidades. El EBCD se centra, más que en las capacidades y recursos disponibles en un momento dado, en el proceso de generación de nuevas capacidades, enfatizando la importancia del proceso de desarrollo de activos contribuyan al mantenimiento y renovación de la ventaja competitiva.

Haciendo una recopilación de los requisitos que se proponen en la literatura que deben cumplir los recursos y capacidades para que sean fuente de ventaja competitiva, dichas propiedades se agrupan en tres: aquellas propiedades que permiten el logro de una ventaja competitiva porque se ajustan a los factores estratégicos de la industria, como escasez y que resulten valiosos para la competencia en el sector; aquellas propiedades que permiten mantener la ventaja competitiva porque permiten preservar la heterogeneidad frente a otras empresas, como son la durabilidad, insustituibilidad y la inimitabilidad; y por último, aquellas propiedades que permiten a la empresa apropiarse de las rentas generadas por los activos estratégicos, derivadas de su movilidad imperfecta y de la existencia de límites ex-ante a la competencia.

Los recursos suponen todos aquellos activos que la empresa posee y controla y que se distinguen de las capacidades precisamente por su este carácter de stock y por ser recursos individuales. Además, para su distinción de las capacidades, Wernerfelt (1984) los clasifica en tangibles e intangibles. Los primeros están formados por activos

físicos y financieros, mientras que los segundos estarán basados en conocimiento. Aaker (1989) y Hall (1992: 199) proponen así la denominación de recursos tanto a los activos tangibles (físicos y financieros), como a los activos intangibles siempre que éstos sean susceptibles de protección legal, al poder ejercer la empresa sobre ellos derechos de propiedad, y que pueden ser entonces propiedad o controlables por la organización así como comercializables por ella, y que puedan además funcionar de manera independiente a las personas e intervienen como factores en el proceso productivo.

El EBRC establece que para que una ventaja competitiva sea sólida, debe basarse en recursos que deben cumplir con ciertas características: en primer lugar, deben ser idiosincrásicos, de forma que se distribuyan heterogéneamente dentro de la empresa; en segundo lugar, deben poseer la característica de movilidad imperfecta; y, por último, deben estar protegidos por barreras a la imitación, duplicación o sustitución por otros activos equivalentes estratégicamente.

Si bien los recursos pueden ser fuente de ventaja competitiva cuando cumplen con las características citadas anteriormente, en entornos dinámicos es complicado que los recursos persistan durante el tiempo y, por tanto, que sean fuente de ventajas competitivas (Wang & Ahmed, 2007). Ketchen et al. (2007) resaltan, de hecho, que los recursos sólo tendrán valor para las empresas cuando éstas desarrollen las capacidades adecuadas para poder utilizar y gestionar dichos recursos para obtener un mayor desempeño.

Los recursos son la base para la construcción y desarrollo de las capacidades (Wang & Ahmed, 2007). De esta forma, las características distintivas críticas que derivarán en una ventaja competitiva para la empresa pueden encontrarse en diferentes tipos de capacidades cuya clasificación puede adoptar diferentes perspectivas y criterios.

Por ejemplo, una de las clasificaciones diferencia entre capacidades ordinarias y capacidades dinámicas; esta clasificación describe a las capacidades ordinarias son aquellas que permiten llevar a cabo su actividad diaria y poder ir viviendo, permitiendo

a la empresa gestionar y desarrollar sus actividades funcionales más eficientemente que sus competidores, confiriendo a la empresa una ventaja competitiva dentro de su propio dominio (Collis, 1994; Winter, 2003; Karna, Richter & Riesenkampff, 2016). Por su parte, las capacidades dinámicas, en este caso, se corresponderían con aquellas capacidades que permiten a la empresa renovar y reconfigurar su stock de capacidades ordinarias de forma continua a lo largo del tiempo (Collis, 1994; Teece & Pisano, 1994; Karna et al., 2016).

Igualmente, otra clasificación utilizada es la propuesta por Dosi, Teece & Winter (1992), que distingue entre capacidades estáticas y dinámicas, siendo las capacidades estáticas aquellas que permiten a la empresa realizar sus tareas de forma diferente, mientras que las capacidades dinámicas vuelven a representarse como capacidades de adaptación, renovación y reconfiguración de otras capacidades y recursos.

Uno de los criterios más interesantes, claros y coherentes a la hora de clasificar las capacidades distintivas se basa en la idea de que éstas están estructuradas de forma jerárquica, por lo que el criterio utilizado para su clasificación debería tener en cuenta esta jerarquía (Grant, 1991; Collis, 1991; Teece et al., 1994; Fuchs, Mifflin, Miller & Whitney, 2000; Lawson & Samson, 2001). Este criterio de clasificación es el que se utiliza en este estudio. De esta forma, las capacidades de la empresa se podrían clasificar de la siguiente forma:

- a) en el primer nivel hallamos las **capacidades funcionales o estáticas**, asociadas a las diferentes actividades funcionales de la empresa, de forma que pueden identificarse mediante la clasificación funcional estándar de las diferentes actividades de la empresa (Snow & Hrebiniak, 1980), como por ejemplo marketing, operaciones o finanzas. Este tipo de capacidades reflejan el uso de capacidades de gestión en distintas partes de la cadena de valor (Camisón, 2005). En este primer nivel se incluyen las capacidades menos versátiles relacionadas con la explotación y gestión de recursos tangibles.

Siguiendo a Camisón Zornoza & Monfort-Mir (dirs., 2012), Dentro de las capacidades en marketing se incluyen las habilidades en las interacciones con agentes externos de la empresa, como clientes, distribuidores, o clientes, así como todas aquellas habilidades que permitirán un planteamiento y desarrollo adecuado de las distintas políticas de marketing: habilidad para el desarrollo de campañas de comunicación, destreza en la selección de mercados objetivo, capacidad para el establecimiento de precios, habilidad en ventas y en distribución, o calidad del servicio post-venta en la atención al cliente, entre otros. También se incluye aquí la habilidad para crear reputación de la empresa que se traduzca en una imagen de marca y de empresa de prestigio y reconocida, y una base de clientes satisfechos. Respecto a las capacidades en producción, se incluyen aquí las habilidades sobre la competencia en costes, diferenciación tecnológica del producto, calidad, tiempo y flexibilidad. Todas pueden considerarse fuentes de éxito ya que una posición competitiva puede construirse igualmente bien sobre la habilidad de la empresa para especializar bien para diversificar su oferta de productos, y la capacidad de explotar competitivamente estrategias de integración vertical, buscando economías de escala o estrategias de descentralización productiva, buscando economías de alcance. Respecto a las capacidades en finanzas, éstas se refieren a las capacidades en la gestión del capital de la empresa, como reputación financiera, redes de información y confianza con los intermediarios financieros que puedan derivar, entre otros, en la reducción del coste del capital, en mejores condiciones financieras o en el aumento del potencial financiero organizativo, destreza en la contención y la reducción de costes, capacidad de reducción del coste de las existencias, o conocimiento sobre la gestión de las inversiones. Estas capacidades son también relevantes ya que determinarán los atributos incorporados al producto y a los activos intangibles, y son clave a la hora de establecer las bases para gestionar de manera adecuada las diferencias entre accionistas y acreedores financieros en cuanto al ejercicio de sus derechos sobre la compañía, lo cual tiene también un efecto en el proceso de

acumulación de los activos intangibles. Los mecanismos de asignación de capital que subyacen en la estructura de propiedad de las empresas son las que apoyen las decisiones que determinan el volumen y composición de los recursos productivos disponibles, y las actividades y procesos internos y externos empleados en la producción y la venta.

- b) en el segundo nivel encontramos las **capacidades de coordinación y de cohesión o capacidades de coordinación interfuncional**. Estas capacidades incluyen aquéllas relacionadas con la integración de actividades funcionales y la cohesión organizativa y contribuyen a establecer un entorno adecuado para poder activar y gestionar de forma eficiente las capacidades funcionales (Kogut & Zander, 1996; Camisón, 2005).

No existen muchos estudios que analicen los tres niveles de capacidades conjuntamente, ni que determinen el dominio al que hace referencia cada una de ellas. Camisón (2005), enmarcando también las capacidades de coordinación en un segundo nivel, propone la inclusión de las capacidades directivas y las organizativas, marco que se seguirá en esta tesis.

Por tanto, los dos principales componentes de estas capacidades son las competencias directivas y las organizativas. Las competencias directivas incluyen las habilidades relacionadas con la creación y comunicación de una visión estratégica y con la detección y exploración de asimetrías en los mercados de factores estratégicos, actuando, además, como variables clave para el desarrollo y gestión del resto de capacidades (Westley & Mintzberg, 1989; Lado, Boyd & Wright, 1992; Camisón & Boronat, 2004). Por su parte, las capacidades organizativas incluyen la existencia de una misión y cultura que refuerce la cooperación, el compromiso y la generación de ideas que puedan derivar en innovaciones (Lado, Boyd & Wright, 1992; Camisón & Boronat, 2004).

Específicamente, las capacidades directivas incluirán tanto un componente más especializado, más técnico, referente al know-how en las tareas directivas, como un componente más cognitivo, ya que los atributos personales del directivo, su perfil de personalidad y sus valores (Nonaka & Konno, 1998: 42) contribuirá también a conformar estas capacidades.

Por ello, y de acuerdo con Camisón (2005), se incluye en esta conceptualización: i) la competencia de resolución de problemas que requieren creatividad y creación de oportunidades en la asignación de recursos; ii) la experiencia acumulada del directivo en la profesión y en la toma de decisiones; iii) la influencia que ejercen en la empresa por su posición de poder; iiiii) su capacidad de liderazgo, inspirando a los miembros hacia la consecución de la misión trabajando colectivamente; iiiiii) la creación de un entorno de estímulo al cambio y al aprendizaje, orientando a los demás miembros hacia un espíritu creativo y de innovación.

Por tanto, estas capacidades serán fundamentales para la competitividad a través de su contribución al desarrollo del talento de los empleados y del trabajo conjunto (Osbaldeston & Barham, 1992). Ayudarán a transformar los recursos y capacidades para la generación de valor (Lado et al., 1992). Los directivos, a través de su experiencia y conocimiento, podrán interpretar las señales del entorno para generar oportunidades. El valor de estas capacidades directivas está en su naturaleza tácita y su carácter escaso, en la complejidad de su construcción y en la complejidad en la que se basan al estar construidas sobre una base compleja de interacciones con *stakeholders* clave, y por tanto que dificultan la imitación (Castanias & Helfat, 1991).

Respecto a las capacidades organizativas, se refieren a la cultura y rutinas que propician un compromiso afectivo de los empleados con la organización, su aceptación e implicación en la estrategia, misión y valores de la empresa, gracias también a las interacciones entre las personas y al trabajo en equipo, y a una cultura organizativa que fomente la cohesión (Camisón, 2005). Debe ser

también una cultura que fomente la orientación hacia la calidad y la participación de todos. Distintos mecanismos de diseño organizativo deben ser también empleados para la construcción de esta cultura participativa, en cuanto a la definición de puestos, la organización del trabajo en equipo, y los canales de comunicación en todas las direcciones dentro de la empresa. Por tanto, estas capacidades se construyen sobre la base de las interacciones sociales en el seno de la organización, y serán por ello idiosincrásicas y difíciles de imitar. Serán por ellos también importantes para lograr el éxito empresarial.

- c) en el tercer nivel, identificamos las **capacidades dinámicas**. Estas capacidades permiten la renovación de las capacidades y recursos que la empresa posee, así como la construcción, renovación y dirección de distintas capacidades (Henderson & Cockburn, 1994; Kogut & Zander, 1992; Lawson & Samson, 2001; Fuchs et al., 2000), por lo que en ocasiones se las conoce como capacidades de integración de orden superior (Lawson & Samson, 2001; Fuchs et al., 2000). Las capacidades dinámicas incluyen capacidades relacionadas con el cambio, la gestión y el desarrollo de conocimiento, el aprendizaje o la innovación. Estas capacidades resaltan la importancia de la dirección estratégica para responder a los cambios en el entorno y para desarrollar nuevas competencias creadoras de valor a partir de la exploración de diferentes combinaciones de recursos y capacidades (Pisano, 1994; Grant, 1996).

Este tipo de capacidades son precisamente las que permitirán a la empresa la renovación de las capacidades y recursos que ya posee (Kogut & Zander, 1992; Henderson & Cockburn, 1994), ya que hacen referencia a la habilidad de construir, renovar y dirigir múltiples capacidades. La construcción y renovación de capacidades son dos puntos fundamentales en la ventaja competitiva de la empresa.

Estas competencias dinámicas hacen referencia tanto a las relativas a la gestión y desarrollo de conocimiento, como a las relativas al aprendizaje. En cuanto a la gestión y desarrollo del conocimiento, se recogen dimensiones relativas a: capacidades y habilidades en relación con el sistema de gestión del conocimiento, capacidad interna de crecimiento del stock de conocimiento, capacidades y habilidades en la transferencia y aplicación del conocimiento, y por último, una dimensión relativa el stock de conocimiento. Las dimensiones que se incluyen en cuanto a las competencias en aprendizaje hacen referencia al compromiso del liderazgo con el cambio y el aprendizaje, a la cultura de innovación y aprendizaje, al desarrollo de competencias y al grado de diseño organizativo abierto al aprendizaje. Las escalas en las que nos basamos para su medición (Camisón, 2002a) han extraído los ítems de un amplio conjunto de trabajos relevantes en el campo (Goh & Richards, 1997; Brown & Eisenhardt, 1998; Helfat & Raubitschek, 2000; Schulz, 2001; Takeishi, 2001).

2.4.2. Las capacidades y su relación con el desempeño

Tal y como se ha comentado anteriormente, las capacidades descritas son clave para la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva (Penrose 1959; Rothwell 1977; Dosi 1988a,b; Dierickx & Cool, 1989; Nelson & Winter 1982; Pavitt 1991; Dosi & Marengo 1993). Asimismo, a pesar de que en algunos trabajos se expone que la gestión de las capacidades puede derivar en un gasto (Helfat et al., 2007), en general, se suele hallar apoyo teórica y evidencia empírica a la idea de que las capacidades suelen mejorar el desempeño de la empresa, causando un efecto positivo en el mismo, incrementando los ingresos o reduciendo los costes (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 2001; Peteraf, 1993; Maijor & Witteloostuijn, 1996; Miller & Shamsie, 1996; Makadok, 1999; Combs & Ketchen, 1999; Yeoh & Roth, 1999; Henderson & Cool, 2003; Barua et al., 2004; Wang & Ang, 2004; Newbert, 2007; Arend & Bromiley, 2009). De hecho, desde el EBRC se resalta que la heterogeneidad en cuanto a capacidades

provoca diferencias de desempeño entre las empresas (Peteraf, 1993; Felin et al., 2012).

No obstante, no todos los tipos de capacidades impactan de igual forma en la consecución de una ventaja competitiva y en la mejora del desempeño organizativo (Hoopes & Madsen, 2008; Leiblein & Madsen, 2009; Drnevich & Kriauciunas, 2011). De esta forma, mientras las capacidades que permiten aprovechar y explotar los recursos y capacidades existentes suelen considerarse más importantes para conseguir un mayor desempeño a corto plazo, aquéllas que permitirán la exploración de nuevos recursos y capacidades se considerarán cruciales para mejorar el desempeño a largo plazo.

Los autores Dosi, Teece & Winter (1992) ya proponían la distinción entre capacidades estáticas y dinámicas. Igualmente, Lado, Boyd & Wright (1992), utilizando otra terminología hablan de esta idea de renovación a largo plazo de la idea de las capacidades dinámicas, pero denominando las capacidades basadas en la transformación. También Henderson & Cockburn (1994) aluden a esta distinción cuando proponen la importancia de las capacidades de arquitectura. Mientras que las capacidades estáticas representan las destrezas organizativas realizar de manera distintiva tareas previamente desarrolladas, las capacidades dinámicas son entendidas como la destreza de la organización para integrar, construir, adaptar y reconfigurar su dotación de recursos y capacidades para responder a los cambios del entorno, ajustarse al mercado o generar su cambio, dirigiéndose explícitamente al aprendizaje y al desarrollo de nuevos productos y procesos (Teece et al., 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martín. 2000). Por tanto, las competencias dinámicas enfatizan el papel clave de la dirección estratégica en explorar nuevas combinaciones de recursos y capacidades para generar nuevas capacidades, así como para responder en situaciones de entorno cambiante (Grant, 1996).

En esta misma línea, otro tipo de nomenclatura utilizada en la literatura es la de capacidades ordinarias y capacidades dinámicas (Drnevich & Kriauciunas, 2011). En este sentido, las capacidades ordinarias se podrían considerar como aquellas que le

permiten a la empresa “vivir” en el corto plazo (Winter, 2003); por su parte, las capacidades dinámicas serían aquéllas que permiten desarrollar, crear o modificar las capacidades ordinarias (Collis, 1994; Dosi, Nelson & Winter, 2000; Winter, 2003; Hoopes & Madsen, 2008).

Las capacidades ordinarias suelen contribuir a la mejora de la calidad de procesos y productos, al incremento de los ingresos o a la reducción de los costes asociados al ofrecimiento de servicios, lo cual puede mejorar el desempeño organizativo, tanto de forma directa como indirecta (Porter, 1980; 1985; Barney 1991; Williamson, 1991; Brush & Artz, 1999; Peng & York, 2001; Kaleka, 2002; Zhu & Kraemer, 2002; Barua et al., 2004; Piccoli & Ives, 2005; Lai et al., 2008; Makadok, 2010).

Por otra parte, las capacidades dinámicas son reconocidas como fuente de ventaja competitiva sostenible y clave para la consecución de un desempeño financiero a largo plazo (Blyler & Coff, 2003; Hsu & Wang, 2010; Teece et al., 1997; Schenkel & Teigland, 2016). El Enfoque Basado en Capacidades Dinámicas (EBCD) resalta el valor estratégico de las capacidades dinámicas como catalizadores en los procesos de generación y renovación de las capacidades distintivas (Nelson & Winter, 1982; Dosi, 1982; Teece, 1986; Dosi et al., eds. 1988; Nelson, 1991, 1995; Mahoney & Pandian, 1992; Winter, 1995; Helfat, 1997; Teece et al., 1990, 1997; Teece & Pisano, 1998; Eisenhardt & Martín, 2000). Las capacidades relacionadas con la innovación y la regeneración y fortalecimiento de las capacidades de la empresa contribuirán a la adaptación de la empresa a los factores externos, asegurando su competitividad en el largo plazo (Mascarenhas et al., 1998).

De esta forma, las capacidades dinámicas (conocidas también como capacidades de tercer orden) persiguen la constante renovación y reconfiguración tanto de recursos como de capacidades con tal de reconocer y responder a amenazas y oportunidades del entorno (Eisenhard & Martin, 2000; Drnevich & Kriauciunas, 2011), por lo que este tipo de capacidades no son únicamente una subcategoría de capacidades, sino que serán las que en última instancia conducirán a la obtención de un desempeño a largo plazo (Collis, 1994; Teece et al. 1997; Wang & Ahmed, 2007).

Estas capacidades pueden mejorar los ingresos y el desempeño mediante la identificación de oportunidades en el entorno y su respuesta a las mismas a través del desarrollo de nuevos procesos, productos y/o servicios (Makadok, 2001, 2010; Zou, Fang & Zhao, 2003; Chmielewski & Paladino, 2007) o la mejora de la rapidez, eficiencia y eficacia a la que responder a los cambios en el entorno (Hitt et al., 2001; Chmielewski & Paladino, 2007; Tallon, 2008).

En este sentido, la evidencia empírica sostiene que este tipo de capacidades juega un papel esencial en la supervivencia y éxito de las empresas a largo plazo. Debido a su importancia clave en el largo plazo, existen gran cantidad de estudios longitudinales sobre capacidades dinámicas (Athreye 2005; Helfat 1997; Majumdar 1999; Pisano 2000; Rindova & Kotha 2001; Lampel & Shamsie 2003), tal y como apuntan Wang & Ahmed, 2007. Así, algunos estudios longitudinales determinan que las capacidades de absorción de nueva información, de adaptación interna y de innovación son clave para la consecución de la supervivencia a largo plazo y el éxito empresarial (Rindova & Kotha, 2001; Lampel & Shamsie, 2003).

La competitividad de las empresas se explica tanto por la habilidad para la utilización de sus capacidades, como por su talento para la exploración de nuevas combinaciones de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Madhok, 1997), representadas en las capacidades dinámicas, siendo necesario un equilibrio entre ellos (Levinthal & March, 1993). El desarrollo de nuevos recursos y capacidades precisa de un prolongado periodo (Hamel & Prahalad, 1994) estas capacidades dinámicas tendrán su reflejo en el largo plazo, mientras que las capacidades funcionales y de cohesión, deberán tener su reflejo ya en el corto plazo para que la empresa pueda lograr éxito en el día a día, en lo que mejor sabe hacer respecto a su principal actividad. Se considera por tanto, en esta tesis, que las capacidades de coordinación y cohesión, en la medida que son necesarias para poner en valor las capacidades funcionales. Estas capacidades denominadas de segundo nivel, facilitan la integración de las capacidades funcionales para lograr una acción coordinada de todas ellas, y por ello, entendemos que sus efectos deberán también plasmarse en el corto plazo, junto a las capacidades funcionales.

Teece, Pisano & Shuen (1997) ya proponían que realmente las capacidades más valiosas para el éxito de la empresa son las dinámicas. Precisamente es el desequilibrio generado mediante las nuevas combinaciones y renovación de los recursos y capacidades lo que puede generar las ventajas a largo plazo. Teece (2007) argumenta que las capacidades operativas, en la medida en que son aquellas que se refieren a los aspectos técnicos, pueden ayudar a obtener un desempeño positivo en un corto periodo, pero si la empresa no desarrolla capacidades dinámicas, el efecto positivo sólo se mantendrá en este corto plazo. Las capacidades operativas son las que le permiten a la empresa vender sus productos actuales a sus clientes actuales. Sin ellas, no se puede obtener los retornos de lo que la empresa realiza (Winter, 2003). Sin embargo, son necesarias las capacidades dinámicas para que la empresa genere valor en el largo plazo. Las capacidades dinámicas vinculan la habilidad directiva para detectar oportunidades y hacer frente a las amenazas, con la habilidad para combinar y reconfigurar las capacidades y recursos de la empresa.

Teniendo en cuenta toda esta discusión de la literatura, se plantean las primeras hipótesis de esta tesis:

H1. Las capacidades funcionales se relacionan positivamente con el desempeño de la empresa en un periodo temporal de corto plazo.

H2. Las capacidades de coordinación y cohesión se relacionan positivamente con el desempeño de la empresa en un periodo temporal de corto plazo.

H3. Las capacidades dinámicas se relacionan positivamente con el desempeño de la empresa si se tiene en cuenta un periodo temporal de largo plazo.

En las siguientes figuras quedan representadas las hipótesis anteriores.

Figura 2. Modelo 1. Influencia de la cartera de capacidades sobre el desempeño a corto plazo

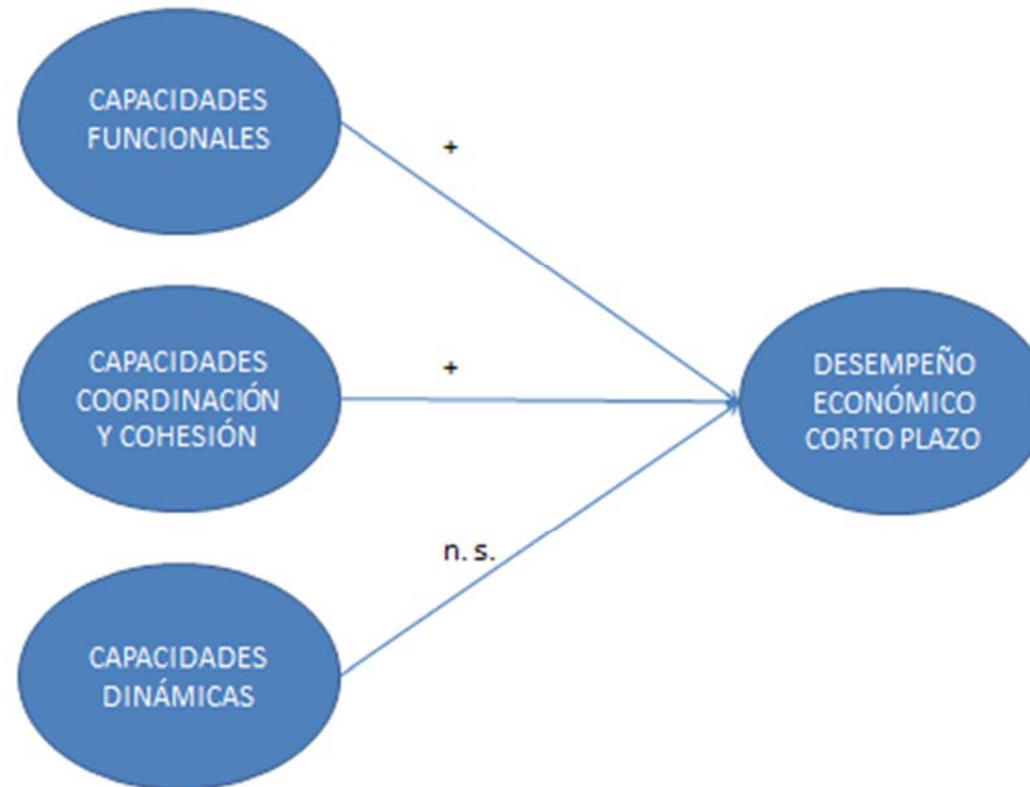
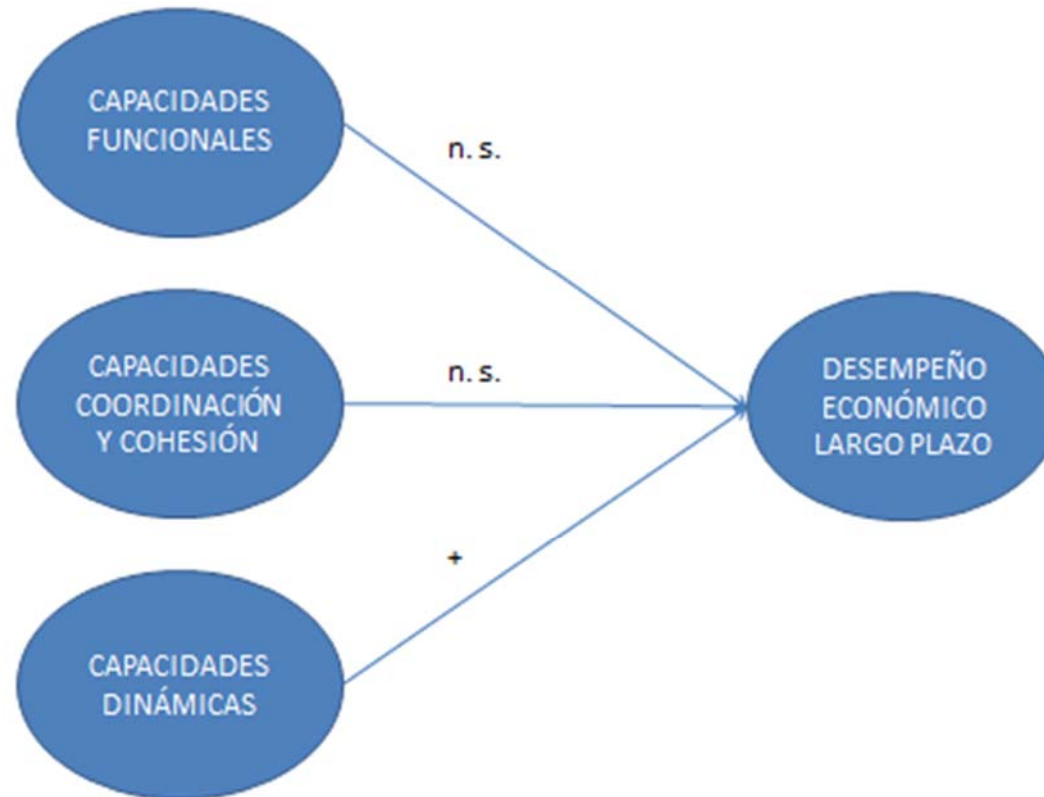


Figura 3. Modelo 2. Influencia de la cartera de capacidades sobre el desempeño a largo plazo



2.4.3. Aspectos de la empresa familiar y su influencia sobre las capacidades dinámicas

En los apartados anteriores, a partir de la revisión de la literatura, se ha establecido que aquellas capacidades que le permiten a las empresas obtener un mayor desempeño a largo plazo son las capacidades dinámicas. Por este motivo y debido a las características diferenciales de las empresas familiares, es de gran interés conocer qué aspectos concretos de la empresa familiar pueden afectar al desarrollo de este tipo de capacidades que le otorgarían desempeños superiores en el largo plazo. Concretamente, en este bloque se analizará cómo afectan diferentes aspectos de la implicación e influencia familiar y el gobierno de la empresa familiar en el desarrollo de las capacidades dinámicas.

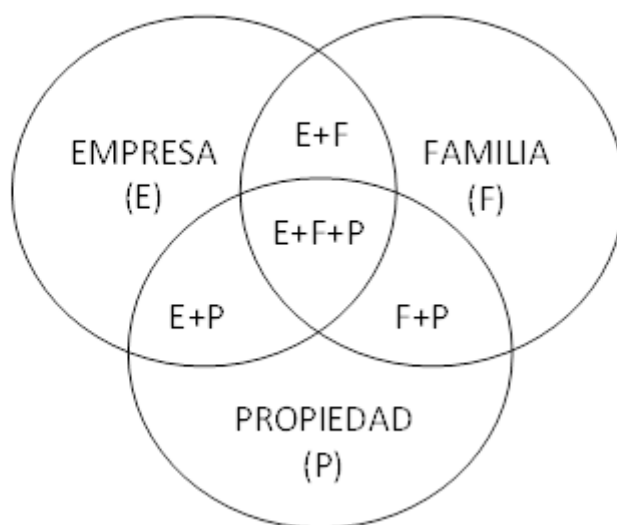
La investigación de las capacidades dinámicas en la empresa familiar se encuentra en un estado muy incipiente, a pesar de que en la literatura general de dirección estratégica sí que es un concepto ampliamente estudiado. Sólo recientes trabajos han comenzado a tratar el tema específicamente en la empresa familiar (Le Breton-Miller & Miller, 2006; Chirico & Salvato, 2008; Salvato & Melin, 2008; Chirico & Nordqvist, 2010; Hiebl, 2015). Por tanto, en este apartado se analiza el estado de la cuestión de investigaciones previas que han analizado principalmente los efectos de las características de la empresa familiar en el desempeño o el éxito de la misma, para después vincular este análisis con las capacidades dinámicas.

El gobierno de la empresa en el contexto de la empresa familiar hace referencia a aquellos sistemas de estructuras y procesos que están destinados a dirigir, controlar y tomar responsabilidad de estas acciones y cuyo fin se centra en garantizar tanto la viabilidad económica como la legitimidad de la empresa (Neubauer & Lank, 1999). La delimitación de las funciones de dirección, control y responsabilidad es un tema complejo en las empresas que se agrava aún más en el caso de las empresas familiares debido a la implicación de la familia en la empresa, que provoca una falta de definición en cuanto a quién le corresponde encargarse de cada una de estas funciones. Esta

problemática agudiza la aparición de estructuras informales y provoca el solapamiento de diferentes roles (Burack & Calero, 1981; Hayes, 1981; Harvey & Evans, 1994; Ibrahim & Ellis, 1994; Tagiuri & Davis, 1996; Ginebra, 1997). Estas estructuras informales y el solapamiento entre empresa y familia provoca conflictos debido a que lo que se espera de los individuos desde el punto de vista de la familia puede estar en contradicción con lo que se espera desde la perspectiva empresarial (Galve, 2002).

Una herramienta clásica para analizar los diferentes conflictos que aparecen en la empresa familiar derivados de su característica estructura de gobierno y de la implicación de la familia es el modelo de los tres círculos de la empresa familiar. Este modelo, desarrollado inicialmente por Davis & Tagiuri en 1982 y perfeccionado posteriormente por Gersik, Davis, Hampton & Lansberg (1997), especifica los diferentes tipos de relaciones que pueden aparecer en el contexto de las empresas familiares, de forma que permite apreciar el solapamiento de las diferentes áreas y funciones que se dan en la empresa familiar y que originan la aparición de estructuras informales y roles indefinidos. En la siguiente figura queda representados este modelo clásico de los tres círculos.

Figura 4. Modelo de los tres círculos en la empresa familiar



Fuente: Adaptado de Tagiuri & Davis (1982)

Estos círculos, en primer lugar, deben considerarse por separado; de esta forma, se puede comprobar los diferentes sistemas que se dan en las empresas familiares sin tener en cuenta las intersecciones entre ellos. De esta forma, el círculo de la familia considerará a todos los miembros de la familia, el círculo de la empresa integrará a todas las personas que trabajan en la empresa y el círculo de la propiedad tendrá en cuenta a los dueños de las acciones de la empresa que tienen una serie de deberes y derechos sobre ésta.

Sin embargo, cuando se consideran las interacciones que derivan de estos círculos, las relaciones que aparecen son mucho más complejas, de esta forma, analizando las interacciones, los miembros de la familia pueden ser o no propietarios y/o empleados, los empleados pueden ser o no propietarios y/o familiares y los propietarios pueden ser o no los mismos familiares y/o empleados. Estas diferentes relaciones y roles que se dan en la empresa familiar pueden derivar en conflictos debido a los diferentes intereses de las partes implicadas.

Esta problemática es menos grave en el momento de la fundación de la empresa, cuando la figura del propietario y del máximo responsable suele coincidir, concentrando las funciones de dirección, control y responsabilidad de la empresa en una misma persona; no obstante, en fases posteriores y, sobre todo, con la incorporación de diferentes generaciones en la empresa esta problemática toma un carácter más complejo, por lo que se hace necesario desarrollar órganos de gobierno y mecanismos adecuados para que los problemas y conflictos que puedan aparecer no sean tan graves como para amenazar la continuidad y supervivencia del negocio.

En el anterior epígrafe, y siguiendo la literatura del Enfoque de las Capacidades Dinámicas, se ha evidenciado la necesidad de éstas para lograr el éxito a largo plazo de la empresa. La competitividad de la empresa familiar requiere, por tanto, del desarrollo de este tipo de capacidades. Sin embargo, en la literatura de empresa familiar existe una falta de investigaciones que analicen precisamente si las peculiaridades de este colectivo afectan específicamente a la formación de las capacidades dinámicas. Se trata de una línea de investigación vital para comprender

las bases de la competitividad de la empresa familiar turística, teniendo en cuenta que estas capacidades son esenciales para el éxito a largo plazo.

Ante la complejidad y variedad de aspectos de la empresa familiar que pueden analizarse, debemos centrar el análisis en la influencia de alguno de ellos, ya que la complejidad de un modelo en el que se pretendan introducir todas ellas dificultará el análisis en profundidad de las mismas. Esta tesis se centrará en algunas de las variables que hemos considerado de las más importantes en su relación con las capacidades dinámicas, por estar referidas a la implicación familiar y al gobierno de la empresa familiar.

La presencia de la familia en estos mecanismos de propiedad y dirección familiar se presume que tendrán un efecto en las capacidades de la empresa turística (Diéguez-Soto et al., 2017), ya que los mecanismos de gobierno son una parte esencial en la determinación de las intenciones y habilidades de la organización (Mishina et al., 2015).

Específicamente, se analizará el efecto de la implicación familiar y el efecto del gobierno de la empresa familiar, a través de su reflejo en distintas variables, en el desarrollo de las capacidades dinámicas. Dentro del bloque de implicación familiar se incluye el porcentaje de capital social en manos de la familia, la implicación familiar directiva y la generación dominante. En cuanto al bloque del gobierno de la empresa familiar, se incluye la existencia de comité de dirección y la unificación entre propiedad y dirección.

2.4.3.1. Implicación familiar

La implicación familiar es una característica clara y definitoria de las empresas familiares. Este concepto hace referencia a la participación de la familia en diferentes ámbito del negocio familiar, tanto como trabajadores, propietarios y/o directivos, y también se relaciona con las generaciones implicadas en el negocio familiar; este

efecto conlleva, entre otros aspectos, la difusión de roles dentro del negocio familiar. A partir de la implicación de la familia en la empresa se originan una serie de características que influirán en la dirección de la empresa, y en su éxito o fracaso.

Existe una creciente línea de investigación que analiza el efecto concreto de la participación e implicación de la familia sobre el desempeño de la empresa familiar. La mayor parte de las investigaciones entroncan con la corriente de estudio basada en el concepto de *familiness* que, como ya se ha explicado anteriormente, sirve para definir aquellos recursos y capacidades específicos de la empresa familiar que nacen de la interacción familia-empresa como resultado de la implicación de la familia propietaria en la empresa, es decir, de la interacción de sistemas entre la familia como conjunto, las personas que la componen y el negocio (Habbershon & Williams, 1999).

Entre estos recursos y capacidades podemos encontrar aspectos como la cultura organizativa que se transmite a lo largo de la organización, la reputación basada en la trayectoria de la familia a lo largo de generaciones, la orientación a largo plazo típica en empresas familiares o la mayor confianza entre los miembros y con los grupos de interés, entre otros (Whiteside, Aronoff & Ward, 1993; Gallo & Amat, 2003; Miller & Le Breton-Miller, 2005; Audretsch, Hülsbeck, & Lehmann, 2013).

Si bien está ampliamente reconocido en la literatura que la implicación familiar conlleva particularidades para las empresas familiares, no existe un consenso en los resultados por lo que no está clara si esta implicación familiar es una ventaja o un lastre para estas empresas (Miller & Breton-Miller, 2006; Chirico & Bau, 2014), aflorando resultados altamente inconsistentes (p.e., Mazzi, 2011; Sacristán-Navarro et al., 2011; García-Castro & Aguilera, 2014; Poutziouris et al. 2015).

Estos resultados contradictorios pueden explicarse, en parte, por una serie de factores que incluyen, por ejemplo, las diferencias en cuanto a las definiciones del concepto de empresa familiar, el uso de diferentes muestras, la dispar definición de variables, las metodologías utilizadas, los períodos de estudios, los entornos institucionales considerados por los investigadores y/o otras variables de control (Sacristán-Navarro,

Gómez-Ansón, & Cabeza-García, 2011; Wagner et al. 2010; Miller et al., 2007), y una consideración particularmente insuficiente de los factores mediadores y moderadores que interceden (Chrisman, Chua, Pearson & Barnett , 2012). A estos factores también se suma las propias dificultades para recabar datos del colectivo que las forman entre las fuentes secundarias públicas (Benavides Velasco et al., 2011).

A pesar de los resultados contradictorios, es innegable que la implicación y participación familiar tendrá consecuencias para las empresas familiares. Algunos de los aspectos de mayor relevancia a considerar cuando se analiza la implicación familiar son el porcentaje de capital social en manos de la familia, la implicación de la familia en puestos directivos y la generación dominante en la empresa. Tal y como se comprobará, estos aspectos pueden tener importantes repercusiones en la generación de capacidades dinámicas y, por ende, en el desempeño de la empresa.

Capital social

La concentración de la propiedad tiene importantes consecuencias tanto para el gobierno corporativo como para los procesos de toma de decisiones en la empresa familiar (Schulze et al., 2003; Eddleston et al., 2008a, Eddleston et al., 2008b, Goel et al., 2011).

De Massis et al. (2013), analizando una muestra de pequeñas y medianas empresas familiares italianas, encuentran una relación en forma de "U" entre la dispersión de propiedad y el rendimiento con un punto de inflexión mínimo en 0,67 el índice de Herfindahl, que equivale a un FB con tres accionistas con derechos de propiedad iguales o un FB donde una familia Miembro tiene el 50% y otros cuatro miembros de la familia tienen el 50% restante de las acciones. De Massis et al. (2013) sostienen también que más allá de este punto, para los altos niveles de dispersión de la propiedad, los accionistas de la familia se comportan de manera similar a los de las empresas cotizadas.

Por otra parte, otros estudios no hallaron relaciones significativas entre propiedad familiar y desempeño en términos de crecimiento de las ventas (Schulze et al., 2003; Miller et al., 2006), crecimiento de las ventas a corto plazo (Chrisman et al., 2004), el número de personas empleadas, la exportación de las ventas, la rentabilidad, o incluso tomando medidas subjetivas considerando indicadores como el rendimiento medio (Westhead & Howorth, 2006), o a través de las ventas, crecimiento de las ventas o la q de Tobin (Miller et al., 2007).

Kowalewski et al. (2009), utilizando un panel de datos de 217 empresas públicas, también encontró una relación inversa en forma de "U" entre la participación de la propiedad familiar y el rendimiento financiero (medido con el ROE y ROA). La relación muestra el mismo sentido de los ya comentados resultados de De Massis et al., (2013), que confirman esta relación cuadrática realizando un análisis empírico sobre 494 empresas familiares privadas de tamaño pequeño a mediano en Italia.

Utilizando un conjunto de datos de compañías británicas cotizadas en la Bolsa de Londres (LSE), Poutziouris et al. (2015) también demuestran una relación en forma de "U" entre la propiedad de la familia y el desempeño de la empresa. Específicamente, sus resultados muestran que el desempeño aumenta hasta que la participación familiar alcanza el treinta y uno por ciento.

Por otro lado, O'Boyle Jr et al. (2012), a través de un meta-análisis, encuentran que no existe una relación directa y significativa entre la participación familiar y el desempeño financiero de la empresa. En su lugar, analizan los efectos de diversas variables moderadoras como el carácter público vs privado de la empresa, el tamaño el contexto cultural, la participación de la familia, el desempeño de la empresa, la calidad de publicación y el año de publicación. No obstante, tampoco encontraron evidencia del efecto moderador de estas variables.

García-Castro & Aguilera (2014), utilizando datos de la base de datos OSIRIS, confirman que el efecto de la participación familiar en el desempeño no es directo, sino que está sujeto a efectos de complementariedad y sustitución entre los

componentes de la participación de la familia, (Propiedad familiar), gestión (CEO familiar) y sucesión (sucesión).

Por su parte, Craig et al. (2014) hallan, utilizando una base de 359 empresas, que el efecto de la familia en el desempeño (medido a través del crecimiento de las ventas, crecimiento de mercado y retorno de las ventas) está mediado por la cultura, la flexibilidad estratégica y la innovación (*innovativeness*).

Sobre la base de datos de panel de 180 empresas chilenas, Silva & Majluf (2008) muestran que la propiedad familiar tiene un impacto en el desempeño, que puede ser positivo o negativo dependiendo de la concentración de los derechos de voto. A mayor concentración, la propiedad familiar resta valor a la empresa, siendo su contribución menor cuando se involucran mucho en la gestión.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, parece que no está del todo clara la influencia de la concentración del capital social en manos de la familia, o al menos, que dependerá del grado de concentración y de otras variables señaladas en la literatura. El efecto se ha analizado principalmente en la literatura respecto al desempeño o el éxito de la empresa, medido por diferentes indicadores según el estudio de que se trate.

No obstante, no se ha analizado su efecto en las capacidades dinámicas. Determinar esta influencia puede ser determinante para comprender cuál es el grado de concentración del capital que puede ser más beneficioso para la empresa familiar. Schulze et al. (2002) proponen cómo la aversión al riesgo asociada a altos niveles de concentración de la propiedad, obstaculiza orientaciones emprendedoras. En la presentación de las hipótesis al respecto de esta investigación, en el siguiente apartado, se propondrá cómo esta aversión al riesgo que lleva a la denominada inercia familiar puede ser un obstáculo al desarrollo de capacidades dinámicas.

Implicación directiva de los miembros de la familia

La participación de la familia en cualquier puesto de la empresa suscita gran interés y, de hecho, se considera una de las características primordiales de la empresa familiar; pero es la participación en el *Top Management Team* uno de los temas relacionados con la implicación familiar que mayor atención ha recibido en la literatura reciente sobre empresas familiares, abocando resultados contradictorios. Los directivos son de gran importancia para las empresas porque deben actuar como representantes de la empresa y asignan recursos, poder y responsabilidad (Fanelli & Misangyi, 2006).

A este respecto, algunos trabajos consideran positiva la implicación familiar directiva y respaldan la idoneidad de la dirección de las empresas familiares por parte de miembros de la familia (p.e., Anderson & Reeb, 2003; Barontini & Caprio, 2006), reconociéndose el desafío que supone la integración de miembros no familiares en la gestión (Fletcher, 2002; Aronoff & Ward, 2000). Igualmente, algunos autores argumentan que un directivo familiar se comportará normalmente de forma altruista (Schulze et al., 2001; Schulze et al., 2002; Schulze et al., 2003), tratando de tomar decisiones que aumentan el desempeño de la empresa y la riqueza familiar (Eddleston et al., 2008a; Eddleston et al., 2008b; Le Breton-Miller et al., 2011).

En esta línea, existen diversas investigaciones que apoyan la idea de que un directivo familiar se asocia con un desempeño superior, mayor crecimiento del empleo o mayores ingresos (p.e., Anderson & Reeb, 2003; Borontini & Caprio, 2006; Lee, 2006; Maury, 2006; Villalonga & Amit, 2006; Sraer & Thesmar, 2007; Minichilli et al., 2010; Chirico & Bau, 2014; Miralles-Marcelo et al., 2014). Recientemente, Miller, Le Breton-Miller et al. (2013) y Miller, Minichilli et al. (2013) sostienen además que en empresas familiares grandes con bajos niveles de concentración de propiedad, un directivo no familiar se asocia con un desempeño financiero superior, pero para pymes familiares, un directivo familiar se relacionaría con un mejor desempeño financiero. Asimismo, si el director general es familiar, los intereses de los administradores y de los propietarios serán comunes, reduciéndose o desapareciendo, de este modo, los costes de agencia (Jensen & Meckling, 1976; McConaughy, 2000).

Por otra parte, otros autores expresan la necesidad de contratar a directivos externos (p.e., Barth et al., 2005; Pérez-González, 2006; Chitoor & Das, 2007; Duréndez et al., 2007) con tal de aportar una visión más objetiva y racional a la gestión de la empresa familiar (Schein, 1983; Gersick et al., 1997), observándose una tendencia en la literatura de equiparar gestión profesional con gestores externos que no sean familiares. La proliferación de directivos familiares suele deberse más a la elección por lazos familiares que a la selección por su experiencia o habilidades directivas (Fukuyama, 1995; Le Breton-Miller et al., 2004), lo cual perjudica a la empresa al no incorporar directivos suficientemente cualificados y aptos para dirigir la empresa. En este sentido, Barth et al. (2005) analizan 438 firmas noruegas y encuentran que las empresas con propiedad y gestión familiar son menos productivas que las empresas no familiares; sin embargo, cuando las empresas familiares son gestionadas por personas contratadas no familiares son tan productivas como las empresas no familiares, por lo que los gerentes profesionales contratados en el mercado son más eficientes en el funcionamiento de la empresa.

En este sentido, existen evidencias empíricas que apuntan a los posibles efectos negativos de la influencia familiar, en términos de altruismo familiar y nepotismo familiar (Schulze et al., 2003; , Pérez-González, 2006; Bloom & Van Reenen, 2007), el atrincheramiento o entrenchment (Gomez-Mejia et al., 2001), *free-riding* (Schulze et al., 2003), y la expropiación de los accionistas minoritarios (por ejemplo, Miller, Le Breton-Miller, 2003), que puede conducir a problemas de agencia que perjudican el rendimiento. Por ejemplo, Cucculelli & Micucci (2008), utilizando una muestra de 3548 empresas manufactureras italianas, encuentran que la gestión familiar tiene un impacto negativo en el rendimiento de la empresa en términos de ROA y ROS. Por su parte, Sacristán-Navarro et al. (2011) a través de un panel de 118 empresas españolas no financieras, muestran que la gestión familiar dificulta la rentabilidad (medida a través del ROA), al igual que, Villalonga & Amit (2006), quienes utilizando datos de todas las empresas Fortune-500, demuestran que la presencia de descendientes como CEO tiene un impacto negativo en el desempeño, considerando los mayores conflictos con los accionistas minoritarios.

Otros autores encuentran relaciones no lineales en este sentido. Por ejemplo, Minichilli et al. (2010) analizan una muestra de empresas familiares italianas y hallan una relación en forma de U con respecto a la incorporación de directivos familiares en el equipo directivo y el desempeño; asimismo, estos autores concluyen que las empresas familiares deben elegir entre *un Top Management Team* familiar o no familiar, ya que el conflicto aparece cuando deben coexistir ambos tipos de directivos, familiares y no familiares. Por su parte, autores como De Massis et al. (2013) y Chirico & Bau (2014) reportan una relación en forma de U invertida entre la implicación familiar directiva y el rendimiento, lo que sugiere que una combinación igual de administradores familiares y no familiares aportará los beneficios de unos costes bajos agencia y un adecuado y saludable comportamiento directivo y elevadas habilidades gerenciales. A partir de una muestra de 620 empresas familiares italianas, Sciascia & Mazzola (2008) no encuentran en su estudio ninguna asociación entre propiedad familiar y el desempeño económico, pero muestran que la participación de la familia en la gestión tiene un efecto cuadrático negativo en el rendimiento (en forma de U), señalando que el rendimiento disminuye a medida que aumenta la participación familiar y que la disminución es mayor en los niveles más altos de participación.

Por otra parte, autores como Zuñiga & Sacristán (2009) sugieren que aquellas personas encargadas de la gestión de la empresa deben ser profesionales, sin importar si son o no familiares, por lo que sería aconsejable realizar un análisis de las capacidades de los miembros familiares con tal de comprobar si son o no adecuados para un puesto determinado y, en caso de que no haya ningún miembro familiar capacitado, entonces contratar a un directivo externo. En este sentido, si bien puede estar completamente justificada la inclusión de algunos familiares preparados para ocupar cargos directivos, no tiene sentido la excesiva contratación de familiares para este tipo de puestos ya que si es difícil encontrar buenos directivos, lo es más aún que sea familiar (Zuñiga & Sacristán, 2009).

La participación de la familia en la empresa suele darse en un mayor grado en la generación fundadora, cuando tanto la propiedad y la gestión como otros trabajos en

puestos más operativos recaen normalmente en miembros de la familia (Kellermanns & Eddleston, 2006). En el caso de la empresa familiar turística, esta participación de la familia es, tal vez, más evidente debido, en parte, al pequeño tamaño de muchos de los negocios ubicados en el seno de este sector y a la idea de que no se necesita una elevada formación para trabajar en algunas de estas empresas. Incluso se considera que la familia empresaria puede formar parte de la experiencia turística (Wanhill, 1997, 2000). En esta línea, Mazzola et al. (2013) encuentran que en pequeñas empresas familiares, la implicación familiar directiva presenta una relación positiva con el rendimiento; no obstante, no se puede generalizar, ya que Sciascia & Mazzola (2008), al analizar una muestra de pymes familiares italianas, hallan una relación cuadrática y negativa entre la implicación familiar directiva y el rendimiento.

La incorporación excesiva de directivos familiares que persigan conseguir un mejor futuro para la familia en vez de para la empresa (Sharma et al., 1997; Chua et al., 1999), favorecerá la aparición de conflictos (Miller & Le Breton-Miller, 2006) y repercutirá también en un mayor conservadurismo en la empresa. Puesto que las personas son más prudentes a la hora de gestionar sus pertenencias que con las de las otras personas (Carney, 2005) y los miembros de la familia se sienten más unidos emocionalmente con la empresa (Miller et al., 2003), cuanto más directivos familiares existan en la empresa, será más complicado fomentar actitudes innovadoras y la consecución de cambios, ya que tratarán de mantener la riqueza de la familia y evitarán actitudes arriesgadas, con lo cual se obstaculizará el desarrollo de las capacidades dinámicas.

Generación dominante

El tratar de mantener el control familiar a lo largo de la vida de la empresa es un deseo de la mayor parte de los fundadores de las empresas familiares (p.e., Astrachan et al., 2002). Por ello, el relevo generacional en la empresa familiar es un aspecto de vital importancia para la mayoría de estas empresas con tal de poder continuar

manteniendo el poder en el seno de la familia (Westhead et al., 2001); no obstante, esta transición no siempre es fácil al mezclar cuestiones familiares con aspectos relativos al negocio (Birley et al., 1999).

Las empresas familiares pueden clasificarse según el grado generacional en el que se encuentren, hallando características distintivas según su generación y que han suscitado gran interés en muchas investigaciones (p.e., Dyer, 1988; Gersick et al., 1997; Aronoff, 1998; McConaughy et al., 1999; Sonfield & Lussier, 2004). Como ya se ha comentado anteriormente, según el grado generacional se pueden clasificar como: empresas de primera generación, que se caracterizan porque el poder lo ostenta, normalmente, el fundador o fundadores, la propiedad puede ser única o compartida, la gestión y la propiedad es de la familia y habitualmente suele haber más de un miembro de la familia que trabaja en la empresa (Kellermanns & Eddleston, 2006); empresas de segunda generación, donde el fundador se sitúa en un segundo plano porque es incapaz de encargarse de la empresa o fallece (Ginebra, 1997), pasando el control en hijos o sobrinos y estando la propiedad en manos de varios hermanos; y empresas multigeneración, en las que los nietos del fundador o posteriores generaciones ostentan el control de la propiedad y de la dirección del negocio familiar, creciendo en complejidad y siendo necesaria la utilización de ciertos mecanismos para llevar a cabo una coordinación adecuada entre las áreas de la familia y la empresa.

De esta forma, como puede observarse, conforme crece el grado generacional, la complejidad de la empresa crece. El mayor número de miembros de una familia empresaria implica necesariamente que la posibilidad de que existan mayores diferencias entre ellos sea más elevada. Sólo considerando las diferencias de edad, aficiones, o situaciones vitales, ya son suficientes características que entrañan intereses variados. Por ejemplo, la familia empresaria puede estar integrada por núcleos familiares con hijos pequeños, junto a otros con hijos que pueden incorporarse ya a la empresa, lo cual implica diferencias en sus necesidades respecto a la empresa y a la vez dificultades en cómo equilibrar la manera de integrar de manera positiva los distintos intereses. El estadio del ciclo de vida personal afecta además a la

empresa al influir en su desarrollo profesional y posible incorporación a la misma. Además, cada familia o rama tendrá un mayor grado de implicación, de lealtad, con su núcleo más cercano, antes que con el conjunto de la familia empresaria. Se produce también una compleja red de diferentes roles en la familia, que tienen una influencia después en los roles adoptados en la empresa.

La literatura anterior está de acuerdo en que los miembros de la segunda generación y posteriores tienen menos lazos emocionales con el negocio y, a veces, carecen de las competencias necesarias para hacer crecer el negocio (Pérez González, 2006; Villalonga & Amit, 2006; Lubatkin et al 2007). Del mismo modo, cuando aumenta el número de generaciones en el negocio, el riesgo de conflicto crece debido a la disparidad de identidades e intentos (Ashforth & Johnson, 2002; Bertrand & Schoar, 2006), y prevalecen estrategias más conservadoras (Le Breton-Miller & Miller, 2008; Miller et al., 2008).

Recientemente, Mazzola et al. (2013) analizan el efecto del número de generaciones en FB y reportan una relación negativa. Concluyen que la presencia de miembros de la familia de generaciones posteriores, y no la mera presencia de la familia, es lo que perjudica el desempeño de una empresa familiar.

La sucesión es uno de los principales problemas relacionados con la extinción de las empresas familiares (p.e., Handler, 1994; Dyck et al., 2002; Cabrera & Martín, 2010). De esta forma, mientras que un 65% de las empresas se encuentra en primera generación, tan sólo un 25% llega a la segunda; a partir de la segunda generación, las cifras son irrisorias: únicamente un 9% pasa a la tercera generación y un 1% a la cuarta o más (Instituto de Empresa Familiar). Las causas de la escasa continuidad de las empresas familiares son diversas, como la falta de un espíritu emprendedor o las carencias en cuanto a la gestión profesional (Fernández & Bringmann, 2007).

Algunos autores (Eckrich & Loughhead, 1996; García-Álvarez et al., 2002) muestran que los procesos familiares que impulsan a los sucesores a la obligación de perpetuar su carrera profesional en el negocio familiar, no es siempre algo positivo. Algunos

miembros familiares no acaban de alinear sus intereses y habilidades profesionales con la empresa familiar (Eckrich & Loughead, 1996). No siempre los sucesores se encuentran preparados profesionalmente para continuar con el legado familiar. Incluso también se ha analizado casos donde sucesores preparado profesionalmente desean seguir su camino alejado de la empresa familiar y son otros miembros menos preparados los que finalmente sí que se unen al negocio (Birley et al., 1999; Stavrou & Swiercz, 1999). Además, el caso específico del sector turístico la negativa de sucesores a participar en el negocio también viene en muchos casos propiciada por los objetivos del fundador que no son compartidos por otros miembros, como la preferencia por un estilo de vida o por su vinculación con un territorio concreto (Ateljevic & Doorne, 2000; Getz & Carlsen, 2000).

De hecho, uno de los factores que influyen en la continuidad de la empresa familiar es el mantenimiento de esta actitud emprendedora a lo largo del tiempo, no sólo en el momento de creación de la empresa, si no que continuamente propicie la renovación. No obstante, si bien los fundadores de la empresa familiar suelen tener una actitud emprendedora al saber reconocer la oportunidad de crear un negocio y explotarlo a través de un proyecto empresarial (Aldrich & Cliff, 2003), a veces se vuelven más conservadores lo largo del tiempo, perdiendo esa orientación emprendedora (Dertouzos et al., 1989; Autio & Mustakallio, 2003; Zahra et al., 2004; Salvato, 2004), y de hecho, ese carácter emprendedor no necesariamente se trasladará a posteriores generaciones.

El deseo de querer mantener el negocio en manos de la familia y de conservar la riqueza familiar hacen resurgir sentimientos de aversión al riesgo y al cambio (Kellermanns & Eddleston, 2006). Con tal de asegurar la continuidad de la empresa familiar, las generaciones siguientes necesitarían centrarse en mantener y mejorar el crecimiento y el éxito del negocio (McConaughy et al., 1999). De esta forma, la transferencia de conocimiento tácito de una a otra generación será necesaria con tal de poder preservar la continuidad de la empresa familiar y alcanzar y mantener ventajas competitivas (Cabrera et al., 2001). Y este conocimiento, junto con el

sentimiento y compromiso hacia la empresa familiar, es más difícil de transferir que las habilidades o conocimientos técnicos (Cabrera-Suárez et al., 2001; Steier, 2001). En general y no sólo en la empresa familiar, ha suscitado especial interés en la literatura la transferencia de conocimiento tácito, ya que éste es más valioso al tratarse de conocimiento específico que se adquiere con la experiencia y las acciones realizadas, mientras que el conocimiento explícito basado en hechos y teorías es más fácil de transferir (Grant, 1996). Y precisamente, para la empresa familiar tiene mucha importancia en su futuro la transferencia del conocimiento tácito del fundador, si el éxito del negocio reside en la experiencia única del fundador (Cabrera-Suárez et al., 2001).

Además, no son muchas las empresas que consiguen superar con éxito el paso a terceras o cuartas generaciones. Incluso Tan & Fock (2001) proponen este espíritu emprendedor como el aspecto clave en la sucesión familiar. Por ello, se plantea en esta tesis que las primeras generaciones pueden ser las que tengan de manera más acusada este carácter emprendedor. Cuando el ciclo de la empresa familiar se alarga hacia generaciones futuras, terceras y cuartas generaciones, se pierde este espíritu innovador, y por tanto su efecto positivo en las capacidades dinámicas se irá diluyendo.

2.4.3.2. GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

El gobierno de las empresas es un tema de gran interés y especialmente complicado en el caso de las empresas familiares. Uno de los aspectos más importantes en este sentido, que dificulta la gestión de la empresa familiar, es la integración de las diferencias de sus individuos en un proyecto común cohesionado (Gimeno et al., 2009). Los mecanismos de gobierno de la empresa familiar son una manera de explicitar las reglas de comportamiento que permitan, entre otros aspectos, gestionar las posibles diferencias de intereses de los familiares con respecto a la empresa.

El hecho de que estos mecanismos sean cruciales en la empresa familiar viene determinado por la interacción entre dos esferas, familia y empresa, en la que rigen distintas reglas. El papel que ejerce un individuo en la familia en relación a los demás no tiene que ser necesariamente el mismo en la empresa. Por ejemplo, la relación igualitaria entre hermanos con respecto a su papel en la familia, no implica que esa igualdad sea una regla completamente trasladable a la empresa en la que todos tengan un puesto, grado de responsabilidad, e incluso retribución similar.

En la esfera de la empresa rigen unas reglas y un modo de operar diferente al de la esfera de la familia, y éste es un motivo importante de fricción si no se comprende y asume esta disimilitud. Estas diferencias implican un mayor esfuerzo para las familias empresarias que tienen que aprender a manejar roles distintos en cada una de las esferas. La relación jerárquica que se establezca en la empresa puede no ser la misma que la relación que se produce en el seno de la familia, y de ahí la dificultad de manejar este doble papel, y de activar mecanismos encaminados a una mejor gestión de la familia para una mejor gestión de la empresa.

En este sentido, en el seno de la empresa familiar, el gobierno de la empresa es un sistema de procesos y estructuras que involucra al nivel más alto en la empresa, a la familia y a la propiedad con tal de poder tomar decisiones adecuadas con respecto a la dirección de la empresa y su control; en este sentido, es imprescindible tener en cuenta y entender cómo la empresa y su estructura de gobierno interactúan con la familia y su estructura (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005). De esta forma, el gobierno de la empresa familiar hace referencia a todos aquellos mecanismos cuyo objetivo es regular las relaciones de la familia con respecto a la empresa.

Por ello, un buen gobierno en la empresa es de vital importancia para facilitar la transparencia y la confianza en el negocio, asegurar que el negocio siga la dirección adecuada y que las decisiones que se tomen tanto por los propietarios, como por los directivos y ejecutivos se dirigen a la consecución de los objetivos de la empresa, lo cual es clave para la sostenibilidad del negocio familiar a largo plazo; asimismo, mediante los mecanismos de gobierno adecuados, se facilita la distinción de roles en la

empresa, aspecto muchas veces complicado en las empresas familiares (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005).

Algunos de los mecanismos de gobierno importantes para el análisis en el caso de las empresas familiares son el comité de dirección o la separación o, en este caso, unificación, de la propiedad y la dirección. Ambos mecanismos tendrán repercusiones importantes a considerar en el estudio de la empresa familiar, tanto para su desempeño como para el desarrollo de sus capacidades dinámicas.

Comité de dirección en la empresa familiar

El comité de dirección es un órgano ligado a la dirección y gestión que se encarga de tomar decisiones de diferente índole y están representadas las diferentes áreas o departamentos de la empresa, además del director general, dotando de una visión de conjunto a la empresa y mejorando la coordinación, cohesión y comunicación entre los diferentes departamentos y aportando homogeneidad a la visión y a la misión de la empresa. El comité de dirección es un órgano colegiado para la deliberación y la toma de decisiones de gestión, en el cual participan los directivos de alto nivel, formando el que suele denominarse equipo de alta dirección (*Top Management Team*).

La existencia de un comité directivo proporciona un mayor grado de profesionalización en la dirección, y es un claro signo de coordinación en la toma de decisiones y de trabajo en equipo. Este órgano contribuye a la mejora de la formación al poder servir como foro para compartir conocimientos sobre el funcionamiento de diferentes áreas de la empresa. De esta forma, una de las principales funciones de este comité es la coordinación de las diferentes áreas de la empresa con tal de poder llevar a cabo la estrategia, implantar los planes de acción y alinear objetivos con tal de guiar a la empresa hacia una dirección común (Gallo, 1995; Pérez Rodríguez et al., 2007).

Es uno de los órganos de gobierno esenciales para decidir y ejecutar decisiones en relación a la estructura organizativa y a la implantación de la estrategia (Pérez

Rodríguez et al., 2007). El comité de dirección, junto con el consejo de administración, son órganos clave para proyectar la empresa en el largo plazo, siendo el consejo de administración el órgano que se encargará de supervisar e impulsar al comité y de representar los intereses de los accionistas.

En el caso de la empresa familiar, es un órgano importante para poder diferenciar y delimitar roles. Es común en las empresas familiares encontrar miembros familiares que desempeñan simultáneamente diferentes roles y responsabilidades dentro de la empresa, como ser propietarios, directivos y administradores, complicando la toma de decisiones. La creación de un comité de dirección el seno de la empresa familiar puede contribuir a su profesionalización al establecer un mecanismo más formal para la toma de decisiones relacionadas con la gestión y al permitir la distinción de los diferentes roles dentro de la empresa familiar. De esta forma, en el comité de dirección, los miembros familiares deberán adoptar el rol de un empleado de la empresa y no de un propietario.

Por otro lado, los miembros del equipo de dirección integrados dentro del comité de dirección contribuyen al diseño de la estrategia y participan en la toma de decisiones generales. De esta forma, aquellos miembros no familiares que pertenecen al comité de dirección participan en la toma de decisiones importantes para la empresa, involucrándose de forma importante en el funcionamiento de la empresa, lo cual refuerza el vínculo de éstos con la empresa la sentirse integrados en ella y saber que las decisiones no están únicamente reservadas a la familia. Así, el comité de dirección en la empresa familiar es fuente de motivación e integración para los directivos, tanto para los familiares (al tener un mayor nivel de autoexigencia) como para los no familiares (al recibir información relevante sobre la empresa y poder participar en la toma de decisiones).

Igualmente, el comité de dirección puede contribuir a la profesionalización de la empresa familiar. En este sentido y tal y como sugiere Martín (2001), la mejor opción para elegir entre un miembro de la familia y otro candidato más cualificado para

ocupar un puesto en la alta dirección es crear un comité de dirección que esté compuesto por miembros no familiares.

Asimismo, cuando la empresa va adquiriendo complejidad y tamaño, es muy importante la creación de un comité de dirección que favorezca la coordinación efectiva de todas las actividades de la empresa y que permita que las decisiones importantes se tomen de forma consensuada (Moreno, 2006).

Por tanto, la existencia de un comité de dirección dota de profesionalización y de una visión a largo plazo a la empresa familiar y, asimismo, al servir como foro de la empresa y permitir a las diferentes áreas y funciones participar y comunicarse, promoverá la creación y difusión de conocimiento a lo largo de la empresa y el aprendizaje organizativo, convirtiéndose en un órgano clave para promover la innovación y que contribuirá de forma importante al desarrollo de las capacidades dinámicas.

Propiedad y dirección unificada

En la empresa familiar es común encontrarse con la propiedad y la dirección unificada, sobre todo en las primeras etapas de vida, debido a que es deseable por parte de los fundadores el mantener el control de la empresa en manos de la familia (p.e., Astrachan et al., 2002). La unión entre propiedad y dirección puede tener consecuencias para el desarrollo y éxito de la empresa familiar.

Algunos autores, como Morck, Shleifer & Vishny (1988), McConaughy et al. (1998) o Anderson & Reeb (2003) hallan que aquellas empresas familiares controladas por las familias fundadoras son más valiosas que otras empresas. Asimismo, se solía considerar que las empresas de carácter familiar evitaban los costes de agencia al unificar su propiedad y gestión, de forma que los intereses se podían alinear fácilmente y los costes de control relacionados con los costes de agencia podían

eludirse, mejorando el desempeño (Jensen & Meckling, 1976; Fama & Jensen, 1983a; Han & Suk, 1998; Chrisman, Chua, & Litz, 2004).

Considerándolo desde este punto de vista, la separación de la propiedad y la dirección puede derivar en problemas de agencia al requerir mecanismos de control para alinear los objetivos de los directivos con los de los propietarios (Westhead & Howorth, 2006). Sin embargo, los negocios familiares pueden tener tanto ventajas (Fama & Jensen, 1983a; Ang et al., 2000) como inconvenientes (Shleifer & Vishny, 1997; Schulze et al., 2003) a la hora de reducir los costes de agencia. En ocasiones los beneficios obtenidos por la separación de ambas funciones puede superar los costes, tal y como sugieren Fama & Jensen (1983a). Entre los beneficios que pueden obtenerse de la separación de la propiedad y la dirección se encuentran: una mejor eficiencia en el proceso de toma de decisiones debido a la especialización en todos los niveles organizativos. Igualmente, la unificación de la propiedad y la dirección puede incrementar los costes derivados del altruismo, tal y como sugieren Lubatkin, Lane & Schulze (2001, 2003) o Gomez-Mejia et al. (2002).

Por otra parte, la concentración de la propiedad y la dirección por parte de miembros familiares (Singell & Thornton, 1997) puede perjudicar la acumulación de experiencia y frenar el desempeño de la empresa (Westhead & Howorth, 2006). En aquellas empresas en las que la propiedad y la dirección están concentradas en una misma persona, el directivo puede actuar en pro de los beneficios de la familia, sin pensar en qué es mejor para la empresa, pudiendo influir directamente en los procesos organizativos, por ejemplo, anulando las decisiones del consejo de administración o incorporando o prescindiendo de los directivos que considere; de esta forma, un directivo que sea propietario procurará continuar manteniendo la riqueza acumulada de la familia, intentará mantener el bienestar financiero y social de las generaciones futuras y tratará de proporcionar los puestos de trabajo, sobre todo los más altos cargos, a miembros familiares (Schulze et al., 2002; Westhead & Howorth, 2006).

Si bien por estos motivos los accionistas familiares pueden preferir que el directivo sea familiar, elegir únicamente un directivo por motivos de parentesco puede ser

perjudicial al descartar la posibilidad de contratar a candidatos más adecuados, pudiendo retardar el crecimiento de la empresa al centrarse más en los intereses de la familia; por contra, la contratación de un directivo externo a la familia puede ser más beneficioso para el desempeño ya que tratará de maximizarlo con tal de mostrar sus habilidades de gestión (Westhead & Howorth, 2006).

La contratación de directivos externos, que conllevaría la separación de la propiedad y la gestión, proporcionaría una perspectiva más experta, con habilidades y capacidades más especializadas y recursos que la empresa familiar no posee, otorgando una visión y una dirección más justa para la empresa al no tener un arraigo tan fuerte como puedan tenerlo los directivos familiares (Kesner & Dalton, 1994; Blondell, Carlock, & Van der Heyden, 2000; Westhead & Howorth, 2006). El hecho de que la propiedad sea familiar conlleva ciertos costes que podrán reducirse por la inclusión de miembros no familiares como directores independientes o accionistas influyentes (Anderson & Reeb, 2004), que podrán aportar una visión más objetiva, conocimientos especializados y perspectivas alternativas a la familiar (Miller & Breton-Miller, 2006).

Las empresas familiares suelen ser más conservadoras y más adversas al riesgo que las no familiares (Meyer & Zucker, 1989; Chandler, 1990; Schulze et al., 2002; Carney, 2005; Naldi, Nordqvist, Sjöberg & Wiklund, 2007), en parte, debido a que cuando los directivos son propietarios, suelen asumir menos riesgos, ya que la propensión a la asunción de riesgos en los directivos suele estar relacionada con su participación en el capital (Eisenhardt, 1989; Zajac & Westphal, 1994; Beatty & Zajac, 1994; Denis et al., 1997).

Por otra parte, la limitación de la participación en la toma de decisiones a grupos específicos de dentro de la empresa (Chandler, 1990; Demsetz & Lehn, 1985), como pueden ser únicamente los miembros familiares, puede limitar su habilidad para acumular habilidades intangibles o desarrollar rutinas y sistemas organizativos que permitan la coordinación efectiva de áreas y funciones diferentes o grupos numerosos (Kogut & Zander, 1992; Carney, 2005), suponiendo inconvenientes a la hora de desarrollar innovaciones.

De esta forma, la unificación de la propiedad y la dirección puede conllevar comportamientos más conservadores en la empresa, lo cual puede suponer un freno importante a la innovación y el cambio, actuando como obstáculo para el desarrollo de las capacidades dinámicas.

2.4.3.3. MODELO DE EFECTOS DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR SOBRE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

El estudio de los efectos de las características de la empresa familiar en las capacidades dinámicas requiere un análisis específico, ya que hasta recientes trabajos (Le Breton-Miller & Miller, 2006; Salvato & Melin, 2008; Chirico & Salvato, 2008; Chirico & Nordqvist, 2010; Hiebl, 2015) no ha sido tratado en la literatura. A ello se une que la mayoría de las investigaciones citadas abordan el tema desde un punto de vista teórico, por lo que son muy escasos los trabajos que analizan empíricamente dichos efectos. Este hecho resulta sorprendente, cuando, precisamente, las capacidades dinámicas son uno de los factores más analizados en la literatura estratégica. Esta literatura ha demostrado cómo este tipo de capacidades son unas de las más relevantes para conseguir un desempeño superior, tal y como ya se ha mostrado en anteriores apartados. Si esto es así para el conjunto de empresas, merece también un análisis en el caso específico de las empresas familiares. Y más aun teniendo en cuenta que en este tipo de empresas se da una fuerte y especial interacción entre la familia, los individuos que la forman y el negocio, lo que hace que las capacidades dinámicas sean idiosincrásicas en la empresa familiar (Chirico & Nordqvist, 2010).

Será oportuno para la investigación científica y para los directivos de empresas familiares conocer si las peculiaridades de este grupo pueden afectar al desarrollo de las capacidades dinámicas, tan necesarias para el éxito empresarial. La falta de estudios que analicen empíricamente esta relación puede considerarse una debilidad de este campo (Chirico & Salvato, 2008). La interacción entre los dos sistemas sociales que suponen la familia y el negocio, hace que los individuos de la familia participen al

mismo tiempo en los dos, lo cual puede tener efectos tanto positivos como negativos en las capacidades dinámicas (Chirico y Nordqvist, 2010).

Las decisiones de la empresa familiar relativas de mecanismos de gobierno, que incluyen elecciones respecto al grado de implicación familiar así como a los aspectos relativos a la forma de gobierno de la empresa, van a ser determinantes en la asignación de recursos, y por ello también en la formación de capacidades ya que éstas van a ser dependientes de qué y cómo se van generando y acumulando recursos y rutinas en la empresa. Los antecedentes de estas capacidades pasan por la inversión en recursos que permitan construirlas a través del tiempo utilizando positivamente el denominado efecto “path dependent” (Dieryckx & Cool, 1991). Este efecto alude precisamente a la dependencia de las capacidades de la historia de acumulación de recursos y capacidades de la empresa. Las decisiones de inversión en capital de conocimiento, creación de una cultura y una infraestructura de negocio, y en relaciones valiosas con los miembros de la cadena de valor (Barney & Hudson, 1994; Eisenhardt & Martin, 2000; Winter, 2003), van a ser determinantes en esta acumulación.

Miller y Le Breton-Miller (2006) analizan algunos de estos mecanismos y proponen que el grado de propiedad familiar, el liderazgo familiar, el grado de implicación de múltiples miembros familiares, y la participación de diferentes generaciones familiares, son aspectos determinantes en estas decisiones de asignación de recursos y tendrán consecuencias finalmente en el desempeño.

Estas consecuencias pueden ser positivas o negativas. Le Breton-Miller & Miller (2006) postulan algunos de estos aspectos positivos debido a la discreción y conocimiento del negocio que permiten tomar decisiones de inversión que afectan positivamente al desarrollo de capacidades de la empresa familiar. No obstante, como ya se ha comentado en el anterior apartado, los beneficios de la empresa familiar relativos a la reducción de costes de agencia por la disminución en las asimetrías de información al coincidir propiedad con control, así como los beneficios inherentes a la mayor alineación de recompensas personales y de negocio al pertenecer éste a la familia,

pueden verse reducidos e incluso superados dependiendo del grado de participación e implicación que alcanzan estos mecanismos, así como de otras circunstancias afectadas por éstos como la gestión y el grado de profesionalización. Por ejemplo, la actitud conservadora de la empresa familiar y las evaluaciones sesgadas de las aptitudes de los miembros de la familia (Fama & Jensen, 1983a) son algunos aspectos que propician los efectos negativos.

Respecto a la propiedad familiar, cuando el grado de poder familiar se incrementa hasta tal punto que ejerce el control sin necesidad de justificación ante otros *stakeholders*, llegará un punto en que las consecuencias negativas pueden superar los beneficios de agencia y de recompensa antes citados (Miller & Le Breton-Miller, 2006). La investigación ha mostrado cómo negocios dominados por la familia se han caracterizado por pagos elevados de dividendos y redistribución de la riqueza hacia la familia, por directivos que no permiten ninguna sugerencia, reducida introducción de nuevos productos, y reducida inversión en tecnología (p.e., Ellington & Deane, 1996; DeAngelo & DeAngelo, 2000; Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel, & Gutierrez, 2001; Burkart, Panunzi, & Shleifer, 2002).

Igualmente, en cuanto a la dirección de la empresa, tiene beneficios de agencia y de recompensa el hecho que la dirección esté en manos de la familia, pero sólo hasta cierto nivel. Cuando el directivo ostenta el control también de decisión en la empresa, el denominado abuso de poder puede tener también los ya comentados efectos negativos de redistribución no equitativa de la riqueza hacia la familia, o de contratación de miembros familiares que objetivamente carecen de las suficientes competencias para ocupar el cargo (Faccio, Lang & Young, 2001; Schulze et al., 2001, 2003; Morck & Yeung, 2003; Miller & Le Breton-Miller, 2006). La empresa se convierte en un campo de decisión personal, con total discreción para actuar y por tanto, esto puede llegar a propiciar elecciones negativas para la empresa (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

Por tanto, los beneficios de agencia y de recompensa que se atribuyen a las empresas familiares no son automáticos y están condicionados por muchos otros factores.

Además, en las empresas familiares que no se encuentren en las primeras generaciones es común que no coincida tan completamente propiedad con dirección (Westhead et al., 2002; Klein & Bell, 2007; Cruz & Nordqvist, 2012). Ello puede repercutir positivamente en la empresa, pero en relación a los costes de agencia, pueden verse incrementados al necesitar también de mecanismos de control, al igual que el resto de empresas (Hiebl, 2015). Y también el hecho de perseguir intereses diferentes que pueden beneficiar a la familia y no a la empresa, como la contratación de miembros familiares aunque no sean los candidatos más cualificados, suponen costes de agencia que son específicos de este tipo de empresas (Hiebl, 2015).

El grado en que exista mayor presencia en el capital social de inversores externos a la familia propiciará decisiones que supongan mayores cambios (George et al., 2005; Hiebl, 2015), y por ello, pueden favorecer la generación de estas capacidades dinámicas, asociadas precisamente con el desarrollo de procesos y la regeneración de capacidades para el cambio y la innovación. Además la aversión al riesgo y la inercia (Hannan & Freeman, 1984; Larsen & Lomi, 2002) de las empresas familiares con el objetivo de perpetuar el legado familiar (Hiebl, 2013), puede verse reducida con la introducción en el capital social de otros inversores. Por tanto, un menor grado de capital social en manos de la familia puede facilitar las decisiones de inversión que favorezcan actividades más arriesgadas que permitan la acumulación de este tipo de capacidades, y así la empresa no se focalice únicamente en inversiones en activos que sólo persigan cumplir con las necesidades tradicionales de los accionistas familiares (Hiebl, 2015).

Lo mismo sucede con el grado de implicación familiar en la dirección, ya que éste conlleva una mayor aversión al riesgo por los mismos motivos de una mayor vinculación emocional a la empresa y por querer asegurar la supervivencia del negocio para las futuras generaciones de la familia, lo cual origina decisiones de inversión más convencionales (Hiebl, 2015). Sin embargo, esta inercia familiar no es tan acusada en las primeras generaciones de la empresa, ya que en ese momento el negocio refleja el espíritu emprendedor del fundador. Por ello, la generación dominante en la familia

tendrá también su efecto en el desarrollo de capacidades dinámicas. Mientras que el fundador mantiene la orientación emprendedora, ésta se pierde en generaciones posteriores donde surge una mayor aversión al cambio (Kellermanns & Eddleston, 2006) por querer asegurar la continuidad del negocio. Si a esto se une la mayor posibilidad de conflicto cuando hay más generaciones presentes en la empresa, por la disparidad de identidades e intereses (Ashforth & Johnson, 2002; Bertrand & Schoar, 2006), el desarrollo de capacidades dinámicas puede verse mermado.

Los factores que determinan la inercia van a afectar por tanto de manera negativa a la creación de capacidades dinámicas (Chirico & Nordqvist, 2008). La orientación interna de la empresa familiar (Donckels & Frölich, 1991) conlleva un comportamiento más conservador que en otros tipos de empresas, lo que tiene consecuencias en la resistencia al cambio. La propensión a la asunción de riesgos en los directivos está correlacionada con su participación en el capital (Eisenhardt, 1989; Zajac & Westphal, 1994; Beatty & Zajac, 1994; Denis et al., 1997). Como ya se ha comentado en el anterior apartado, la inclusión de directivos familiares de manera excesiva de directivos familiares puede favorecer tanto la aparición de conflictos (Miller & Le Breton-Miller, 2006) como en una mayor inercia, ya que los directivos familiares serán más conservadores en gestionar los recursos (Carney, 2005), evitando actitudes arriesgadas para intentar mantener la riqueza de la familia.

Esta dificultad para aceptar el cambio, puede incluso llevarlas a problemas de adaptación al entorno (Miller & Friesen, 1982). Y precisamente, la predisposición al cambio está inevitablemente vinculada con la innovación en la empresa (Karagozoglu & Brown, 1988), por lo que el comportamiento conservador de la empresa familiar será un impedimento para el desarrollo de capacidades dinámicas, fundamentadas precisamente en esta idea de cambio e innovación.

La inercia es una característica resultado de la cultura familiar paternalista, que tendrá otros aspectos que la pueden reducir, como la orientación emprendedora, pero que en sí misma supone un freno al desarrollo de capacidades dinámicas (Chirico & Nordqvist, 2010). En un estudio de casos, Chirico & Nordqvist (2010) analizan precisamente esta

idea, encontrando este efecto negativo de la inercia (aminorado por el efecto de la orientación emprendedora). Ello provoca que se desarrolle una cultura en algunas empresas familiares que las hacen reacias al cambio e inflexibles, y a permanecer anclados en sus estrategias pasadas (Salvato, Chirico & Sharma, 2010; Salvato & Nordqvist, 2010), lo cual tiene un impacto negativo en las capacidades dinámicas (Salvato & Nordqvist, 2010). Chirico & Salvato (2008) analizan también, en este caso de manera teórica, aspectos de la empresa familiar que pueden afectar al desarrollo de capacidades dinámicas, específicamente a la creación de conocimiento organizativo. Mientras que el capital social interno y el compromiso afectivo son dos de los factores que favorecerán esta creación, también ciertas características de la empresa familiar, como el conflicto, tendrán un efecto negativo.

Debido a su propia naturaleza, la empresa familiar es una fuente de conflictos (Sorenson, 1999), cuando por ejemplo existe rivalidad o percepción de no igualdad entre los hijos del creador de la empresa, o por las incompatibilidades emocionales que inevitablemente existen entre las personas de una familia y éstas se trasladan al negocio (Jehn, 1995; Sorenson, 1999). Este conflicto, que puede verse afectado por el grado de implicación familiar y por el gobierno de la empresa familiar, es además un factor que propicia la resistencia al cambio (Beckhard & Dyer, 1983; Eddleston & Kellermanns, 2007; Zahra et al., 2007).

Gómez-Mejía et al. (2003) y Kellermanns & Eddelston (2006) muestran que las empresas familiares en general suelen considerarse menos innovadoras, y enfatizan menos los aspectos relacionados con tecnologías innovadoras. Específicamente, Backes-Gellenr (2001) confirma que sólo las empresas familiares más grandes, con más de 200 empleados, se preocupan por la I+D.

En este trabajo no se analiza específicamente el conflicto y la inercia, pero sí otras características de la empresa familiar y del gobierno de la empresa familiar que, al beneficiar, regularlas o perjudicarlas, estarán al final influyendo en el desarrollo de capacidades dinámicas.

Después de todo este análisis, se propone por tanto que la implicación e influencia familiar junto con las características del gobierno de la empresa familiar pueden ejercer una influencia en el desarrollo de capacidades dinámicas, y por ello será necesario conocer cómo es esa influencia para que los directivos puedan después gestionarla adecuadamente en beneficio del éxito a largo plazo de la empresa. Específicamente, y resumiendo la argumentación que anteriormente se ha detallado, se analizan las relaciones siguientes.

Respecto al grado de implicación familiar, se propone que existirá una relación negativa del porcentaje de capital social en manos de la familia y del ratio de miembros de la familia que trabajan como directivos, con las capacidades dinámicas. Un grado elevado de estos ratios implica un ejercicio del poder absoluto sin control externo, con las consecuencias negativas que ello conlleva, y relacionadas, por ejemplo, con el ejercicio de un poder que quiera beneficiar a la familia por encima del negocio y el consecuente freno al cambio y la innovación (Gómez-Mejía et al., 2001), o con la posibilidad de existencia de mayor conflicto que va inevitablemente unido al traslado de las relaciones emocionales al negocio (Jehn, 1995; Sorenson, 1999). Además de este efecto de la inercia familiar y de la posibilidad de conflicto, la decisión sobre cuántos miembros familiares van a ocupar puestos de dirección, es un factor que también tiene que ver con el grado de profesionalización, y éste a su vez afecta a la aversión al riesgo. Como apuntan Zúñiga & Sacristán (2009) no es adecuada la excesiva participación de familiares en puestos directivos, ya que si es difícil encontrar buenos directivos, lo es más aún en el seno sólo de una familia.

La mayor presencia de capital externo a la familia parece que frena la aversión al riesgo y la inercia de la empresa familiar (Hiebl, 2015), y por tanto, su ausencia tendrá consecuencias negativas en las capacidades dinámicas, al igual que la existencia de conflicto frena la adaptación al cambio (Eddleston & Kellermanns, 2007; Zahra et al., 2007) y por tanto, obstaculiza igualmente el desarrollo de capacidades dinámicas.

No obstante, esta resistencia al cambio y a la innovación no es tan elevada en las primeras fases del ciclo de vida de la empresa. Por ello, se propone una relación

positiva entre el hecho de que la empresa se encuentre todavía dominada por las primeras generaciones (primera o segunda), ya que inevitablemente la primera generación tendrá una orientación emprendedora y más proactiva, al ser la fundadora del negocio. Este efecto emprendedor se puede ir diluyendo en posteriores generaciones.

Por otra parte, respecto a los mecanismos de gobierno de la empresa familiar analizados en este trabajo, específicamente la existencia de un comité de dirección y la unificación de la propiedad con la dirección, se propone una relación positiva en el primer caso y negativa en el segundo. La existencia de un comité de dirección imprime a la empresa de un grado mayor de profesionalización y mayor desvinculación de las decisiones a los beneficios de la familia, racionalizando más las decisiones hacia las inversiones en activos, recursos y capacidades mejores para la empresa. Y el efecto contrario se da si se da en un mayor grado una unificación de la propiedad con la dirección, ya que en este caso vuelve a faltar un efecto de control externo que permita racionalizar las decisiones y evitar el poder absoluto sin la intervención de otros *stakeholders* que minimicen la inercia inherente a la empresa familiar y que perjudica el desarrollo de capacidades dinámicas.

Todas estas ideas se reflejan en la cuarta hipótesis de esta tesis, que se enuncia de manera general, para luego concretar cada relación en una subhipótesis, tal y como se muestra a continuación.

H4: El grado de implicación familiar y las características de la estructura de gobierno de la empresa familiar ejercen cierta influencia en el desarrollo de las capacidades dinámicas.

Esta hipótesis genérica se detalla en diferentes subhipótesis, que pueden dividirse en dos bloques según las variables explicativas estén relacionadas con la implicación e influencia familiar, o la estructura de gobierno de la empresa familiar.

H4.1: Cuanto mayor es el porcentaje del capital social que pertenece a la familia, menor será el desarrollo de capacidades dinámicas.

H4.2: Cuanto mayor es la implicación familiar directiva en la empresa familiar, menor será el desarrollo de capacidades dinámicas.

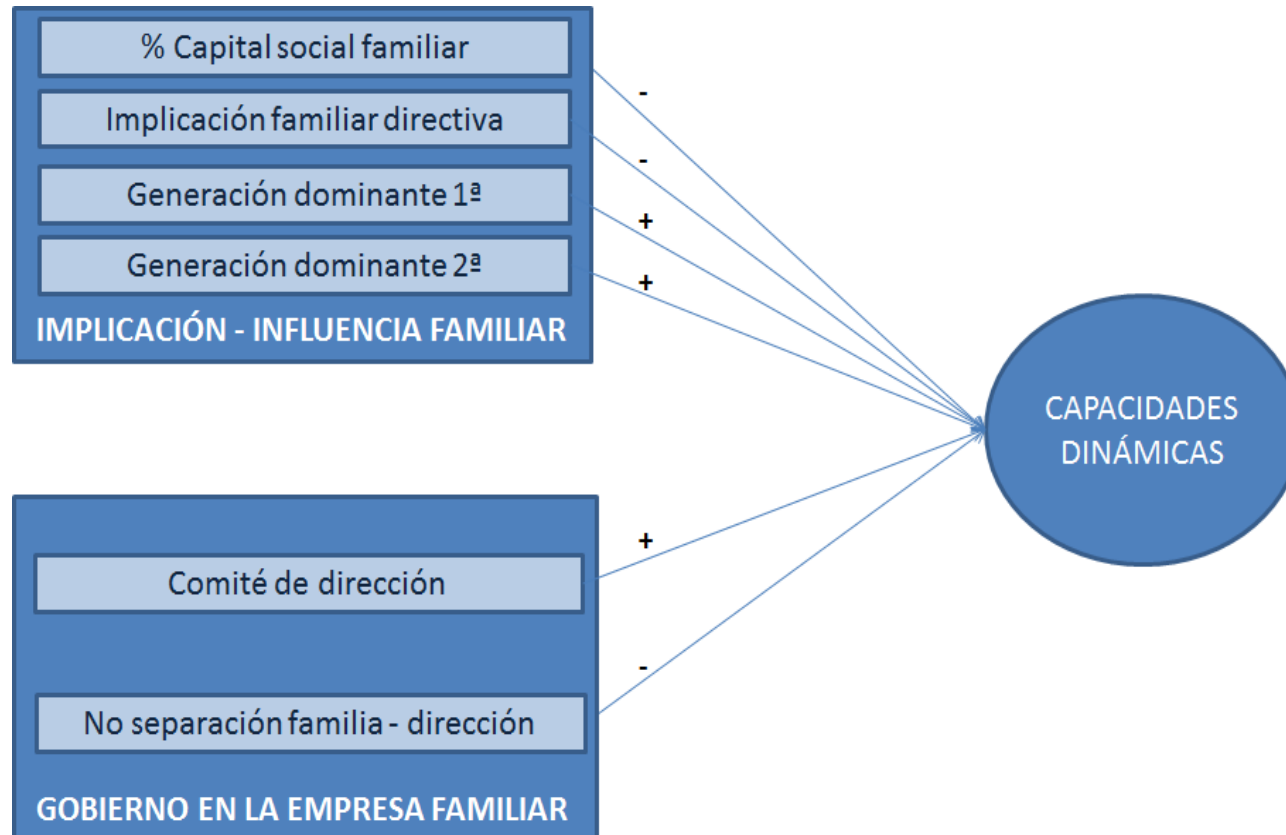
H4.3: La primera y segunda generación de empresas familiares contribuirá de forma positiva al desarrollo de las capacidades dinámicas (son dos efectos en una hipótesis).

H4.4: La existencia del Comité de Dirección contribuirá de forma positiva al desarrollo de capacidades dinámicas.

H4.5: La falta de separación entre la propiedad y dirección de la empresa familiar contribuirá de forma negativa al desarrollo de capacidades dinámicas.

La figura 5 presenta las diferentes características de la influencia de la familia y su estructura de gobierno que pueden afectar en el desarrollo de las capacidades dinámicas. Los resultados empíricos serán decisivos para evidenciar las implicaciones de las características de la empresa familiar sobre las capacidades dinámicas y, por ende, sobre la acumulación de nuevos recursos y capacidades.

Figura 5. Influencia de las características de las empresas familiares sobre las capacidades dinámicas



***CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA
INVESTIGACIÓN EMPÍRICA Y
RESULTADOS***

ESTRUCTURA DEL CAPÍTULO 3

3.1. OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO

3.2. DISEÑO DE LA MUESTRA

***3.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO Y RECOGIDA DE
LOS DATOS***

3.4. TÉCNICA DE ANÁLISIS

3.5. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

3.6. RESULTADOS

3.1. OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO

A lo largo del capítulo detallaremos el proceso desarrollado en la investigación empírica y examinaremos los distintos aspectos metodológicos relevantes. Comenzaremos poniendo el foco en la muestra objeto de estudio. Tendremos en cuenta que, en nuestra investigación, el universo a estudiar lo componen las empresas familiares turísticas en España.

Posteriormente, pasaremos a examinar todas las cuestiones relativas al diseño del cuestionario y la recogida de datos para, después, analizar el procedimiento seguido para la medición de las variables introducidas en el modelo. Se realizarán diversos análisis estadísticos para evaluar el rigor del trabajo realizado y evitar los posibles sesgos metodológicos. Tras la realización del análisis de regresión para testar las hipótesis y la comprobación de que los resultados estimados son estadísticamente robustos, se describirán los resultados obtenidos en los distintos modelos planteados en esta tesis.

3.2. DISEÑO DE LA MUESTRA

A partir de los datos poblacionales se procedió a diseñar la distribución muestral para un tamaño objetivo de 1000 empresas. La muestra final está integrada por un total de 1.019 empresas turísticas, de las cuales 748 son familiares y 271 son empresas no familiares. La muestra puede considerarse un reflejo aceptable del sector turístico español a nivel global, al suponer sobre el universo sectorial un margen de error estadístico del +/- 3,1% (intervalo de confianza del 95,5%).

La muestra fue seleccionada a partir de la información proporcionada por el DIRCE a través de un procedimiento de carácter aleatorio estratificado con afijación proporcional a la representatividad del universo por tamaño y actividad. Para localizar las unidades componentes de nuestra muestra, se comprobó si la empresa seleccionada formaba parte de la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibérico (SABI), dado que dicha fuente proporciona información sobre la dirección completa de las empresas. Las empresas de la muestra no incluidas en el SABI se localizaron a partir de la consulta de directorios de distintas asociaciones sectoriales y registros públicos; asimismo, también se obtuvieron ciertos datos a partir de la información que los hoteles proporcionaban a través de internet, (en su propia página web, la página web de la cadena o grupo u otras webs que aludían a éstos) o partir de la información ofrecida por las páginas amarillas de la Compañía Telefónica Española y Dun & Bradstreet.

Por lo que respecta al tamaño, el diseño muestral ha quedado con la siguiente distribución (ver figura 6): un 62,71 % de microempresas (de las cuales el 54,8% son microempresas en las que al menos hay un asalariado junto al propietario, y otro 7,9% son fórmulas de autoempleo); un 25,22% de empresas pequeñas, un 9,62% de empresas medianas y un 2,45% de empresas grandes. Por naturaleza de la actividad turística realizada, el 30,03% son empresas de alojamiento, un 37,88% compañías de restauración, casi un 11% firmas de intermediación (agencias de viaje, tour

operadores, etc.), un 3,93% organizaciones de transporte, y un 17,17% integran la denominada oferta complementaria (ver figura 7).

En cuanto a localización geográfica, aunque la oferta turística es dispersa, se distribuye asimétricamente por el territorio español, concentrándose en los núcleos turísticos más potentes. En nuestra muestra, se han considerado las siguientes zonas alrededor de las cuales se concentra una mayor oferta turística y que, en nuestra base de datos, su peso queda repartido como sigue (ver figura 8): Baleares (19,63%), Canarias (19,33%), Andalucía (19,23%), Cataluña (16,58%) y Comunidad Valenciana (10,30%), Madrid (8,15%) y resto de regiones (6,78%).

Figura 6. Distribución de la muestra por tamaño

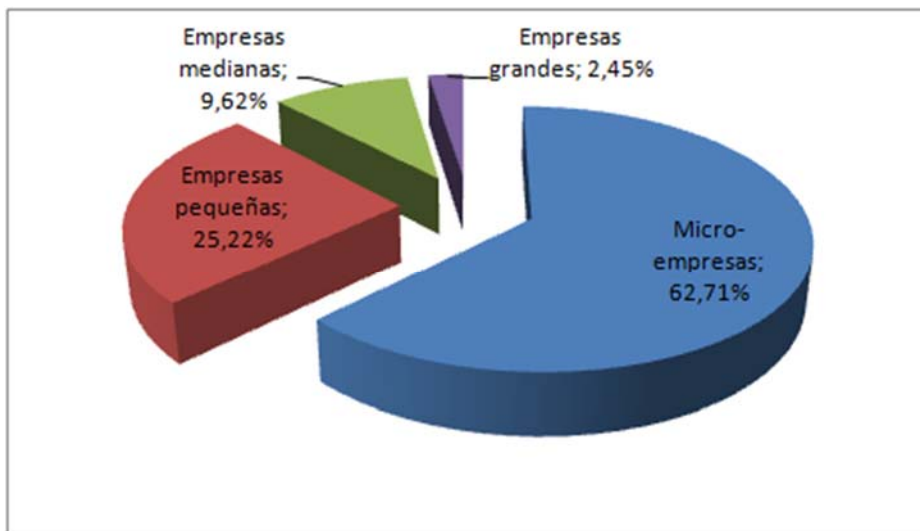


Figura 7. Distribución de la muestra por naturaleza de la actividad turística

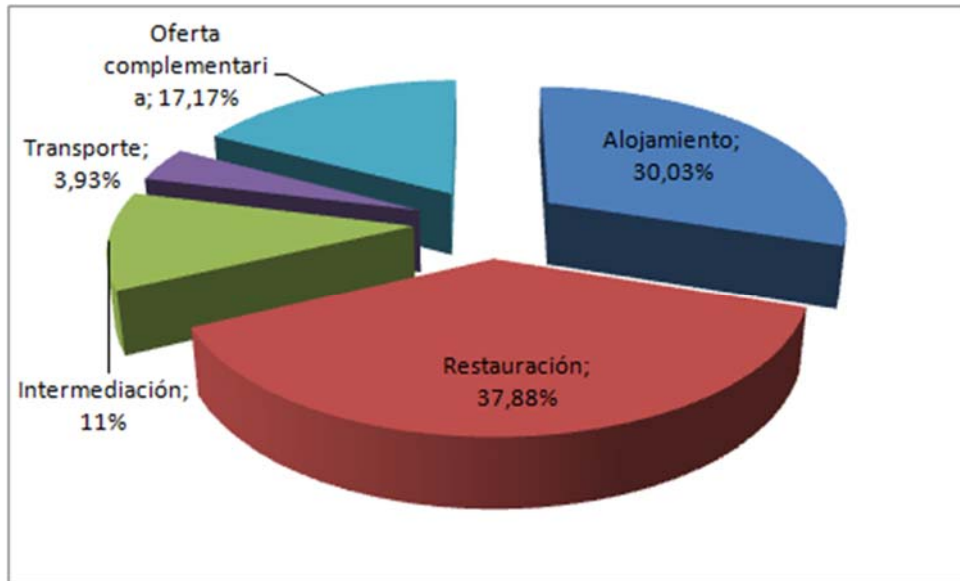
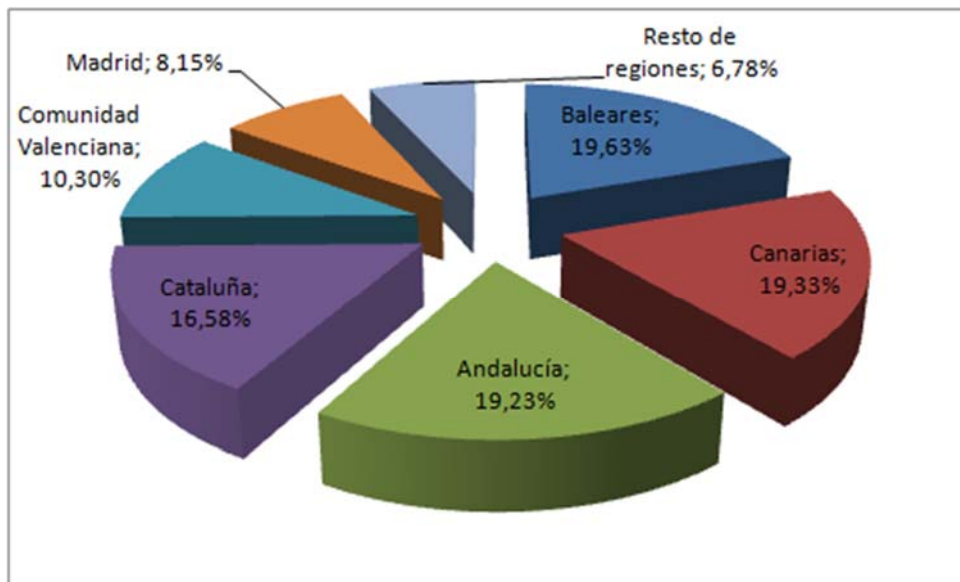


Figura 8. Distribución de la muestra por localización geográfica



3.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO Y RECOGIDA DE LOS DATOS

La obtención de los datos se realizó mediante la técnica del cuestionario, herramienta de uso habitual en el desarrollo de estudios de competitividad (Camisón, 1997, 2001), a través de entrevistas personales. Todo este trabajo de campo fue desarrollado por una empresa especializada en investigación de mercados en estrecha colaboración con el equipo de investigación responsable del proyecto. Las ventajas de este método son especialmente significativas en un estudio de las características y complejidad como el que presentamos, dado que ofrecen: mayor tasa de respuesta, flexibilidad, conocimiento de la identidad del informante, control sobre la distribución de la muestra y posibilidad de capturar una información de más calidad gracias al asesoramiento del entrevistador.

Además, se emplearon un conjunto de procedimientos aconsejados para la investigación mediante encuestas, que suponen una versión modificada del “método de diseño total” de Dillman (1978). El cuestionario final diseñado tuvo en cuenta diversos instrumentos utilizados para objetivos similares en el ámbito de la investigación y fue perfeccionado en varias etapas para asegurar su total comprensión y eficiencia a la hora de obtener la información deseada y para reducir, en la medida de la posible, su longitud y, consecuentemente, el tiempo de su realización.

El proceso de depuración se llevó a cabo entre los responsables de la investigación y los profesionales de la empresa contratada para llevar a cabo el trabajo de campo. Para evitar el riesgo de considerar las respuestas de forma automática, el orden de éstas fue alterado y se realizaban en unas ocasiones en orden ascendente y en otras en orden descendente. También se incluyeron ítems de control, en los que el sentido de la afirmación era contrario al resto de la escala. Con respecto a los entrevistados, se consideró que el propietario de la empresa, la dirección general o el consejero delegado de la compañía eran las personas idóneas para responder al cuestionario.

Se ha chequeado la posible existencia de sesgos por las no respuestas con el *time trend extrapolation test* sugerido por Armstrong y Overton (1977), basado en la comparación

de los primeros y últimos respondientes a la encuesta. Este test supone que los últimos contestantes (aquellos encuestados que sólo respondieron tras el envío de un segundo cuestionario y una llamada telefónica de seguimiento) reflejan bien a los no contestantes, pues ellos mismos lo hubieran sido si no hubieran cumplimentado el segundo cuestionario. Los resultados de los t-test muestran que no se aprecian diferencias significativas en ninguna variable explicativa o dependiente.

Las conversaciones telefónicas se utilizaron también para confirmar la fiabilidad de los datos sobre cada uno de los establecimientos seleccionados. De un lado, se verificaron cada una de las características de los establecimientos seleccionados, procedentes de fuentes externas, que nos han permitido incluir a las empresas aleatoriamente en la muestra (tamaño, localización y antigüedad). De otro, para asegurar que la persona contactada respondía al perfil del entrevistado seleccionado. El trabajo de campo se extendió durante los meses de diciembre de 2009 a marzo de 2010. La tabla 1 recoge la ficha técnica básica del estudio empírico.

Tabla 1. Ficha técnica del trabajo de campo

Universo de referencia	8.148
Contactos realizados	3.979
Contactos con éxito	1.019
Contactos no conseguidos	1.150
Negativas	579
Incumplimiento de requisitos	74
llocalizables, cerradas o sin actividad	497

Los datos revelan el importante esfuerzo realizado para obtener una muestra representativa de las empresas turísticas españolas, pues el número de contactos que se realizaron fue el 48,8% del universo de referencia. Este cuadro indica que el porcentaje de contactos con éxito fue del 25,6%, porcentaje que está a la altura de trabajos previos sobre el tópico.

3.4. TÉCNICA DE ANÁLISIS

Este estudio utiliza el análisis de regresión lineal múltiple, técnica que permitirá estimar el peso del efecto de las diferentes variables explicativas anteriormente comentadas sobre la posición competitiva de la empresa. La explotación estadística y el análisis de los datos procedentes de nuestra fuente primaria se han llevado a cabo mediante el programa SPSS 21.0 para Windows. Los resultados estimados son estadísticamente robustos, habiéndose comprobado el cumplimiento de los supuestos básicos para la realización del análisis de regresión.

3.5. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Para el desarrollo del primer y segundo modelo se han utilizado variables explicativas relacionadas con los tipos de capacidades en la empresa y variables dependientes el desempeño económico a corto y largo plazo. La cartera de capacidades de la empresa funcionales, de coordinación y cohesión, y dinámicas se miden a través de escalas multi-ítem tipo Likert con siete puntos de diferencial semántico, reflejando la percepción de los directivos sobre la fortaleza en cuanto a su dotación de capacidades comparada con los competidores de la industria (1 = “mucho peor”, 2 = “peor”, 3 = “ligeramente peor”, 4 = “en la media”, 5 = “ligeramente mejor”, 6 = “mejor”, 7 = “mucho mejor”).

La utilización este tipo de escalas de auto-evaluación directiva transfiere elementos de juicio, conocimiento y experiencia de individuos clave a escalas subjetivas multi-ítem. Este tipo de medición ha sido ya utilizada anteriormente para valorar los recursos y capacidades de la empresa (Camisón, 2005b, 2004) y varios estudios han demostrado su validez convergente con la medición objetiva (p.e., Camisón, 2005b). Igualmente, el uso de escalas multi-ítem tiene la ventaja de reducir el error de medida, debido a que la utilización de múltiples indicadores hace disminuir la incertidumbre y los errores de medición asociados a una única respuesta (Hair et al., 1998).

Concretamente, las **capacidades funcionales** recogen ítems relacionados con la satisfacción y compromiso de los *recursos humanos*, la *capacidad financiera*, las *capacidades de marketing*, vinculadas con la comercialización y satisfacción al cliente, y las *capacidades en calidad*, relacionadas con la reputación, calidad del servicio, certificación y calidad total.

Las **capacidades de coordinación y cohesión** recogen aquellos ítems relacionados con la capacidad de la dirección para apoyar el cambio y el aprendizaje, la orientación emprendedora, y el dominio directivo de principios y métodos para la gestión en el negocio.

Las **capacidades dinámicas** comprenden ítems relacionados con la innovación de servicios y procesos, y las capacidades internas y externas para acumular y explotar nuevo conocimiento.

Dado que los modelos se han testado utilizando un análisis de regresión, los ítems que componen cada escala se han introducido como la media aritmética de dichos ítems. Este procedimiento tiene una larga trayectoria en la investigación estratégica, gozando de ventajas sobre otros (como las puntuaciones factoriales tras resumir la información mediante un análisis factorial exploratorio de los ítems de cada escala) por mantener la definición exhaustiva del dominio de los constructos.

El **desempeño económico** de la empresa se ha medido utilizando la variable objetiva rentabilidad económica del SABI, tomando tanto los datos relativos al 2010 (año en el que se realizó el cuestionario), como el 2014 (último año disponible cuando se desarrolló el estudio empírico que nos ocupa en este trabajo). La consideración de ambas variables objetivas de desempeño obligará a testar dos modelos empíricos, con el fin de evaluar qué capacidades son necesarias para asegurar el desempeño económico de la empresa.

La variable capacidades dinámicas se convierte en la variable dependiente en el tercer modelo planteado. En este tercer modelo se introducen además variables relacionadas con las características de las empresas familiares relacionadas, por un lado, con la **implicación o influencia familiar** y, por otro, con el **gobierno de la empresa familiar**.

Las variables relacionadas con la implicación familiar introducidas aluden a:

- El **porcentaje de capital social** en manos de la familia, medida como variable objetiva.
- La **implicación familiar directiva** medida como el número de directivos familiares sobre el total de miembros de la familia que trabajan en la empresa.
- Para capturar aspectos relacionados con la **generación dominante** en la empresa familiar se han introducido dos variables cualitativas dicotómicas: una para el caso de “empresas familiares de primera generación” y otra para

“empresas familiares de segunda generación”, siendo la variable de referencia la que alude a “empresas familiares de tercera generación o más”.

La estructura de gobierno en la empresa familiar se ha capturado mediante las siguientes dos variables:

- La existencia de un **Comité de Dirección** como variable dicotómica.
- La unificación de la **propiedad y dirección** también se ha introducido como variable dicotómica.

Las variables de control introducidas han sido el **tamaño, antigüedad** e integración en un **grupo societario**. El tamaño ha sido medido por el número de empleados totales y la antigüedad de la empresa por el número de años que ésta lleva funcionando. Ambas variables se han introducido en su versión logarítmica. La variable grupo societario ha sido medida a través de una variable dicotómica.

En el tercer modelo de análisis, que analiza el impacto de las diferentes características de la empresa familiar sobre el desarrollo de las capacidades dinámicas, además de las anteriores variables de control, se ha considerado oportuno controlar por el **subsector de actividad turística**. Esta variable se ha medido introduciendo cuatro variables de control que capturan los subsectores alojamiento, restauración, agencias de viaje y turoperadores, y transporte. La oferta complementaria se ha dejado como subsector de referencia.

La tabla 2, que se incluye a continuación, resume las principales características de estos instrumentos de medición de las variables incluidas en el modelo.

Tabla 2. Medidas de las variables del modelo

Variable	Nº de ítems	Alfa de Cronbach	Principales atributos	Fuente
CAPACIDADES FUNCIONALES	9	0,857	Ítems relacionados con los recursos humanos, la capacidad financiero, las capacidades de marketing y en calidad	Adaptado de Camisón (2002)
CAPACIDADES DE COORDINACIÓN Y COHESIÓN	3	0,890	Ítems relacionados con la capacidad de la dirección para apoyar el cambio y el aprendizaje, la orientación emprendedora, y el dominio de métodos para la gestión	Adaptado de Camisón (2002)
CAPACIDADES DINÁMICAS	5	0,931	Ítems relacionados con la innovación, las capacidades para acumular y explotar nuevo conocimiento	Adaptado de Camisón (2002)
DESEMPEÑO ECONÓMICO A CORTO PLAZO	1	----	Rentabilidad económica 2010 (SABI)	
DESEMPEÑO ECONÓMICO A LARGO PLAZO	1	----	Rentabilidad económica 2014 (SABI)	
CAPITAL SOCIAL FAMILIAR	1	----	Porcentaje de capital social en manos de la familia	
IMPLICACIÓN FAMILIAR DIRECTIVA	1	----	Porcentaje de miembros familiares directivos que trabajan en la empresa sobre total de miembros familiares	

Variable	Nº de ítems	Alfa de Cronbach	Principales atributos	Fuente
EMPRESA FAMILIAR DE PRIMERA GENERACIÓN	1	----	Se han introducido como variables dicotómicas, dejando como variable de referencia a las empresas de tercera generación o más	
EMPRESA FAMILIAR DE SEGUNDA GENERACIÓN	1	----		
COMITÉ DE DIRECCIÓN	1	----	Dicotómica donde 1 se refiere a la existencia de Comité de Dirección	
UNIFICACIÓN DE LA PROPIEDAD Y EL CONTROL	1	----	Dicotómica donde 1 refleja que la dirección de la empresa está en manos de los propietarios	
ANTIGÜEDAD	1		Logaritmo del número de años que la empresa lleva en funcionamiento, tomando el 2017 como año de referencia	
TAMAÑO	1		Logaritmo del número de empleados de la empresa	
GRUPO SOCIETARIO	1		Dicotómica donde 1 refleja que la dirección de la empresa está en manos de los propietarios	
SUBSECTOR DE ACTIVIDAD TURÍSTICA	4		Medida a través de cuatro variables dicotómicas que capturan los subsectores alojamiento, restauración, intermediación, y transporte. La oferta complementaria se ha dejado como subsector de referencia	

3.5.1. Fiabilidad y validez

La consistencia de los ítems fue evaluada a través de la fiabilidad compuesta, concretamente tomando el indicador Alpha de Cronbach. La anterior tabla 2 muestra que los valores del Alpha de Cronbach de todos los factores son superiores a 0,7 (Cronbach, 1971; Nunnally, 1978; Hair et al., 1998).

La validez discriminante se evaluó a partir de la matriz de correlaciones. Los niveles de correlación entre las variables están por debajo de 0,6 (Churchill, 1979), como se desprende del análisis de la tabla 3. La mayor correlación (0,570) se da entre la dotación de capacidades, y concretamente entre las capacidades funcionales y las de coordinación y cohesión, como era de esperar por la elevada interacción que se da entre estas para desplegar el potencial de las capacidades funcionales en la práctica empresarial.

La tabla 3 que se incluye a continuación presenta los estadísticos descriptivos y las correlaciones de las variables de estudio para la muestra de empresas familiares turísticas.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos y correlaciones de las variables de estudio

	Media	Desviación típica	Correlación de Pearson	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. CAPACIDADES FUNCIONALES	4,818	0,832	Correlación de Pearson Sig.	1	,570	,534	-,016	,200	-,131	,044	,000	,068	,245	-,146	,041	,129	,153	,030	-,051	,132	,048
2. CAPACIDADES DE COORDINACIÓN Y COHESIÓN	4,737	1,069	Correlación de Pearson Sig.	,570	1	,494	-,010	,124	-,165	,038	,114	,014	,211	-,185	-,067	,167	,080	,086	-,069	,056	,030
3. CAPACIDADES DINÁMICAS	3,677	1,368	Correlación de Pearson Sig.	,534	,494	1	,191	,144	-,237	-,067	,077	,116	,374	-,161	-,027	,117	,102	,138	-,186	,131	,012
4. DESEMPEÑO C/P	2,713	119,371	Correlación de Pearson Sig.	-,016	-,010	,191	1	-,369	-,041	-,098	,052	-,073	-,096	,091	-,035	-,001	-,087	,026	-,005	-,012	-,014
5. DESEMPEÑO L/P	-2,110	22,262	Correlación de Pearson Sig.	,200	,124	,144	-,369	1	-,184	,046	-,017	,088	,098	-,051	,092	,042	,085	,019	-,079	,028	-,023
6. CAPITAL SOCIAL FAMILIAR	95,081	15,425	Correlación de Pearson Sig.	-,131	-,165	-,237	-,041	-,184	1	,098	-,064	,065	-,084	,058	,110	-,012	-,109	,080	-,039	-,092	-,041
7. IMPLICACIÓN FAMILIAR DIRECTIVA	0,809	0,273	Correlación de Pearson Sig.	,044	,038	-,067	-,098	,046	,098	1	-,081	,057	,085	-,086	,022	,089	,046	,117	-,117	,019	-,009
8. EMPRESA FAMILIAR DE 1ª GENERACIÓN	0,342	0,475	Correlación de Pearson Sig.	,000	,114	,077	,052	-,017	-,064	-,081	1	-,340	-,265	,073	-,230	-,043	-,052	-,051	,023	-,028	-,031
9. EMPRESA FAMILIAR DE 2ª GENERACIÓN	0,182	0,386	Correlación de Pearson Sig.	,068	,014	,116	-,073	,088	,065	,057	-,340	1	,229	-,091	,138	,092	,088	,153	-,143	-,003	,000
				,083	,726	,004	,162	,115	,219	,314	,000	,000	,013	,001	,012	,017	,000	,000	,931	1,000	

	Media	Desviación típica	Correlación de Pearson	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
10. COMITÉ DE DIRECCIÓN	0,236	0,425	Correlación de Pearson Sig.	,245 ,000	,211 ,000	,374 ,000	-,096 ,151	,098 ,167	-,084 ,115	,085 ,135	-,265 ,000	,229 ,000	1 ,000	-,193 ,000	,086 ,114	,303 ,000	,249 ,000	,219 ,000	-,178 ,000	,064 ,188	,074 ,130
11. UNIFICACIÓN DE LA PROPIEDAD Y EL CONTROL	0,936	0,244	Correlación de Pearson Sig.	-,146 ,000	-,185 ,000	-,161 ,000	,091 ,085	-,051 ,362	,058 ,274	-,086 ,128	,073 ,047	-,091 ,013	-,193 ,000	1 ,186	-,054 ,000	-,193 ,000	-,183 ,000	-,214 ,000	,137 ,000	,030 ,409	,003 ,944
12. ANTIGÜEDAD	26,618	22,777	Correlación de Pearson Sig.	,041 ,350	-,067 ,135	-,027 ,549	-,035 ,566	,092 ,167	,110 ,063	,022 ,730	-,230 ,000	,138 ,001	,086 ,114	-,054 ,186	1 ,092	,068 ,776	,012 ,000	,157 ,000	-,043 ,283	-,097 ,016	,009 ,823
13. TAMAÑO	28,566	127,996	Correlación de Pearson Sig.	,129 ,001	,167 ,000	,117 ,003	-,001 ,978	,042 ,451	-,012 ,828	,089 ,117	-,043 ,240	,092 ,012	,303 ,000	-,193 ,000	,068 ,092	1 ,000	,199 ,000	,167 ,000	-,107 ,004	-,034 ,348	,038 ,302
14. GRUPO SOCIETARIO	0,205	0,404	Correlación de Pearson Sig.	,153 ,000	,080 ,047	,102 ,011	-,087 ,099	,085 ,128	-,109 ,040	,046 ,412	-,052 ,159	,088 ,017	,249 ,000	-,183 ,000	,012 ,776	,199 ,000	1 ,326	,036 ,003	-,109 ,001	,124 ,001	,069 ,061
15. ALOJAMIENTO	0,306	0,461	Correlación de Pearson Sig.	,030 ,440	,086 ,033	,138 ,001	,026 ,616	,019 ,738	,080 ,130	,117 ,037	-,051 ,162	,153 ,000	,219 ,000	-,214 ,000	,157 ,000	,167 ,000	,036 ,326	1 ,000	-,550 ,000	-,218 ,000	-,143 ,000
16. RESTAURACIÓN	0,406	0,491	Correlación de Pearson Sig.	-,051 ,199	-,069 ,085	-,186 ,000	-,005 ,930	-,079 ,159	-,039 ,461	-,117 ,037	,023 ,535	-,143 ,000	-,178 ,000	,137 ,000	-,043 ,283	-,107 ,004	-,109 ,003	-,550 ,000	1 ,000	-,272 ,000	-,178 ,000
17. INTERMEDIACIÓN	0,098	0,297	Correlación de Pearson Sig.	,132 ,001	,056 ,165	,131 ,001	-,012 ,819	,028 ,614	-,092 ,082	,019 ,741	-,028 ,439	-,003 ,931	,064 ,188	,030 ,409	-,097 ,016	-,034 ,348	,124 ,001	-,218 ,000	-,272 ,000	1 ,000	-,071 ,053
18. TRANSPORTE	0,044	0,205	Correlación de Pearson Sig.	,048 ,227	,030 ,455	,012 ,762	-,014 ,791	-,023 ,682	-,041 ,443	-,009 ,876	-,031 ,390	,000 1,000	,074 ,130	,003 ,944	,009 ,823	,038 ,302	,069 ,061	-,143 ,000	-,178 ,000	-,071 ,053	1

3.6. RESULTADOS

Los resultados estimados para los tres modelos son estadísticamente robustos, habiéndose comprobado el cumplimiento de los supuestos básicos para la realización del análisis de regresión lineal (linealidad, independencia, homocedasticidad, normalidad y no-colinealidad) mediante el análisis de los residuos y otros gráficos y estadísticos que provee el programa SPSS.

En las hipótesis propuestas en los tres modelos pueden diferenciarse el efecto de las variables de control y el efecto de las variables propiamente explicativas. Esto ha llevado a testar los modelos en dos etapas con el fin de comprobar el incremento del R^2 al añadir a las variables de control (primer modelo) las variables explicativas (segundo modelo). Los resultados que se exponen a continuación para los tres modelos testados muestran cambios bastante significativos con respecto el R^2 a medida que se incluyen las variables explicativas. La significatividad del estadístico F es adecuada para todos los modelos estimados.

En los siguientes subapartados se presentan los resultados obtenidos para cada uno de los tres modelos, los diferentes R^2 y estadístico F obtenidos para cada uno de los modelos, y el incremento sufrido por el R^2 en cada etapa.

3.6.1. Efectos de los tipos de capacidades de la empresa sobre el desempeño a corto plazo y largo plazo

A continuación, las tablas 4 y 5 presentan los resultados obtenidos en el contraste de las tres primeras hipótesis relativas al efecto del conjunto de capacidades sobre el desempeño económico a corto y largo plazo, respectivamente.

Tabla 4. Resultados del impacto de las capacidades sobre el desempeño a corto plazo

		Modelo I		Modelo II	
		(1)	(2)	(1)	(2)
	Constante	942,845 (3)	1012,131	1080,737 (3)	1020,059
<i>Variables de control</i>					
1	Antigüedad	-0,065	-0,938	-0,076	-1,087
2	Tamaño	0,084	1,158	0,031	0,408
3	Grupo societario	0,061	0,881	0,050	0,722
<i>Variables explicativas</i>					
4	Capacidades funcionales			0,164*	1,952
5	Capacidades de coordinación y cohesión			0,000	0,005
6	Capacidades dinámicas			0,050	0,616
	F	1,622		2,165**	
	R	0,146		0,236	
	R²	0,021		0,056	
	R² ajustado	0,008		0,03	
	Δ R² ajustado	--		0,034**	

(1) Coeficientes tipificados

(2) t

(3) Beta no estandarizado

* p < 0,1

** p < 0,05

*** p < 0,01

Tabla 5. Resultados del impacto de las capacidades sobre el desempeño a largo plazo

		Modelo I		Modelo II	
		(1)	(2)	(1)	(2)
	Constante	-2399,661 (3)	-0,476	-505,748 (3)	-0,101
<i>Variables de control</i>					
1	Antigüedad	0,031	0,478	0,007	0,108
2	Tamaño	-0,008	-0,119	-0,064	-0,920
3	Grupo societario	-0,084	-1,307	-0,080	-1,273
<i>Variables explicativas</i>					
4	Capacidades funcionales			-0,109	-1,423
5	Capacidades de coordinación y cohesión			-0,080	-1,031
6	Capacidades dinámicas			0,312***	4,232
	F	0,764		3,393**	
	R	0,093		0,27	
	R²	0,009		0,073	
	R² ajustado	-0,003		0,051	
	Δ R² ajustado	--		0,064***	

(1) Coeficientes tipificados

(2) *t*

(3) Beta no estandarizado

* $p < 0,1$

** $p < 0,05$

*** $p < 0,01$

Los resultados apuntan que las variables de control clásicas elegidas relativas al tamaño y edad no ejercen ningún tipo de efecto sobre el desempeño tanto a corto como a largo plazo ($p > 0,01$). Tampoco la pertenencia a un grupo societario, que es una variable con cierta trayectoria en los estudios sobre el sector turístico, presenta efecto alguno sobre el desempeño económico ($p > 0,01$).

En relación con el impacto de la cartera de capacidades sobre el desempeño económico a corto plazo, los resultados apuntan que sólo las capacidades funcionales

(0,164 $p < 0,1$) impactan sobre el desempeño económico a corto plazo, confirmándose nuestra hipótesis 1, no pudiéndose demostrar la hipótesis 2, relativa al impacto de las capacidades de coordinación y cohesión (0,000, $p > 0,1$).

En cambio, el desempeño económico a largo plazo sólo viene explicado por las capacidades dinámicas, tal y como se postula en nuestra hipótesis 3 (0,312, $p < 0,01$), confirmándose, pues, esta hipótesis.

3.6.2. Impacto de las características de la empresa familiar sobre las capacidades dinámicas

Una vez confirmado el importante papel de las capacidades dinámicas para la continuidad de la empresa, este estudio se planteó el examen de la influencia de ciertas características relativas a la influencia y gobierno de la empresa familiar sobre el desarrollo de estas capacidades dinámicas. La tabla 6 muestra los resultados.

Tabla 6. Resultados de la implicación familiar directiva y estructura gobierno de la empresa familiar sobre las capacidades dinámicas

		Modelo I		Modelo II	
		(1)	(2)	(1)	(2)
	Constante	-76,640 (3)	32,280	-36,085 (3)	31,914
<i>Variables de control</i>					
1	Antigüedad	0,089**	2,474	0,046	1,290
2	Tamaño	0,284***	7,257	0,189***	4,614
3	Grupo societario	-0,005	-0,124	-0,031	-0,861
4	Alojamiento	0,027	0,5021	0,016	0,311
5	Restauración	-0,08	-1,613	-0,076	-1,498
6	Intermediación	0,106**	2,460	0,099**	2,386
7	Transporte	-0,005	-0,121	-0,008	-0,203
<i>Variables explicativas</i>					
8	Capital social familiar			-0,121***	-3,555
9	Implicación familiar directiva			-0,061*	-1,799
10	Empresa familiar de 1ª generación			0,145***	3,952
11	Empresa familiar de 2ª generación			0,07*	1,882
12	Comité de Dirección			0,192***	5,153
13	Unificación de la propiedad y el control			-0,067*	-1,879
	F	13,287***		12,410***	
	R	0,334		0,424	
	R²	0,112		0,18	
	Adjusted R²	0,103		0,166	
	Adjusted D R²	--		0,069***	

(1) Coeficientes tipificados

(2) t

(3) Beta no estandarizado

* p < 0,1

** p < 0,05

*** p < 0,01

Un examen inicial de los resultados confirma que un amplio número de aspectos tienen influencia en la acumulación de las capacidades dinámicas. En el modelo I, tanto la edad (0,089, $p < 0,05$) y el tamaño (0,284, $p < 0,01$) presentan un efecto positivo y significativo sobre las capacidades dinámicas. También se confirma significativa y positiva la pertenencia al subsector de la intermediación (0,106, $p < 0,05$). No obstante, los efectos de la integración en un grupo societario y la pertenencia al resto de subsectores turísticos no se demuestran estadísticamente significativos sobre el desarrollo de las capacidades dinámicas ($p > 0,01$).

Por lo que respecta a las variables explicativas, los resultados apuntan que el capital social familiar (-0,121, $p < 0,01$), la implicación familiar directiva (-0,061, $p < 0,1$) y la falta de separación entre la propiedad y control (-0,067, $p < 0,1$) son variables que ejercen una influencia significativa y negativa sobre las capacidades dinámicas, confirmándose nuestras hipótesis 4.1, 4.2 y 4.5, respectivamente. Por otro lado, los resultados demuestran que la primera (0,145, $p < 0,01$) y segunda generación de empresas familiares (0,07, $p < 0,1$) y la existencia del Comité de Dirección (0,192, $p < 0,01$) contribuyen de forma positiva al desarrollo de las capacidades dinámicas, confirmándose las hipótesis 4.3 y 4.4, respectivamente.

La siguiente tabla 7 presenta un resumen de los resultados obtenidos para cada hipótesis planteada, mostrando un elevado cumplimiento de las hipótesis planteadas, lo que evidencia la adecuación de los modelos planteados.

Tabla 7. Resumen de resultados para las hipótesis planteadas

Hipótesis		Resultado
H1	Las capacidades funcionales se relacionan positivamente con el desempeño de la empresa en un periodo temporal de corto plazo	✓
H2	Las capacidades de coordinación y cohesión se relacionan positivamente con el desempeño de la empresa en un periodo temporal de corto plazo	✗
H3	Las capacidades dinámicas se relacionan positivamente con el desempeño de la empresa sólo si se tiene en cuenta un periodo temporal de largo plazo	✓
H4.1	Cuanto mayor es el porcentaje del capital social que pertenece a la familia, menor será el desarrollo de capacidades dinámicas efectivas	✓
H4.2	Cuanto mayor es la implicación familiar directiva en la empresa familiar, menor será el desarrollo de capacidades dinámicas efectivas	✓
H4.3	La primera y segunda generación de empresas familiares contribuirá de forma positiva al desarrollo de las capacidades dinámicas (son dos efectos en una hipótesis)	✓
H4.4	La existencia del Comité de Dirección contribuirá de forma positiva al desarrollo de capacidades dinámicas	✓
H4.5	La falta de separación entre la propiedad y dirección de la empresa familiar contribuirá de forma negativa al desarrollo de capacidades dinámicas	✓

✓ Existen pruebas empíricas que apoyan nuestra hipótesis

✗ No existen pruebas empíricas que apoyen o nieguen nuestra hipótesis

CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES

ESTRUCTURA DEL CAPÍTULO 4

4.1. OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO

4.2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

***4.3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN
EMPRESARIAL***

***4.4. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE
INVESTIGACIÓN***

4.1. OBJETIVOS Y CONTENIDO DEL CAPÍTULO

Tras el análisis teórico desarrollado y la realización del trabajo empírico planteado, concluiremos discutiendo las contribuciones de la investigación llevada a cabo, tanto a través de las conclusiones obtenidas en torno a los distintos objetivos planteados en el capítulo inicial, como considerando sus implicaciones prácticas para la gestión empresarial. Igualmente, señalaremos sus limitaciones, así como las oportunidades que plantean para el desarrollo de futuras líneas de investigación.

4.2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1. La importancia de la empresa familiar en el sector turístico y sus desafíos

Esta investigación ha puesto de manifiesto la importancia de la empresa familiar, tanto en cuanto a su importancia en la economía a nivel español y mundial, como respecto a la necesidad de una mayor profundización en el análisis de los factores capaces de influir en su éxito o fracaso. Las empresas familiares a nivel mundial no sólo representan un número muy elevado, sino que suponen una gran contribución respecto a la creación de riqueza en los distintos países (Astrachan & Shanker, 2003; Miller et al., 2007; Martikainen et al., 2009). Tal y como ya se ha reportado en esta investigación, en España se estima que un 89% de las empresas son familiares y que éstas aportan el 57% del VAB generado en nuestro país, así como un 66,7% del empleo (Instituto de Empresa Familiar, 2015).

De manera conjunta, la empresa familiar constituye un colectivo específico por las peculiaridades que las definen, intrínsecas a su carácter y que las convierten en un campo de estudio distinto en muchos aspectos a las empresas no familiares. Integran negocios en los que se plasma el espíritu emprendedor de sus fundadores y su la forma de entender la vida se transfiere también al negocio. Las características peculiares de este colectivo se deben al complejo entramado de interacciones entre la empresa y la familia, y que afectan no sólo a su estructura de propiedad y gobierno, si no también, y en ocasiones a través de estas estructuras, a otros factores clave en su éxito a largo plazo.

A lo largo de los dos primeros capítulos, también se ha puesto de manifiesto el debate que todavía persiste en la literatura acerca de si este colectivo produce en general un desempeño mayor o menor que las empresas no familiares. Existen características de las empresas familiares que tradicionalmente han mostrado un efecto negativo (por ejemplo, nepotismo y altruismo), mientras que otras características son positivas en su

influencia en el desempeño de este colectivo (como por ejemplo la visión a largo plazo y de continuidad). Los meta-análisis señalados en el capítulo teórico (Carney, van Essen, Gedajlovic, & Heugens, 2013; O'Boyle, Pollack & Rutherford, 2012; van Essen, Carney, Gedajlovic, & Pursey, 2014; Wagner, Block, Miller, Schwens, & Xi, 2015), han tratado de discernir si los efectos positivos han hecho que las empresas familiares logren un mayor desempeño que las no familiares, encontrando que sí que parecen mejores aunque levemente, que las empresas no familiares. La investigación ha mostrado no obstante, que estas relaciones se encuentran afectadas por otros factores. Asimismo, estos resultados suponen aún un mayor acicate para investigar cuáles son las fuentes de la competitividad y el éxito en este tipo de empresas, así como para descubrir cuáles son los factores que producen un efecto negativo en el desempeño. De ahí pueden extraerse lecciones valiosas tanto para las propias empresas familiares en cuanto a cómo deben gestionar los aspectos más problemáticos y sacar ventaja de los puntos positivos, como también para las empresas no familiares en comprender cómo trasladar a sus modelos los aspectos que han llevado a algunas empresas familiares a sobrevivir durante varias generaciones.

De manera general, se ha revisado cómo las características que distinguen a este colectivo son el grado de implicación familiar, la procedencia de su capital, la estructura de propiedad y gobierno y el sistema de dirección, si bien la revisión realizada concreta y detalla más estas características. Gestionar estas peculiaridades es una tarea fundamental en los directivos de empresas familiares, para hacer que se conviertan en palancas y no en trabas hacia su competitividad. La revisión de la literatura ha mostrado cómo existe todavía mucho campo por avanzar, ya que se encuentra en un momento de despegue inicial. Por ello se considera fundamental analizar en la investigación especializada estos efectos, y esta tesis ha supuesto un avance en el sentido de analizar los aspectos que pueden reforzar o impedir el logro del éxito en la empresa familiar.

A estos desafíos se unen los del sector analizado en esta tesis. Centrar la investigación en la empresa familiar del sector turístico acentúa la relevancia de su estudio. Este

sector ha sido origen en nuestro país de un gran número de empresas familiares, con una oferta muy fragmentada por el dominio de empresas de pequeño tamaño, si bien sin olvidar que igualmente existen grandes cadenas con una gran proyección a nivel mundial. Así, los negocios familiares siguen siendo una pieza clave en este sector, y sobre todo en nuestro país, aún a pesar de que el crecimiento del sector ha favorecido la entrada o desarrollo de empresas y cadenas desligadas de la familia. Sí que se ha apuntado también en esta tesis que a nivel internacional la dinámica parece ser diferente en el sentido de la obtención de un mayor peso de las grandes cadenas de propiedad anónima.

Pero es cierto que, como se ha señalado en los dos primeros capítulos de esta tesis, el origen de muchas empresas turísticas se asienta precisamente en la vinculación del fundador con un territorio turístico determinado o con su deseo de trasladar un estilo de vida a su negocio. Esta visión y objetivos del fundador y de la familia vinculados a un deseo de potenciar y beneficiarse de los recursos naturales de un entorno determinado, son específicos del sector (Peters y Kallmuenzer, 20015) y tienen su efecto en la posterior gestión de la empresa (Getz et al., 2004). Algunos de estos efectos que se han revisado en esta investigación, incluyen por ejemplo las limitaciones al crecimiento de muchos negocios familiares turísticos, ya que a la disyuntiva entre control y crecimiento, muy característica de las empresas familiares, se une esta fuerte vinculación con el territorio propio de las empresas familiares en este sector. Al nacer con esta vocación de permanecer unido a la localización, se minimizan las posibilidades de crecer en otros lugares. Las bajas barreras de entrada a algunos de los subsectores que componen el turismo, no ayudan tampoco a este crecimiento, ya que en muchos casos van unidas a una baja profesionalización de los directivos que son los fundadores.

Todo ello afianza la necesidad de análisis de los factores que pueden propiciar o dificultar el éxito de la empresa familiar turística. Desde la óptica de la gestión de un destino turístico, y teniendo en cuenta que son las empresas del destino, junto con los recursos naturales, las que proveen de un conjunto de experiencias a los clientes,

también es relevante el análisis realizado en esta tesis. Comprender cómo las empresas pueden mejorar, puede redundar en beneficio del desarrollo del destino y de la comunidad en la que operan.

En la revisión realizada, se ha puesto no obstante de manifiesto que el estudio del sector turístico en la literatura de *management* no ha despegado hasta las últimas décadas, asentándose tradicionalmente su análisis en el denominado efecto país, industria y/o territorio, o bajo la óptica de las disciplinas de la economía o el marketing. Sin embargo, el cambio significativo hacia el análisis de las fuentes internas de la competitividad de las empresas, que al final conformarán la competitividad del sector y del territorio, se está produciendo desde hace relativamente pocos años, cambio que ya señalaban como necesario algunos autores (Bueno, 1996a, b; Jones, 1996; Taylor & Edgar, 1996; Costa et al, 1997). Las investigaciones en nuestro país han comenzado también recientemente a tener una consideración en la literatura (p.e., Camisón & Monfort, 1993; Camisón et al., 1994; Camisón, 1996a; De Pablo & Rodríguez, dirs., 1996; García Pérez de Lema, dir., 2002; Huerta, ed., 2002; Genescá et al., eds., 2005; Sánchez et al., 2006; Camisón, 1996b, 1997, 1998a, 2004, 2005a, 2006, 2007 a,b), incorporando los enfoques más recientes del campo de la dirección estratégica.

Por tanto, uno de los retos que todavía hoy están vigentes en la literatura es el análisis de las fuentes internas de la competitividad de la empresa familiar turística. De la revisión realizada se desprende que las peculiaridades del sector turístico hacen aún más oportuno estudiar este fenómeno y comprender así mejor la formación de capacidades que le lleven al éxito.

Por todo ello, la investigación realizada en esta tesis supone un importante avance. Se han identificado las fuentes internas, en términos de las capacidades de la empresa, que son más relevantes para el desempeño a largo plazo de la empresa familiar turística, sin olvidar cómo afectan todas sus capacidades también en un plazo temporal más corto. Específicamente, esta tesis supone una novedad en el estudio de las capacidades dinámicas, aquellas que la literatura ha enunciado como más relevantes

para conseguir una ventaja competitiva a largo plazo, y que aquí se ha demostrado que también juegan este papel en las empresas familiares de este sector turístico. Éste ha sido un campo inexplorado en la literatura de empresa familiar, hasta muy recientemente con algunas aportaciones de la literatura, si bien la mayoría lo han hecho de manera teórica. Además, algunas de las peculiaridades más relevantes de la empresa familiar se han analizado en su efecto en estas capacidades dinámicas, mostrando así cómo es relevante que los directivos de las empresas familiares gestionen los efectos negativos que algunas de ellas producen.

4.2.2. Las capacidades funcionales como determinante clave del desempeño a corto plazo

Las capacidades y los recursos intangibles han sido reveladas como principales determinantes de la competitividad de la empresa turística (Camisón & Forés, 2015). Las capacidades organizativas incluyen, junto con ciertas capacidades estáticas como las rutinas organizativas, capacidades dinámicas, como la arquitectura y cultura organizativa de innovación y aprendizaje (Henderson & Cockburn, 1994). Uno de los principales objetivos de esta tesis ha sido comprender cuáles son las principales capacidades que determinan la competitividad de las empresas familiares turísticas, tanto a corto como a largo plazo.

La revisión mostrada en esta tesis ha revelado las distintas clasificaciones de capacidades existentes en la literatura. Aunque los distintos autores utilizan nomenclaturas variadas y la frontera entre lo que se incluye en cada una de ellas es a veces difusa, sí que parecen coincidir en varios aspectos. Tal y como se ha señalado en el capítulo segundo de esta tesis, uno de ellos es la existencia de varios niveles; niveles que se han distinguido en esta tesis en tres siguiendo las aportaciones previas: capacidades funcionales, capacidades de coordinación y de cohesión, y capacidades dinámicas.

La literatura coincide en identificar el primer nivel con aquellas capacidades relacionadas con el aprovechamiento de los conocimientos y recursos existentes que permiten obtener rentas económicas a corto plazo (Teece, 2007). Las capacidades funcionales u operativas son las que le permiten a la empresa vender sus productos actuales a sus clientes actuales. Sin ellas, pues, no se puede obtener los retornos de lo que la empresa realizar (Winter, 2003).

Las capacidades funcionales suelen contribuir a la mejora de la calidad de procesos y productos, al incremento de los ingresos o a la reducción de los costes asociados al ofrecimiento de servicios, lo cual puede mejorar el desempeño organizativo, tanto de forma directa como indirecta (Porter, 1980; 1985; Barney 1991; Williamson, 1991; Brush and Artz, 1999; Peng and York, 2001; Kaleka, 2002; Zhu and Kraemer, 2002; Barua et al., 2004; Piccoli and Ives, 2005; Lai et al., 2008; Makadok, 2010).

Los resultados obtenidos en este estudio confirman esta literatura, revelando que solo las capacidades funcionales presentan un efecto positivo y significativo sobre el desempeño económico a corto plazo. Sin embargo, las capacidades de coordinación y cohesión, vinculadas con el establecimiento de un entorno adecuado para poder activar y gestionar de forma eficiente las capacidades funcionales gracias a un componente de dirección y a otro de organización, no se han revelado significativas sobre este desempeño. La revisión de la literatura desveló distintas clasificaciones de capacidades por parte de los autores, que recogían una agrupación en niveles. No obstante, la frontera que distingue entre los distintos niveles según el autor que se tenga en cuenta puede variar. Por ello, los problemas en la definición de las fronteras conceptuales entre constructos, pueden haber afectado a los resultados, tal y como se apuntará también en el apartado de limitaciones y futuras líneas de investigación. Asimismo, en la medida en que estas capacidades recogen la existencia de un entorno directivo y organizativo que propicia el desarrollo de las distintas funciones de la empresa, sería oportuno analizar en futuras investigaciones si el efecto que éstas producen es un efecto moderador o incluso mediador de las relaciones entre otros niveles de capacidades y el desempeño de la empresa. Por tanto, este resultado

también puede apuntar hacia lo que algunos estudios previos han evidenciado ya sobre la existencia de un efecto mediador de las capacidades funcionales sobre la relación entre capacidades de orden superior y el desempeño económico (e.g., Zahra et al., 2006).

4.2.3. Las capacidades dinámicas y la sostenibilidad de la ventaja competitiva

Los resultados obtenidos en este estudio respecto al impacto del conjunto de capacidades sobre el desempeño económico a largo plazo son compatibles con los postulados del Enfoque Basado en Capacidades Dinámicas, al demostrar que estas capacidades actúan como catalizadores en los procesos de generación y renovación de las competencias distintivas en la empresa (Nelson & Winter, 1982; Teece et al., 1997; Teece, 2007). Por tanto, los resultados confirman que son las únicas capacidades que reportan un efecto positivo y significativo sobre el desempeño económico a largo plazo.

Teece (2007) argumenta que las capacidades funcionales u operativas, en la medida en que son aquellas que se refieren a los aspectos técnicos, pueden ayudar a obtener un desempeño positivo en un corto periodo, pero si la empresa no desarrolla capacidades dinámicas, el efecto positivo sólo se mantendrá en este corto plazo. Sin embargo, son necesarias las capacidades dinámicas para que la empresa genere valor en el largo plazo. Las capacidades funcionales se podrían considerar como aquellas que le permiten a la empresa “vivir” en el corto plazo (Winter, 2003); mientras, las capacidades dinámicas serían aquéllas que permiten desarrollar, crear o modificar las capacidades funcionales (Collis, 1994; Dosi, Nelson, and Winter, 2000; Winter, 2003; Hoopes and Madsen, 2008).

Las capacidades dinámicas amparan tanto los procesos de generación de conocimiento interno como a la absorción de conocimiento externo (Camisón & Forés, 2010;

Chakravarthy, McEvily, Doz, & Devaki, 2003). Ambas dimensiones permiten mitigar los obstáculos del cambio exógeno y sacar provecho de nuevas oportunidades. Por tanto, las capacidades dinámicas se consideran vitales para sustentar los procesos de cambio e innovación, así como para asegurar que la organización responda al entorno estratégicamente; esto es, para garantizar el sustento de sus ventajas competitivas recreando su base de recursos y capacidades (Barney, 1991; Hambrick, 1988).

Las empresas familiares, pues, necesitan comprender que el mercado cambia y que las capacidades para renovar la base de recursos y capacidades de la empresa son necesarias para poder sobrevivir a lo largo de las generaciones (Chirico & Nordqvist, 2010). Los miembros de la familia deben apoyar las relaciones abiertas para fomentar la creatividad. De hecho, cuando la generación más vieja no permite que la nueva generación participe en la toma de decisiones, se evita el cambio y se promueve la inercia. Hall et al. (2001: 205-206) sostienen que "en entornos turbulentos y cambiantes, las formas tradicionales de pensar y actuar no serán de mucha ayuda para la organización". Para fomentar el cambio, "en cambio, es esencial cuestionar los viejos patrones de acción estratégica y explorar otros nuevos en un proceso de aprendizaje continuo".

4.2.4. El impacto de las características de la empresa familiar sobre el desarrollo de las capacidades dinámicas

Tras vislumbrar la importancia de las capacidades dinámicas para el desempeño económico a largo plazo, este estudio se plantea cómo afectan los rasgos distintivos de la empresa familiar a la generación de este tipo de capacidades y, por ende, a la continuidad de la empresa.

La mayor parte de la literatura previa se ha decantado por analizar cómo influyen las características propias de la empresa familiar sobre el desempeño o la creación de valor (p.e., McConaughy et al., 2001; Anderson & Reeb, 2003; Zahra, 2003; Chrisman et

al., 2002, 2005; Villalonga & Amit, 2006; Andres, 2008; Nieto et al., 2009), pero no sobre el desarrollo de sus capacidades, que son las que, en última instancia, guiarán a la empresa hacia mejores resultados. Si bien existen algunas aportaciones de carácter teórico o exploratorio que analizan algunas de las ventajas e inconvenientes de las empresas familiares en la acumulación de recursos y capacidades (p.e., Sirmon & Hitt, 2003; Sharma & Manikutty, 2005; Miller & Le Breton-Miller, 2006), muchos de ellos se basan en cuestiones subjetivas o difícilmente medibles y, además, los estudios empíricos son prácticamente inexistentes. Además, son prácticamente inexistentes los estudios empíricos que abordan en análisis del impacto de las características de la empresa familiar sobre el desarrollo de las capacidades dinámicas.

Concretamente, los resultados demuestran que las variables relacionadas con la mayor influencia e implicación de la familia tanto en la gestión como el gobierno empresarial presentan una influencia negativa en el desarrollo de las capacidades dinámicas. En este sentido, y por poder de influencia, el **capital social familiar**, la **falta de separación entre la propiedad y gestión**, y la **implicación directiva familiar** reportan efectos negativos en la acumulación de estas capacidades de orden superior, necesarias para conseguir el principal objetivo de toda empresa familiar: la supervivencia del negocio a largo plazo.

La mayor implicación familiar puede derivar en resistencias al cambio (Ward, 1987; Vago, 2004), vinculadas al mayor comportamiento conservador de la empresa familiar (Gómez-Mejía et al., 2003; Kellermanns & Eddleston, 2006). El emplear miembros de la familia en los puestos de dirección, aunque no dispongan de formación suficiente (Gallo & García, 1996) también es una de las conductas señaladas en la empresa familiar como detractora del espíritu emprendedor (Peters & Buhalis, 2004). Por otra parte, el control de la familia afecta a las decisiones financieras, pudiendo provocar una falta de recursos financieros (Fernández & Nieto, 2005); su aversión a ampliar capital si ello implica la entrada de nuevos accionistas (Hutchinson, 1995) produce una dependencia de sus fondos generados internamente, de forma que sólo cuando estos no basten acudirán a financiación externa (Chittenden et al., 1996). Igualmente, la

investigación empírica ha comprobado la existencia de una relación negativa entre propiedad familiar e inversión en intangibles (Nieto, 2001).

Por otro lado, los resultados obtenidos demuestran que las **empresas familiares de primera y segunda generación** contribuyen al impulso de las capacidades dinámicas, aunque el efecto es mayor para las primeras. Estos resultados entroncan con los argumentos propuestos por otros autores de que, a pesar de que en etapas iniciales los fundadores sí que poseen aptitudes de liderazgo y emprendedoras que contribuyan al desarrollo de las capacidades directivas, muchos de ellos se acomodan posteriormente, volviéndose adversos al riesgo y a los cambios (Dertouzos et al., 1989; Autio & Mustakallio, 2003; Zahra et al., 2004; Salvato, 2004; Kellermanns & Eddleston, 2006).

La existencia de un **Comité de Dirección** resulta ser también una variable clave para el desarrollo de capacidades dinámicas. La existencia de este comité parece ampliar los roles de decisión y planificación a un mayor grupo de personas en la empresa, lo que aporta discrecionalidad, transparencia y una visión más estratégica a la hora de acumular competencias y destrezas intangibles. El comité de dirección dota de una mayor profesionalización a la dirección de la empresa, aportando una visión no centrada únicamente en la familia. Esta mayor desvinculación de las decisiones de los beneficios de la familia, aporta mayor racionalidad en las decisiones hacia las inversiones en activos, recursos y capacidades que permitan desarrollar la empresa.

A diferencia de los anteriores modelos, en el que los efectos de las **variables de control** incluidas no se han evidenciado significativos, en este último modelo se ha demostrado que las empresas más antiguas y de mayor tamaño son las que mayores capacidades dinámicas reportan. Estos resultados son acordes con investigaciones previas basadas en los clásicos argumentos *shumpeterianos* que apuntan que las empresas más grandes disfrutan de economías de escala en I+D, pueden disminuir sus riesgos, y tener un mejor acceso al mercado y a los recursos financieros (Forés & Camisón, 2016). Al igual que para la variable tamaño, algunos estudios empíricos indican que las empresas más antiguas cuentan con una mayor experiencia (Rao &

Drazin, 2002) y reputación (Zaheer & Bell, 2005) que mejora las rutinas y estructuras para acumular nuevo conocimiento (Sorensen & Stuart, 2000; Camisón & Forés, 2011)

Además, también se ha demostrado que las empresas en el subsector de la intermediación -agencias de viaje y touroperadores- son las que un mayor desarrollo de este tipo de capacidades superiores reportan, en comparación con el resto de subsectores de referencia. Probablemente, este hecho evidencia la dinamicidad de este subsector, expuesto continuamente a nuevos cambios tecnológicos y modelos de gestión (Plan del Turismo Español Horizonte 2020).

4.3. IMPLICACIONES PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

En segundo lugar, se plantean también algunas implicaciones para las empresas familiares. En este sentido, cabe destacar la necesidad de prestar una mayor atención por parte de las empresas familiares a las capacidades distintivas clave para el éxito a largo plazo; esto es, la acumulación de **capacidades dinámicas**.

Para ello, los máximos responsables de la empresa familiar deberán preocuparse por instaurar una serie de mecanismos que fomenten y transmitan una cultura innovadora, que se mantenga fuerte más allá de las dos primeras generaciones, en las que parecen residir el espíritu emprendedor del fundador. Tan importante como los valores de innovación lo son los mecanismos que ofrezcan a esta dirección cierta discrecionalidad y objetividad a su gestión. Mecanismos como la existencia de un **Comité de Dirección** parece fomentar el desarrollo de principios y métodos de gestión necesarios para asentar una orientación emprendedora, siendo esta la variable que mayor impacto reporta sobre las capacidades dinámicas.

En este sentido, los resultados apuntan que la mayor **implicación familiar** en la dirección, la elevada participación familiar en el capital social y la falta de separación entre propiedad y gestión son variables que impactan de manera negativa sobre la acumulación de capacidades dinámicas. Esto puede deberse al mayor comportamiento conservador y aversión al riesgo producido, inevitablemente, por la unión de la riqueza familiar al negocio. Este tipo de actitud frena la orientación emprendedora y la visión estratégica necesarias para el impulso de las capacidades dinámicas.

Esta tesis también tiene implicaciones en el *ámbito de la investigación*. A pesar de que ya se ha iniciado el camino, todavía queda mucho por recorrer. En este caso, es importante destacar la necesidad de mayor investigación en el campo de la empresa familiar y, en concreto, en el sector turístico, pues, aunque la atención que suscita es cada vez mayor, las aportaciones empíricas todavía son escasas, muy pocas centradas en aquellos aspectos internos que las pueden conducir hacia la consecución de

ventajas competitivas y menores aun las que se interesan en descubrir las habilidades de estas empresas a la hora de desarrollar y acumular recursos y capacidades básicos para lograr mejores posiciones competitivas. Asimismo, a pesar de la complejidad de este tipo de empresas, se antoja relevante el análisis de sus características específicas, retos y necesidades de la empresa familiar.

El estudio de las capacidades dinámicas en la empresa familiar ha sido, también, un tema poco analizado, adoptando la mayoría de los trabajos sobre este campo un enfoque teórico. Por tanto, se torna necesaria una mayor profundización acerca de las variables que pudieran plantearse como determinantes clave de estas capacidades en las empresas familiares. De este modo, si bien pensamos que nuestras aportaciones podrán contribuir al conocimiento en el área de la empresa familiar del sector turístico, abocando luz sobre algunos aspectos poco tratados, todavía queda mucho camino por recorrer. Creemos de gran importancia continuar con esta línea de investigación dada la relevancia que ostenta la empresa familiar en nuestro país.

Una vez analizadas las principales implicaciones, se finalizará este trabajo con la consideración de algunas de las limitaciones más importantes y de carácter general y la atención a futuras líneas de investigación que podrían derivarse de este trabajo.

4.4. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las principales limitaciones de este trabajo se derivan de la propia naturaleza de la investigación, centrada en el estudio de una red de relaciones entre conceptos sumamente complejos. Por ello, se ha optado por una contrastación empírica parcial, limitando los aspectos analizados, su concepto y alcance y el rango posible de relaciones, con la intención de reducir la complejidad del estudio y obtener unos primeros resultados, a partir de los cuales proseguir e iniciar nuevas líneas de investigación.

En ese sentido, podemos distinguir tres ámbitos de la investigación que la han condicionado y limitado y que, por tanto, abren el camino a nuevos estudios que lo desarrollen: las cuestiones relacionadas con el modelo de medida, el modelo conceptual y las que se desprenden del propio diseño de la investigación. Pasamos a examinarlas a continuación.

Limitaciones y futuras líneas de investigación en el modelo de medida

El desarrollo de modelos de regresión múltiple para testar las hipótesis del modelo ha implicado que no se contemplase la riqueza de ciertos constructos, como las capacidades funcionales y de coordinación y cohesión, de naturaleza multidimensional. Esta limitación en la medida de la cartera de capacidades puede explicar la obtención de índices de ajuste reducidos para los dos primeros modelos, relativos a los efectos de los distintos tipos de capacidades sobre el desempeño económico. Para futuros estudios, pues, sería necesario incorporar nuevas metodologías que permitan incorporar la riqueza de estos constructos latentes, como los modelos de ecuaciones estructurales.

No obstante, si comparamos con estudios previos en los que se introducen los efectos de variables subjetivas sobre objetivas, los resultados obtenidos son razonables, y más considerando que en estos estudios no se reportan índices R^2 corregidos (p.e. Berchicci, 2013).

También cabe decir que en ambos modelos se han introducido los tres tipos de capacidades (funcionales, de coordinación y cohesión, y dinámicas) para comprobar la adecuación de las hipótesis formuladas, así como las tres variables de control clásicas en estudios sobre el sector turístico (tamaño, sector, y pertenencia a un grupo societario). Por tanto, en estudios posteriores se debería buscar variables de control significativas, y eliminar de los respectivos modelos los tipos de capacidades que no permiten explicar el desempeño (p.e., las capacidades de coordinación y cohesión), lo cual se ha comprobado incrementa estos índices de ajuste.

Limitaciones y futuras líneas de investigación en el modelo conceptual

Vinculada con la anterior limitación, estudios posteriores deberían plantearse por qué ciertas capacidades no se desvelan significativas sobre el desempeño, sobre todo, a largo plazo. Esto implicaría abrir la 'caja negra' de las capacidades, avanzado el tipo de relación causal que se cierne sobre las mismas. Para este tipo de análisis, de nuevo los modelos de ecuaciones estructurales se tornan necesarios.

Por lo que respecta al tercer modelo, vinculado con el análisis de los principales antecedentes de las capacidades dinámicas, vinculados a las características de las empresas familiares comentar que, a pesar de la gran variedad de elementos considerados en los estudios empíricos incluidos en este trabajo, se es consciente de la existencia de otras muchas variables que podrían influir en estas capacidades de orden superior. En este caso, nos hemos concentrado en la estructura de gobierno de la empresa y la implicación familiar en el negocio; sin embargo, podrían considerarse otros aspectos tales como la cultura propia de la empresa familiar, la riqueza de la familia unida al negocio o la existencia de posibles conflictos entre miembros familiares, entre otros.

La relación obtenida entre el porcentaje de capital social en manos de la familia y el desarrollo de capacidades dinámicas ha sido negativa. Futuros estudios podrían plantearse si existe una relación no lineal entre ambas variables, sugiriendo que la implicación familiar llega a ser beneficiosa hasta cierto punto (e.g. De Massis et al.,

2014; Miller & Breton-Miller, 2006). Esto implica que la implicación familiar llega a ser beneficiosa hasta cierto punto.

Limitaciones y futuras líneas de investigación en el diseño de la investigación

Por otro lado, la adopción de un diseño de investigación de corte transversal condiciona las conclusiones obtenidas, siendo necesaria la matización de la predicción de causalidad. Por tanto, sería interesante el desarrollo de estudios de carácter longitudinal que ofrecen visiones más completas y objetivas.

Igualmente, el centrarnos en el sector turístico español, a pesar de proporcionarnos un enfoque claro y concreto, puede limitar la aplicabilidad de estas conclusiones a otros sectores y territorios, por lo que es relevante el estudio de la empresa familiar en otros ámbitos con tal de comprobar si se replican o no los resultados. También problemática es la subjetividad que supone dejar a juicio del entrevistado la consideración de la empresa como familiar o no, aunque, dada la inexistencia de un concepto claro y la utilización de este criterio por parte de otros autores nos ha alentado a su consideración para este trabajo.

REFERENCIAS

- Aaker, D.A. (1989): Managing assets and skills: The key to sustainable competitive advantage, *California Management Review*, 31(2), pp. 91-106.
- Aldrich, H.E.; Cliff, J.E. (2003): The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective, *Journal of Business Venturing*, 15(5), pp. 573-596.
- Ali, A., Chen, T. Y., & Radhakrishnan, S. (2007). Corporate disclosures by family firms. *Journal of Accounting and Economics*, 44, 238-286.
- Amit, R.; Schoemaker, P. (1993): Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.
- Anderson, R.; Reeb, D. (2003): Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500, *The Journal of Finance*, LVIII(3), pp. 1301-1328.
- Andres, C. (2008): Large shareholders and firm performance – An empirical examination of founding-family ownership, *Journal of Corporate Finance*, 14, pp. 431-445
- Ang, J.S., Cole, R.A., & Lin, J.W. (2000). Agency costs and ownership structure. *Journal of Finance*, 55(1), 81–106.
- Aramberri, J. (2009): The future of tourism and globalization: Some critical remarks, *Futures*, 41(6), pp. 367-376.
- Arend RJ, Bromiley P. 2009. Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization* 7(1): 75–90.
- Armstrong, J.S.; Overton, T.S. (1977): Estimating non response bias in mail surveys, *Journal of Marketing Research*, 16, pp. 396–402.
- Aronoff, C.E. (1998): Megatrends in family business, *Family Business Review*, 11(3), pp. 181-192.
- Aronoff, C.E.; Ward, J.L. (1995): Family-owned business. A thing of the past or a model of the future?, *Family Business Review*, 8(2), pp. 121-130.

- Aronoff, C. E.; Ward, J. L. (2000): More than family: Non-family executives in the family business. Family Enterprise Publishers, Marietta.
- Arregle, J.-L., Hitt, M., Sirmon, D. and Very, P.(2007). 'The development of organizational social capital: attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44, 73–95.
- Ashforth, B. E., S. A. Johnson. 2002. Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. M. A. Hogg, D. J. Terry, eds. *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Psychological Press, New York, 31–48.
- Astrachan, J.H.; Allen, I.E.; Spinelli, S. (2002): Mass mutual/Raymond Institute American family business survey. Mass Mutual Financial Group, Springfield
- Astrachan, J.H.; Shanker, M.C. (2003): Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look, *Family Business Review*, 16(3), pp. 211-219.
- Ateljevic, I., Doorne, S. (2000): Staying within the fence: Lifestyle entrepreneurship in tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, 8, pp. 378-392.
- Athreye, S.S. (2005). The Indian software industry and its evolving service capability. *Industrial and Corporate Change*, 14, 393–418.
- Audretsch, D. B., Hülsbeck, M., & Lehmann, E. E. (2013). Families as active monitors of firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 118-130.
- Autio, E.; Mustakallio, M. (2003): Family firm internationalization: A model of family firm generational succession and internationalization strategic postures. University of Pennsylvania, Philadelphia.
- Backes-Gellner, U. (2001): Das industrielle Familienunternehmen – Kontinuität im Wandel. Institut für Mittelstandforschung, Bonn.
- Barach, J.A.; Ganitsky, J.B; Carson, J.A.; Doochin, B.A (1988): Entry of the next generation: Strategic challenge for family business, *Journal of Small Business Management*, 26, pp. 49-56.

- Barney, J.B. (1991), Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 191-210.
- Barney, J.B. (1997), *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley Publishing, Aldershot.
- Barney, J.B.; Clark, C.; Alvarez, S. (2002): Where does entrepreneurship come from: Network models of opportunity and resource acquisition with application to the family firm, Second Annual Conference on Theories of the Family Enterprise, December, Philadelphia.
- Barney, J.B.; Wright, M.; Ketchen, D.J. (2001): The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, *Journal of Management*, 27, pp. 625-641.
- Barontini, R., & Caprio, L. (2006). The effect of family control on firm value and performance: Evidence from continental Europe. *European Financial Management*, 12(5), 689–723.
- Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schøne, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of Corporate Finance*, 11(1/2), 107–127.
- Barua, A., Konana, P., Whinston, A. B., & Yin, F. (2004). An empirical investigation of net-enabled business value. *MIS quarterly*, 28(4), 585-620.
- Basco, J.T. (2006): La investigación en la empresa familiar: 'Un debate sobre la existencia de un campo independiente', *Investigaciones Europeas*, 12(1), pp. 33-54.
- Basco, R. (2014). Exploring the influence of the family upon firm performance: Does strategic behaviour matter?. *International Small Business Journal*, 32(8), 967-995.
- Beatty, R. P., & Zajac, E. J. (1990, August). TOP MANAGEMENT INCENTIVES, MONITORING, AND RISK-BEARING: A STUDY OF EXECUTIVE COMPENSATION, OWNERSHIP, AND BOARD STRUCTURE IN INITIAL PUBLIC OFFERINGS. In

- Academy of Management Proceedings (Vol. 1990, No. 1, pp. 7-11). Academy of Management.
- Beehr, T. A., Drexler, J. A. and Faulkner, S. (1997). 'Working in small family businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 297–312.
- Benavides Velasco, C.A.; Guzmán Parra, V.F.; Quintana Garcia, C. (2011): Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica, *Cuadernos de Economía de la Empresa*, 14(2), pp. 78-90.
- Bennedsen, M., Fan, J. P., Jian, M., & Yeh, Y. H. (2015). The family business map: Framework, selective survey, and evidence from Chinese family firm succession. *Journal of Corporate Finance*, 33, 212-226.
- Berchicci, L. (2013). Towards an open R&D system: Internal R&D investment, external knowledge acquisition and innovative performance. *Research Policy*, 42(1), 117-127.
- Bertrand, M.; Schoar A. (2006): The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20 (2) (2006), pp. 73-96
- Bhattacharya, U.; Ravikumar, B. (2001): Capital markets and the evolution of family business, *The Journal of Business*, 74(2), pp. 187-220.
- Birley, S.; Ng, D.; Godfrey, A. (1999): The family and the business, *Long Range Planning*, 32(6), pp. 598-608
- Block, J. H. (2012). R&D investments in family and founder firms: An agency perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 248–265.
- Blondell, C., Carlock, R., & Van der Heyden, L. (2000). Fair process: Seeking justice in family firms. In *Actas del Academy Research Forum, Family Business Network*. Ed. Pannikos Poutzioris.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122, 1351–1408.

- Blyler, M., & Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic management journal*, 24(7), 677-686.
- Boles, J.S. (1996): Influences of work-family conflict on job satisfaction, life satisfaction, and quitting intentions among business owners: The case of family operated businesses, *Family Business Review*, 9(1), pp. 61-74.
- Braun, M.; Sharma, A. (2007): Should the CEO Also Be Chair of the Board? An Empirical Examination of Family-Controlled Public Firms, *Family Business Review*, 20(2), pp. 111-126.
- Bruce, N. & Waldman, M. (1990). The rotten kid theorem meets the Samaritan's dilemma. *Quarterly Journal of Economics*, 105, 155–165.
- Brush, T. H., & Artz, K. W. (1999). Toward a contingent resource-based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine. *Strategic Management Journal*, 223-250.
- Bubolz, M. (2001). Family as a source, user and builder of social capital. *Journal of Socio-Economies*, 30, 129-131.
- Buchanan, J.M. (1975): The Samaritan's dilemma, en Phelps, E.S. (ed.): *Altruism, morality and economic theory*. Russell Sage Foundation, New York, pp. 71–75.
- Bueno, E. (1996a): La investigación sobre las empresas turísticas en España, *Estudios Turísticos*, 129, pp. 61-80.
- Bueno, E. (1996b): Research into Tourism Enterprises in Spain: The State of the Art, *The Tourist Review*, 1, pp. 22-28.
- Burack, E.H.; Calero, C.M. (1981): Seven perils of family business, *Nation's Business*, 69(1), pp. 62-64.
- Cabrera, K.; De Saá, P.; Garcia, D. (2001): The succession process from a resource -and knowledge- based view of the family firm, *Family Business Review*, 14, pp. 37-46.

- Cabrera, K.; García, J.M. (2000): Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 6, pp. 187-212.
- Cabrera, K.; Martín, J. (2010): La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión de la empresa familiar, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 19(2), pp. 111-128.
- Calder, G.H. (1961): The peculiar problems of a family business, Business Horizons, 4, pp. 93-102.
- Calvo, A.R.; López, V.A. (2003): Modelo RBV y rendimiento empresarial: Análisis discriminante en Pymes gallegas, Boletín de estudios económicos, 59(180), pp. 503-521.
- Camisón, C. (1996a): Dinámica de la competitividad de la PYME industrial española en la década 1984-94: análisis del efecto país, efecto industria y efecto empresa, Economía Industrial, 310, pp. 121-140.
- Camisón, C. (1996b): Dinámica de la competitividad de la PYME industrial española en la década 1984-94: análisis del efecto país, efecto industria y efecto empresa, Economía Industrial, 310, pp. 121-140.
- Camisón, C. (1997): La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas. Civitas, Madrid.
- Camisón, C. (1998a): Factores críticos de competitividad, enfoque estratégico y desempeño: grupos estratégicos en la PYME industrial española, Información Comercial Española, 773, septiembre-octubre, pp. 133-154.
- Camisón, C. (2001): La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales. Tirant lo Blanch, Valencia.

- Camisón, C. (2002): Las competencias distintivas basadas en activos intangibles, en Morcillo, P., Fernández-Aguado, J. (coords.): Nuevas claves para la dirección estratégica. Editorial Ariel, Barcelona, pp. 117-151.
- Camisón, C. (2004): Shared, competitive and comparative advantages: A competence-based view of industrial-district competitiveness, *Environment and Planning A*, 36(12), pp. 2227-2256.
- Camisón, C. (2005a): Competitividad de la empresa industrial española. Reseña del libro *Los desafíos de la competitividad: la innovación organizativa y tecnológica en la empresa española*, *Revista de Libros de Economía y Empresa*, Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, 1(1), pp. 18-20.
- Camisón, C. (2005b): On how to measure managerial and organizational capabilities: Multi-Item models for measuring distinctive competences, *Management Research*, 3(1), pp. 27-48.
- Camisón, C. (2006): Estrategia y competitividad de la empresa española: un balance del período 1984-2004, *Claves de la Economía Mundial*, 6, pp. 88-99.
- Camisón, C. (2007a), ¿Quo vadis la empresa industrial española?: Fortalezas y debilidades ante los factores clave de éxito. *Universia Business Review*, nº 13, primer trimestre, pp. 42-61.
- Camisón, C. (2007b): Bases organizativas de la internacionalización y la competitividad de la empresa española: dinámica en las dos últimas décadas, *Información Comercial Española*, 838(septiembre-octubre), pp. 59-100.
- Camisón, C., Forés, B., & Puig-Denia, A. (2016). Return on capital in Spanish tourism businesses: A comparative analysis of family vs non-family businesses. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(3), 91-110.
- Camisón, C.; Bigné, E.; Monfort, V. (1994): The Spanish tourism industry: Analysis of its strategies and the efficacy and achievements gained from them, en Seaton, A.V. (ed.): *Tourism: the State of the Art*. John Wiley & Sons, Londres, pp. 442-452.

- Camisón, C.; Boronat, M. (2004): Factores determinantes del desempeño organizativo: efecto industria, incertidumbre y competencias distintivas, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), pp. 127-143.
- Camisón, C.; Monfort, V. (1993): La empresa turística valenciana: diagnóstico estratégico y posicionamiento competitivo, *Papers de Turisme*, 5(12), pp. 11-25.
- Camisón Zornoza, C.; Monfort Mir, V.M. (dir., 2012): La empresa turística familiar en España: importancia, perfil y competitividad. Madrid : Ministerio de Industria, Energía y Turismo (Estudios del IET).
- Carney, M. (2005): Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, May, pp. 249-265.
- Carney, M.; van Essen, M.; Gedajlovic, E.R.; Heugens, P.P. (2013). What do we know about private family firms? A meta-analytical review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (3), 513-544.
- Castanias, R.P.; Helfat, C.E. (1991): Managerial Resources and Rents, *Journal of Management*, 17(1), pp. 155-171.
- Cauffman, L. (1996): El desafío de la empresa familiar: Sus relaciones, en Gallo, M.A. (ed.): La empresa familiar 5. IESE, Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar, Barcelona, pp. 99-113.
- Ceja, L., & Tapies, J. (2011). Corporate values guiding the world's largest family-owned businesses: a comparison with non-family firms. IESE Business School–University of Navarra.
- Chirico, F., & Bau, M. (2014). Is the family an Asset or Liability for firm performance? The moderating role of environmental dynamism. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 210-225.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.

- Chirico, F., & Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2), 169-181.
- Chittenden, F.; Hall, G.; Hutchinson, P. (1996): Small firm growth, access to capital markets and financial structure: review of issues and an empirical investigation, *Small Business Economics*, 8, pp. 59-67.
- Chittoor, R.; Das, R. (2007): Professionalization of management and succession performance – A vital linkage, *Family Business Review*, 20(1), pp. 65-79.
- Chmielewski, D. A., & Paladino, A. (2007). Driving a resource orientation: reviewing the role of resource and capability characteristics. *Management Decision*, 45(3), 462-483.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business research*, 60(10), 1030-1038.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), 267-293.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Litz, R.A. (2004), Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 335-354.
- 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), pp. 555-576.
- Chrisman, J.J.; Chua, J.H.; Steier, L. (2002): The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), pp. 113–130.
- Chua, J.H.; Chrisman, J.J.; Sharma, P. (1999): Defining the family business by behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 19-39.

- Churchill, G. (1979): A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16(1), pp. 64-73.
- Cohen, T.; Lindberg, R. (1974): *Survival and growth: Management strategies for the small firm*. AMACOM, .New York.
- Collis, D.J. (1991): A resource-based analysis of global competition: the case of bearings industry, *Strategic Management Journal*, 12, pp. 49-68.
- Collis, D.J. (1994): Research note: How valuable are organizational capabilities?, *Strategic Management Journal*, 15, pp. 143-152.
- Combs JG, Ketchen DJ. 1999. Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions. *Strategic Management Journal* 20(9): 867–888.
- Corbetta, G.; Salvato, C. (2004): Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on ‘comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence’, *Entrepreneurship Theory and Practice*, summer, pp. 7-25.
- Costa, J.; Eccles, G.; Teare, R. (1997): Trends in hospitality: Academic and industry perceptions, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 9(7), pp. 285-294.
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Garrett, R. (2014). Examining relationships among familyinfluence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firmperformance. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 229–238.
- Cromie, S.; Stevenson, B.; Montieth, D. (1995): The management of family firms: an empirical investigation, *International Small Business Journal*, 13, pp. 11-34.
- Cronbach, L.J. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Crouch, G.I.; Ritchie, J.R.B. (1999): Tourism, competitiveness, and societal prosperity, *Journal of Business Research*, 44, pp. 137-152.

- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33–49.
- Cucculelli, M.; Micucci, G. (2008): Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms, *Journal of Corporate Finance*, 14(1), pp. 17-31.
- Daily, C.M.; Dollinger, M.J. (1992): An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms, *Family Business Review*, 5(2), pp. 117-136.
- Danco, L. (1975): *Beyond Survival*. OH, Center for Family Business, Cleveland.
- Das, T. K. and Teng, B. S. (1998). 'Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23, 491–512.
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093-1116.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Davis, J., Schoorman, R., Mayer, R., & Tan, H. (2000). The trusted general manager and business unit performance. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2013). Dispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 166–175.
- De Pablo, I.; Rodríguez, J.M. (dirs., 1996): *Diagnóstico sobre la evolución de la eficiencia de la empresa española*. AECA, Madrid.

- Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of political economy*, 93(6), 1155-1177.
- Dertouzos, M.L.; Lester, R.K.; Solow, R.M. (1989): *Made in America: Regaining the productive edge*. MIT Press, Cambridge
- Dibrell, C., & Moeller, M. (2011). The impact of a service-dominant focus strategy and stewardship culture on organizational innovativeness in family-owned businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 43–51.
- Diéguez-Soto, J., Fernández-Gámez, M. A., & Sánchez-Marín, G. (2017). Family involvement and hotel online reputation. *BRQ Business Research Quarterly*.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Dillman, D.A. (1978): *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*. John Wiley & Sons, Nueva York.
- Donaldson, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *Academy of management Review*, 15(3), 369-381.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1989). CEO Governance And Shareholder Returns. In *Agency Theory Or Stewardship Theory*. Paper Presented At The Annual Meeting Of The Academy Of Management. Washington, Dc.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1), 49-64.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1993). The need for theoretical coherence and intellectual rigour in corporate governance research: reply to critics of Donaldson and Davis. *Australian Journal of Management*, 18(2), 213-223.
- Donckels, R.; Frölich, E. (1991): Are family businesses really different? European experiences from Stratos, *Family Business Review*, 4(2), pp. 149-160.
- Donnelley, R. (1964): The family business, *Harvard Business Review*, 42(4), pp. 93-105.

- Dosi, G. (1982): Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change, *Research Policy*, 11, pp. 147-162.
- Dosi, G. (1988a). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, 26, 1120–1171.
- Dosi, G. (1988b). The nature of the innovative process. In Gosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G. and Soete, L. (eds), *Technical Change and Economic Theory*. London: Pinter.
- Dosi, G. and Marengo, L. (1993). Some elements of an evolutionary theory of organisational competences. In England, R.W. (Ed.), *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*. Ann Arbor, MI.: University of Michigan Press
- Dosi, G.; Freeman, C.; Nelson, R.R.; Silverberg, G.; Soete, L. (eds., 1988): *Technical change and economic theory*. Pinter Publishers, Londres.
- Dosi G, Nelson R, Winter S. 2000. Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities. In *Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, Dosi G, Nelson R, Winter S (eds). Oxford University Press: New York; 1–21.
- Dosi, G.; Teece, D.J.; Winter, S. (1992): Towards a theory of corporate coherence: Preliminary remarks, en Dosi, G.; Giannetti, R.; Toninelli, P.A. (eds.): *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*. Clarendon Press, Oxford, pp. 185-211.
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279.
- Duréndez, A.; García, D.; Madrid, A. (2007): Professionally managed family firms, en Gupta, V.; Levenburg, N.; Moore, L.L. ; Motwani, J.; Schwarz, T.V. (eds.): *Culturally-sensitive models of family business in Latin Europe – A compendium using the Globe Paradigm*. ICFAI University Press, Hyderabad, pp. 88-112.

- Dyck, B.; Mauws, M.; Starke, F.A.; Mischke, G.A. (2002): Passing the baton. The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession, *Journal of Business Venturing*, 17(2), pp. 143-162.
- Dyer, W.G. Jr. (1988): Culture and continuity in family firms, *Family Business Review*, 1(1), pp. 37-50.
- Dyer, W.G. Jr.; Handler, W. (1994): Entrepreneurship and family business: exploring the connections, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 71-83.
- Eckrich, C.; Loughhead, T. (1996): Effects of family business membership and psychological separation on the career development of late adolescents, *Family Business Review*, 9, pp. 369-386.
- Ecorys (2009): Study of the competitiveness of the EU tourism industry. Directorate-General Enterprise & Industry, European Commission, Bruselas.
- Eddleston, K.A.; Kellermanns, F.W.; Sarathy, R. (2008a): Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance, *Journal of Management Studies*, 45, pp. 26-50.
- Eddleston, A.; Otondo, R.F., Kellermanns, F.W (2008b): Conflict, participative decision-making, and generational ownership dispersion: A multilevel analysis. *Journal of Small Business Management*, 46 (3), pp. 456-484
- Eddleston, K.A; Kellermanns, F.W. (2007): Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective, *Journal of Business Venturing*, 22(4), pp. 545-565.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1998). Competing on the edge: Strategy as structured chaos. *Long Range Planning*, 31(5), 786-789.
- Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. (2000): Dynamic Capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 1105-1121.

- Ellington, E.P.; Jones, R.T.; Deane, R. (1996): TQM adoption practices in the family-owned business, *Family Business Review*, 9(1), pp. 5-14.
- Eshel, I.; Samuelson, L.; Shaked, A. (1998): Altruists, egoists, and hooligans in a local interaction model, *American Economic Review*, 88(1), pp. 157-179.
- Esparza, J.L.; García, D.; Duréndez, A. (2009): Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas: un estudio empírico, *Revista EAN*, 66(Mayo-Agosto), pp. 5-30.
- European Commission (2003): Structure, performance and competitiveness of European tourism and its enterprises. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.
- Eurostat (2017). Tourism statistics. Statistics explained. http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Tourism_statistics accessed 3rd July 2017.
- Ewing, D.W. (1965). Is nepotism so bad? *Harvard Business Review*, 43(1), 22.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983a). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Fama, E., & Jensen, M. (1983b). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26, 325-344.
- Fanelli, A., & Misangyi, V. F. (2006). Bringing out charisma: CEO charisma and external stakeholders. *Academy of Management Review*, 31(4), 1049-1061.
- Felin T, Foss NJ, Heimeriks KH, Madsen TL. 2012. Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies* 49(8): 1351–1374.
- Fernández, N.; Bringmann, E. (2007): El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares, en Ayala, J.L. (coord.): *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: camino al futuro*. Universidad de la Rioja, Logroño, pp. 3428- 3444.

- Fernández, Z; Nieto, M.J. (2005): La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar, Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 22, pp. 107-126.
- Fletcher, D. (2002): A network perspective of cultural organizing and „professional“ management in the small, family business, Journal of Small Business and Enterprise Development, 9(4), pp. 400-415.
- Forés, B., & Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size?. Journal of Business Research, 69(2), 831-848.
- Fuchs, P. H., Mifflin, K. E., Miller, D., & Whitney, J. O. (2000). Strategic integration: Competing in the age of capabilities. California Management Review, 42(3), 118-147.
- Fukuyama, F. (1995): Trust: The social virtues and the creation of prosperity. Free Press, New York
- Fundación COTEC (2004): Pautas de Innovación en el Sector Turístico Balear. Fundación COTEC, Madrid.
- Fundación OPTI (2005): Estudio de prospectiva del sector turismo. Escenarios de demanda global y tendencias tecnológicas. Fundación OPTI, Madrid.
- Fundación OPTI (2008): Demanda turística en Andalucía y sus implicaciones en el sector turismo. Conserjería de Turismo, Comercio y Deporte, Junta de Andalucía, Sevilla.
- Gallo, M. A., Tàpies, J., & Cappuyns, K. (2004). Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences. Family Business Review, XVII(4), 303–318.
- Gallo, M.A. (1995): Empresa familiar: Textos y casos. Praxis, Barcelona.
- Gallo, M. A., & Kenyon-Rouvinez, D. (2005). The importance of family and business governance. In Family Business (pp. 45-57). Palgrave Macmillan UK.

- Gallo, M.A.; Amat, J.A. (2003): Los secretos de las empresas familiares centenarias. Deusto, Barcelona.
- Gallo, M.A.; Garcia, C. (1996): Important factors in family business internationalization, *Family Business Review*, 9(1), pp. 45-59.
- Gallo, M.A.; Tàpies, J.; Cappuyns, K. (2004): Comparison of family and nonfamily business: financial logic and personal preferences, *Family Business Review*, XVII(4), pp. 303-318.
- Gallo, M.A.; Vilaseca, A. (1996): Finance in family business, *Family Business Review*, 9, pp. 387-401.
- Galve, C. (2002): Propiedad y gobierno: La empresa familiar, *Ekonomiaz*, 50, 2º Cuatrimestre, pp. 158-181.
- Galve, C.; Salas, V. (2003): La empresa familiar en España. Fundamentos económicos y resultados. Fundación BBVA, Bilbao.
- García-Álvarez, E.; López-Sintas, J.; Saldaña-Gonzalvo, P. (2002): Socialization patterns of successors in first - and second - generation family businesses, *Family Business Review*, 15(3), pp. 189-203.
- Garcia-Castro, R., & Aguilera, R. V. (2014). Family involvement in business and financial performance: A set-theoretic cross-national inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 85–96.
- García-Pérez de Lema, D. (dir., 2002): Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de las PYME en España. AECA, Madrid.
- Genescá, E.; Goula, J.; Oliver, J.; Salas, V.; Surís, J.M. (eds., 2005): La industria en España: Claves para competir en un mundo global. Ariel, Barcelona.
- Gersick, K.E.; Davis, J.A.; Hampton, M.; Lansberg, I. (1997): Generation to generation—Life cycles of the family business. Harvard Business School Press, Boston.

- Getz, D., & Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owner-operated business in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management*, 21,547–560
- Getz, D.; Carlsen, J. (2005): Family business in tourism. State of the art, *Annals of Tourism Research*, 32(1), pp. 237-258.
- Getz, D.; Carlsen, J.; Morrison, A. (2004). *The family business in Tourism and Hospitality*. CABI Publishing, Oxfordshire UK.
- Gimeno, A., Baulenas, G., Coma-Cros, J. (2009), *Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria*. Deusto, Barcelona.
- Ginebra, J. (1997): *Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad*. Panorama, México.
- Goel, S., X. He, R. Karri (2011): Family involvement in a hierarchical culture: Effect of dispersion of family ownership control and family member tenure on firm performance in Chinese family owned firms. *Journal of Family Business Strategy*, 2 (4) (2011), pp. 199-206
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. and Moyano-Fuentes, J. (2007). 'Family owned firms: risk loving or risk averse. *Administrative Science Quarterly*, in press.
- Gomez-Mejia, L.R.; Nuñez-Nickel, M.; Gutierrez, I. (2001): The role of family ties in agency contracts, *Academy of Management Journal*, 44, pp. 81-95.
- Gómez-Mejía, L.R; Larrazar-Kintana, M.; Makri, M. (2003): The determinants of executive compensation in family- controlled public corporations, *Academy of Management Journal*, 46(2), pp. 226-237.
- Grant, R.M. (1991): *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Blackwell Publishers, Cambridge.

- Grant, R.M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17(winter special issue), pp. 109–122.
- Guzzo, R. A. and Abbott, S.(1990). 'Family firms as utopian organizations. *Family Business Review*, 3, 1, 23–33.
- Habbershon, T.; Williams, M. (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms, *Family Business Review*, 12(1), pp. 27-39.
- Habbershon, T.; Williams, M.; MacMillan, L.C. (2003): A unified systems perspective of family firm performance, *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 451-465.
- Habbershon, T.G. (2006): Commentary: a framework for managing the familiness and agency advantages in family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), pp. 879–86.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (1998): *Multivariate data analysis*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 5th.
- Hall, R.H. (1992): The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, 13(2), pp. 135-144.
- Hall, A.; Melin, L.; Nordqvist, M. (2001): Entrepreneurship as radical change in family business: Exploring the role of cultural patterns, *Family Business Review*, 14(3), 193-208.
- Hall, A.; Nordqvist, M. (2008): Professional management in family business: Toward an extended understanding, *Family Business Review*, 21(1), pp. 51-69.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Cambridge.
- Han, K. C., & Suk, D. Y. (1998). The effect of ownership structure on firm performance: Additional evidence. *Review of Financial Economics*, 7(2), 143-155.
- Handler, W.C. (1989): Methodological issues and considerations in studying family business, *Family Business Review*, 2(3), pp. 257-276.

- Handler, W.C. (1994): Succession in family business: A review of the research, *Family Business Review*, 7(2), pp. 133-157.
- Harris, R.; Martinez, J.; Ward, J. (1994): Is strategy different for the family-owned business?, *Family Business Review*, VII(2), 159-173.
- Harvey, M.; Evans, R. (1994): Family business and multiple levels of conflict, *Family Business Review*, 7(4), pp. 331-347.
- Hayes, J.L. (1981): All in the family, *Management Review*, 70(7), pp. 4-7.
- Helfat, C.E. (1997): Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D, *Strategic Management Journal*, 18(5), pp. 339-360.
- Helfat CE, Finkelstein S, Mitchell W, Peteraf M, Singh H, Teece D, Winter SG. 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Wiley-Blackwell: Malden, MA.
- Helfat, C.E.; Raubitschek, R.S. (2000): Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products, *Strategic Management Journal*, 21(10-11), pp. 961-979.
- Henderson J, Cool K. 2003. Learning to time capacity expansions: an empirical analysis of the worldwide petrochemical industry, 1975–1995. *Strategic Management Journal* 24(5): 393–413.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic management journal*, 15(S1), 63-84.
- Hernández-Maestro, R.M.; Muñoz-Gallego, P.A.; Santos-Requejo, L. (2009): Small-business owners' knowledge and rural tourism establishment performance in Spain, *Journal of Travel Research*, 48(1), pp. 58-77.
- Hiebl, M. R. (2013). Non-family CFOs in family businesses: do they fit?. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 45-51.

- Hiebl, M. R. (2015). Applying the four-eyes principle to management decisions in the manufacturing sector: Are large family firms one-eye blind?. *Management Research Review*, 38(3), 264-282.
- Hiebl, M. R., Feldbauer-Durstmüller, B., & Duller, C. (2013). The changing role of management accounting in the transition from a family business to a non-family business. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 9(2), 119-154.
- Hitt M, Bierman L, Shimizu K, Kockhar R. 2001. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal* 44(1): 13–28.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. and Hoskisson, R.E. (2001). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing Company.
- Hoffman, J.; Hoelscher, M.; Sorenson, R. (2006): Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory, *Family Business Review*, XIX(2), pp. 135-145.
- Hoopes, D. G., & Madsen, T. L. (2008). A capability-based view of competitive heterogeneity. *Industrial and Corporate Change*, 17(3), 393-426.
- Hoopes, D. G., & Miller, D. (2006). Ownership Preferences, Competitive Heterogeneity, and Family-Controlled Businesses. *Family Business Review*, 19(2), 89-101.
- Horton, T.P. (1986): Managing in a family way, *Management Review*, 75(2), pp. 3
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179-205.
- Huerta, E. (ed., 2002): *Los desafíos de la competitividad. La innovación organizativa y tecnológica en la empresa española*. Fundación BBVA, Madrid.
- Hutchinson, R.W. (1995): The capital structure and investment decision of the small owner-managed firm: Some exploratory issues, *Small Business Economics*, 7(3), pp. 231-239.

- Ibrahim, A.B.; Ellis, W. (1994): Family business management. Concepts and practice. Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque.
- Ifera (2003): Family business dominate, Family Business Review, Vol. 16, núm 4, pp. 235-9
- Instituto de Empresa Familiar (2015). La empresa familiar en España (2015). Instituto de Empresa Familiar.
<http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nnzc7i.pdf>
Consultado 3 de julio de 2017.
- Instituto de Estudios Turísticos (2009): Explotación específica de la Encuesta de Población Activa (EPA). Su empleo en actividades del turismo. Instituto de Estudios Turísticos, Madrid.
- ITH (2007): Innovación en el sector hotelero. Informes sobre el sistema español de innovación. Instituto Tecnológico Hotelero, Madrid
- James Jr., H. (1999): What can the family contribute to business? Examining contractual relationships, Family Business Review, 12(1), pp. 61-71.
- Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure, Journal of Financial Economics, 3, pp. 305-360.
- Jones, P. (1996): Hospitality research: Where have we got to?, International Journal of Hospitality Management, 15(1), pp. 5-10.
- Kachaner, N., Stalk, G., & Bloch, A. (2012). What you can learn from family business. Harvard Business Review, 90(11), 102-106.
- Kaleka, A. (2002). Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters. Industrial Marketing Management, 31(3), 273-283.
- Kellermanns, F.W.(2005).Family firm resource management: Comments and extensions. Entrepreneurship Theory and Practice, 29, 313–319.

- Kellermans, F.W.; Eddleston, K.A. (2006): Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, pp. 809-830.
- Kellermans, F.W.; Eddleston, K.A. (2006): Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective, *Entrepreneurship Theory and Practice*, November, pp. 809-830.
- Kesner, I. F., & Dalton, D. R. (1994). Top management turnover and CEO succession: An investigation of the effects of turnover on performance. *Journal of Management Studies*, 31(5), 701-713.
- Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., & Slater, S. F. (2007). Toward greater understanding of market orientation and the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 28(9), 961-964.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993b): Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar, *Harvard Business Review*, 4, pp. 32-44.
- Kets de Vries, M.F.R. (1996): *Family business: Human dilemmas in the family firm*. Thomson Business Press, London.
- Klein, S., & Bell, F. A. (2007). Non-family executives in family businesses: A literature review. *Electronic Journal of Family Business Studies*.
- Kogut, B.; Zander, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3, pp. 383-397.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, learning, and learning. *Organization Science*, 7(5).
- Kong, H. (2013). Relationships among work-family supportive supervisors, career competencies, and job involvement. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 304-309.
- Kowalewski, O., Talavera, O., & Stetsyuk, I. (2010). Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland. *Family Business Review*, 23(1), 45-59.

- Lado, A.A.; Boyd, N.G.; Wright, P. (1992): A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration, *Journal of Management*, 18(1), pp. 77-91.
- Lai F, Li D, Qiang Q, Zhao X. 2008. The information technology capability of third party logistics providers: a resource-based view and empirical test from China. *Journal of Supply Chain Management* 9(1): 21–36.
- Lampel, J. and J. Shamsie(2003). 'Capabilities in motion: new organizational forms and the reshaping of the Hollywood movie industry', *Journal of Management Studies*, 40, pp. 2189–2210.
- Lawson, B.; Samson, D. (2001): Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach, *International Journal of Innovation Management*, 5(3), pp. 377-400.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 731-746.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2008). To grow or to harvest? Governance, strategy and performance in family and lone founder firms. *Journal of Strategy and Management*, 1(1), 41-56.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 26-33.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Lester, R. (2011). Stewardship or agency? A socialembdedness reconciliation of conduct and performance in public family busi-nesses. *Organization Science*, 22(3), 704–721.
- Le Breton-Miller, I.; Miller, D.; Steier, L. (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, pp. 305-328.
- Leach, P. (1993): *La empresa familiar*. Granica, Barcelona.

- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103–114.
- Lee, M.; Roffo, E. (1996): Research Note: Comparison of small business with family participation versus small business without family participation: an investigation of differences in goals, attitudes and family/business conflict, *Family Business Review*, 9(4), pp423-437.
- Leiblein, M. J., & Madsen, T. L. (2009). Unbundling competitive heterogeneity: Incentive structures and capability influences on technological innovation. *Strategic Management Journal*, 30(7), 711-735.
- Lerner, M.; Almor, T. (2002): Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures, *Journal of Small Business Management*, 40(2), pp. 109-125.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- Levring, R.; Moskowitz, M. (1993): The ten best companies to work for in America, *Business and Society Review*, 85(1), pp. 26-38.
- Lubatkin, M. H., Durand, R., & Ling, Y. (2007). The missing lens in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism. *Journal of Business Research*, 60(10), 1022-1029.
- Madhok, A. (1997). Cost, value, and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18 (1), 39–61.
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W., & Ranft, A. L. (2016). Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, 29(1), 65-93.
- Mahoney, J.T.; Pandian, J.R. (1992): The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, 13(5), pp. 363-380.

- Maijor S, Witteloostuijn AV. 1996. An empirical test of the resource-based theory: strategic regulation in the Dutch audit industry. *Strategic Management Journal* 17(7): 549–569.
- Majumdar, S.K. (1999). Sluggish giants, sticky cultures, and dynamic capability transformation. *Journal of Business Venturing*, 15, 59–78.
- Makadok R. 1999. Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares. *Strategic Management Journal* 20(10): 935–952.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.
- Makadok, R. (2010). The interaction effect of rivalry restraint and competitive advantage on profit: why the whole is less than the sum of the parts. *Management science*, 56(2), 356-372.
- Mariz-Pérez, R.; García-Álvarez, T. (2009): The internationalization strategy of Spanish indigenous franchised chains: A resource-based view, *Journal of Small Business Management*, 47(4), pp. 514-530.
- Martikainen, M.; Nikkinen, J.; Vähämaa, S. (2009): Production functions and productivity of family firms: Evidence from the S&P 500, *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 49(2), pp. 295-307.
- Martin, H. F. (2001). Is family governance an oxymoron?. *Family Business Review*, 14(2), 91-96.
- Mascarenhas, B.; Baveja, A.; Jamil, M. (1998): Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies, *California Management Review*, 40(4), 117-132.
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321–341.

- Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3),166–181.
- Mazzola, P., Sciascia, S., & Kellermanns, F. W. (2013). Non-linear effects of family sources of power on performance. *Journal of Business Research*, 66(4), 568-574.
- McConaughy, D. L. (2000). Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family-controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. *Family Business Review*, 13(2), 121-131.
- McConaughy, D.L.; Matthews, C.H.; Fialko, A.S. (2001): Founding family controlled firms: Performance, risk, and value, *Journal of Small Business Management*, 39, pp. 31-50.
- McConaughy, D.L.; Walker, M.C.; Henderson, G.V. Jr.; Mishra, C.S. (1999): Founding family controlled firms: Efficiency and value, *Review of Financial Economics*, 7, pp. 1–19.
- Middleton, V.T.C. (1994): *Marketing in travel and tourism*, Butterworth, Oxford.
- Miller D, Shamsie J. 1996. The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal* 39(3): 519–543.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2003). Challenge versus advantage in family business. *Strategic Organization*, 1(1), 127-134.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, L. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family business review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., Breton-Miller, I. L., & Lester, R. H. (2013). Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization Science*, 24(1), 189-209.

- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Corbetta, G., & Pittino, D. (2013, January). Talent-Based and Conflict Perspectives in Family Firm Governance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 11851). Academy of Management.
- Miller, D., Le Breton-Miller, L., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of management studies*, 45(1), 51-78.
- Miller, D.; Le Breton-Miller, I.; Lester, R.H.; Cannella, A.A. (2007): Are family firms really superior performers?, *Journal of Corporate Finance*, 13(5), pp. 829-858.
- Miller, D.; Steier, L.; Le Breton-Miller, I. (2003): Lost in time. Intergenerational succession, change and failure in family business, *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 513-531.
- Miller, E.J.; Rice, A.K. (1988): The family business in contemporary society, *Family Business Review*, 1(2), pp. 193-210.
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: 'familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205-222.
- Miralles-Marcelo, J. L., Miralles-Quirós, M. M., & Lisboa, I. (2014). The impact of family control on firm performance: Evidence from Portugal and Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 156-168.
- Molero, J.; Valadez, P. (2005): Factores determinantes de la competitividad de los servicios: la importancia de la innovación, *Información Comercial Española*, 824 (Julio-Agosto), pp. 71-91.
- Moore, K. (2009). Paradigms and theory building in the domain of business families. *Family Business Review*, 22(2), 167-180.
- Morck, R., Yeung, B. (2003), Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4).

- Morck, R.; Shleifer, A.; Vishny, R. (1988): Management ownership and market valuation: An empirical analysis, *Journal of Financial Economics*, 20, pp. 293-316.
- Moreno, B. V. (2006). *Guía de aproximación a la empresa familiar: con la sucesión del empresario en el horizonte*. EOI Esc. Organiz. Industrial.
- Morris, M.H. (1998): *Entrepreneurial intensity*. Quorum Books, Westport.
- Mueller, H. M., & Philippon, T. (2011). Family Firms and Labor Relations. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 3(2), 218-245.
<https://doi.org/10.1257/mac.3.2.218>
- Nelson, R.R. (1991): Why do firms differ and how does industry matter?, *Strategic Management Journal*, 12 (special issue winter), pp. 61-74.
- Nelson, R.R. (1995): Recent evolutionary theorizing about economic change, *Journal of Economic Literature*, 33(March), pp. 48-90.
- Nelson, R.R.; Winter, S. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge.
- Neubauer, F.; Lank, A.G. (1999): *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Editorial Deusto, Bilbao.
- Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. B. (2012). Balancing natural environmental concerns of internal and external stakeholders in family and non-family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), 28–37.
- Newbert SL. 2007. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal* 28(2): 121–146.
- Nicholson, N. (2008). Evolutionary psychology and family business: A new synthesis for theory, research, and practice. *Family Business Review*, 21(1), 103-118.

- Nieto, M.J. (2001): Tipos de propiedad y comportamiento estratégico de la empresa. Tesis no publicada, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Carlos III de Madrid.
- Nieto, M.J.; Fernández, Z.; Casasola, M.J.; Usero, B. (2009): Impacto de la implicación familiar y de otros accionistas de referencia en la creación de valor, *Revista de Estudios Empresariales, Segunda Época*, 2, pp. 5-20.
- Nonaka, I.; Konno, N. (1998): The concept of Ba: Building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, 40(3), pp. 40-54.
- Nordqvist, M.; Habbershon, T.G.; Melin, L. (2009): Transgenerational entrepreneurship: Exploring entrepreneurial orientation in family firms, en Landström, H.; Smallbone, D.; Crijns, H.; Laveren, E. (eds.): *Entrepreneurship, sustainable growth, and performance: Frontiers in European entrepreneurship research*. Edward Elgar, Londres, pp. 93-116.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Boyle, E.H.; Pollack, J.M.; Rutherford, M.W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business Venturing*, 27, 1-18.
- Osbaldeston, M.; Barham, K. (1992): Using management development for competitive advantage, *Long Range Planning*, 25(6), pp. 18-24.
- Pastoriza, D., & Ariño, M. A. (2008). When agents become stewards: Introducing learning in the stewardship theory.
- Pavitt, K. (1991). Key characteristics of the large innovating firm. *British Journal of Management*, 2, 41-50.
- Pearson, A. W., & Marler, L. E. (2010). A leadership perspective of reciprocal stewardship in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1117-1124.

- Peng, M. W., & York, A. S. (2001). Behind intermediary performance in export trade: Transactions, agents, and resources. *Journal of international business studies*, 32(2), 327-346.
- Penrose, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons, New York.
- Pérez-González, F. (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review*, 96(5), 1559–1588.
- Pérez-González, F. (2006): Inherited control and firm performance, *American Economic Review*, 96(5), pp. 1559-1588.
- Pérez Rodríguez, M.J.; Basco, R.; García-Tenorio Ronda, J.; Giménez Sánchez, J.; Sánchez Quirós, I. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa familiar: emprendedor, empresa y familia*. Editorial Paraninfo.
- Pervin, A. (1997): A conversation with Henry Mintzberg, *Family Business Review*, 10(2), pp. 1985-198.
- Peteraf, M.A. (1993): The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191.
- Peters, M.; Buhalis, D. (2004): Family hotel business: Strategic planning and the need for education and training, *Education and Training*, 46(8/9), pp. 406-415.
- Peters, M.; Kallmuenzer, A. (2015). Entrepreneurial orientation in family firms: the case of hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 1-20. <http://dx.doi.org/10.1080/13683500.2015.1053849>
- Piccoli, G., & Ives, B. (2005). IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: a review and synthesis of the literature. *MIS quarterly*, 29(4), 747-776.
- Pisano, G.P. (1994): Knowledge, integration, and the locus of learning: An empirical analysis of process development, *Strategic Management Journal*, 15(winter special issue), pp. 85-100.

- Pisano, G.P. (2000). In search of dynamic capabilities: the origins of R&D competence in biopharmaceuticals. In Dosi, G., Nelson, R.R. and Winter, S.G. (eds), *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, Nueva York.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, Nueva York.
- Poutziouris, P., Savva, C. S., & Hadjielias, E. (2015). Family involvement and firm performance: Evidence from UK listed firms. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 14–32.
- Poutziouris, P.Z. (2001): The views of family companies on venture capital: empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy, *Family Business Review*, 14(3), pp. 277-291.
- Rao, H., & Drazin, R. (2002). Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the mutual fund industry, 1986–1994. *Academy of management Journal*, 45(3), 491-507.
- Reed, R.; Lemak, D.J.; Montgomery, J.C. (1996): Beyond process: TQM content and firm performance, *Academy of Management Review*, 12(1), pp. 173-202.
- Rindova, V. P. and S. Kotha (2001). 'Continuous morphing: competing through dynamic capabilities, form, and function', *Academy of Management Journal*, 44, pp. 1263–1280.
- Rogoff, E.G.; Lee, M.; Suh, D. (2004): Who done it? Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success, *Journal of Small Business Management*, 42(4), pp. 374-376.
- Ross, S. (1973). The economic theory of agency: the principal's problem. *American Economic Review*, 63, pp. 134–139

- Rothwell, R. (1977). The characteristics of successful innovators and technically progressive firms. *R&D Management*, 7, 191–206.
- Rubenstein, C. (1990): Power and priorities, *Family Business Magazine*, 2(2), pp. 37.
- Rubio, A.; Aragón, A. (2002): Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la PYME, *Cuadernos de Gestión*, 2(1), pp. 49-63.
- Rubio, A.; Aragón, A. (2006): Competitividad y recursos estratégicos en las PYMEs, *Revista de Empresa*, 17, pp. 32-47.
- Rubio, A.; Aragón, A. (2008): Recursos estratégicos en las PYMEs, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), pp. 103-126.
- Rufín, R. (2006): Crecimiento comercial, oportunidades de mercado y estrategias de las empresas turísticas españolas, *Annals of Tourism Research en Español*, 8(2), pp. 383-405
- Sacristán-Navarro, M., Gómez-Ansón, S., & Cabeza-García, L. (2011). Family ownership and control, the presence of other large shareholders, and firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 24(1), 71–93.
- Salvato, C. (2004): Predictors of entrepreneurship in family firms, *Journal of Private Equity*, 7(3), pp. 68-76.
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in Family-Controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276.
- Sánchez, M.; Galán, J.; Suárez, I. (2006): Evolución de la estrategia y la estructura de la gran empresa española: Análisis comparado con la evidencia europea, *Universia Business Review*, 11(3), pp. 22-35.
- Schein, E.H. (1983): The role of the founder in creating organizational culture, *Organizational Dynamics*, 11, pp. 13-28.

- Schenkel, A. & Teigland, R. (2016): Why doesn't downsizing deliver? A multi-level model integrating downsizing, social capital, dynamic capabilities, and firm performance, *The International Journal of Human Resource Management*.
- Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. *Academy of management journal*, 44(4), 661-681.
- Schulze, W.S.; Lubatkin, M.H.; Dino, R.N. (2002): Altruism, agency, and the competitiveness of family firms, *Managerial and Decision Economics*, 23, pp. 247-259.
- 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, pp. 473-490.
- Schulze, W.S.; Lubatkin, M.H.; Dino, R.N.; Buchholtz, A. (2001): Agency relationships in family firms: Theory and evidence, *Organization Science*, 12, pp. 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.
- Shanker, M.C.; Astrachan, J.H. (1996): Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy. A framework for assessing family business statistics, *Family Business Review*, 9(2), pp. 107-123.
- Sharma, P.; Chrisman, J.J.; Chua, J.H. (1996): A review and annotated bibliography of family business studies. Kluwer, Boston.
- Sharma, P.; Chrisman, J.J.; Chua, J.H. (1997): Strategic management of the family business: Past research and future challenges, *Family Business Review*, 10(1), pp.1-36.
- Sharma, P.; Chrisman, J.J.; Chua, J.H. (1997): Strategic management of the family business: Past research and future challenges, *Family Business Review*, 10(1), pp.1-36.

- Sharma, P.; Manikutty, S. (2005): Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, pp. 293–311.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.
- Siebels, J.F., zu Knyphausen-Aufseß, D. 2012. A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews* 14(3), 280-304.
- Silva, F., & Majluf, N. (2008). Does family ownership shape performance outcomes? *Journal of Business Research*, 61(6), 609–614.
- Simon, H.A. (1993): Altruism and economics, *The American Economic Review*, 83(2), pp. 156-161.
- Singal, M. (2014). Corporate social responsibility in the hospitality and tourism industry: Do family control and financial condition matter? *International Journal of Hospitality Management*, 36, 81-89.
- Singell Jr, L. D., & Thornton, J. (1997). Nepotism, discrimination, and the persistence of utility-maximizing, owner-operated firms. *Southern Economic Journal*, 904-919.
- Sirmon, D.; Hitt, M. (2003): Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Summer, pp. 339-358.
- Snow, C.C.; Hrebiniak, L.G. (1980): Strategy, distinctive competence and organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, 25(2), pp. 317-336.
- Sonfield, M.C.; Lussier, R.N. (2004): First-, second-, and third-generation family firms: A comparison, *Family Business Review*, 17(3), pp. 189-202.
- Songini, L., Gnan, L., & Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71-83.

- Sorensen, J.B.; Stuart, T.E. (2000): Age, obsolescence, and organizational innovation, *Administrative Science Quarterly*, 45(1), pp. 81–112.
- Speckbacher, G., & Wentges, P. (2012). The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. *Management Accounting Research*, 23(1), 34-46.
- Sraer, D., & Thesmar, D. (2007). Performance and behavior of family firms: Evidence from the French stock market. *Journal of the European Economic Association*, 709–751.
- Stavrou, E.T.; Swiercz, P.M. (1999): Securing the future of the family enterprise: A model of offspring intentions to join the business, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(2), pp. 19-39.
- 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
- Sundbo, J.; Orfila Sintés, F.; Sorensen, F. (2007): The innovative behaviour of tourism firms. *Comparative studies of Denmark and Spain*, *Research Policy*, 36, pp. 88-106.
- Swartz, S. (1989): The challenges of multidisciplinary consulting to family-owned businesses, *Family Business Review*, 2(4), pp. 329-339.
- Tagiuri, R.; Davis, J.A. (1992): On the Goals of Successful Family Companies, *Family Business Review*, 5(1), pp. 263–281.
- Tagiuri, R.; Davis, J.A. (1996): Bivalent attributes of the family firm, *Family Business Review*, IX(2), pp. 199-208.
- Takeishi, A. (2001). Bridging inter-and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic management journal*, 22(5), 403-433.

- Tallon, P. P. (2008). Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management*, 9(1), 21-36.
- Tan, W. L., & Fock, S. T. (2001). Coping with growth transitions: The case of Chinese family businesses in Singapore. *Family Business Review*, 14(2), 123-139.
- Taylor, S.; Edgar, D. (1996): Hospitality research: the emperor's new clothes?, *International Journal of Hospitality Management*, 15(3), pp. 211-227.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J.; Pisano, G. P.; Shuen, A. (1990): Firm capabilities, resources, and the concept of strategy, Working Paper, Berkeley, University of California.
- Teece, D.J. (1986): Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy, *Research Policy*, 15(6), pp. 285-305.
- Teece, D.J.; Pisano, G. (1998): The dynamic capabilities of the firm: An introduction, en Dosi, G.; Teece, D.J.; Chytry, J. (eds.): *Technology, organization, and competitiveness. Perspectives on industrial and corporate change*. Oxford University Press, Oxford, pp. 193-212.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Teece, D.J.; Rumelt, R.; Dosi, G.; Winter, S. (1994): Understanding corporate coherence. Theory and evidence, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 23, pp. 1-30.
- Trostel, A.; Nichols, M. (1982): Privately-held and publicly-held companies: A comparison of strategic choices and management processes, *Academy of Management Journal*, 25(1), pp. 47-62.
- Tsui-Auch, L. S. (2004). 'The professionally managed family-ruled enterprise: ethnic Chinese business in Singapore. *Journal of Management Studies*, 41, 693–723

- Vago, M. (2004): Integrating change management: Challenges for family business clients and consultants, *Family Business Review*, 17(1), pp. 71-80.
- Vallejo, M. C. (2009). The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 379-390.
- van Essen, M.; Carney, M.; Gedajlovic, E.R.; Heugens, P.M.A.R. (2014). How does family control influence firm strategy and performance? A meta-analysis of US publicly listed firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23 (1), 3-24.
- Villalonga, B.; Amit, R. (2006): How do family ownership, control and management affect firm value?, *Journal of Financial Economics*, 80, pp. 385-417.
- Wagner, D.; Block, J.H.; Miller, D.; Schwens, C.; Xi, G. (2015). A meta-analysis of the financial performance of family firms: another attempt. *Journal of Family Business Strategy*, 6, 3-13.
- Wang, C. K., & Ang, B. L. (2004). Determinants of venture performance in Singapore. *Journal of small business management*, 42(4), 347-363.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Wanhill, S. (1997): Peripheral area tourism: A European perspective, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3, pp. 47-70.
- Wanhill, S. (2000): Small and medium tourism enterprises, *Annals of Tourism Research*, 27, pp. 132-147.
- Ward, J.L. (1987): Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. Jossey-Bass, San Francisco.
- Ward, J.L. (1988): The special role of strategic planning for family business, *Family Business Review*, 1(2), pp. 105-117.
- Ward, J.L. (1997): Growing the family business: Special challenges and best practices, *Family Business Review*, 10(4), pp. 323-337.

- Ward, J.L. (2004): Cómo crear un consejo de administración en empresas familiares. Respuesta a los retos de continuidad y competencia. Ediciones Deusto, Bilbao.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Westhead, P. (1997): Ambitions, 'external' environment and strategic factor differences between family and non-family companies, *Entrepreneurship & Regional Development*, 9, pp. 127-157.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301-316.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). 'Types' of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 405-431.
- Westhead, P., Howorth, C., & Cowling, M. (2002). Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(3), 247-269.
- Westhead, P.; Cowling, M. (1997): Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 3(1), pp. 30-52.
- Westhead, P.; Cowling, M.; Howorth, C. (2001): The development of family companies: Management and ownership imperatives, *Family Business Review*, XIV(4), pp. 369-385.
- Westley, F.; Mintzberg, H. (1989): Visionary leadership and strategic management, *Strategic Management Journal*, 10(summer special issue), pp. 17-32.
- Whiteside, M.F., Aronoff, C.E., & Ward, J.L. (1993), How families work together. *Business Owner Resources*, Marietta –Georgia-
- Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic management journal*, 12(S2), 75-94.

- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Winter, S.G. (1995): Four Rs of profitability: Rents, resources, routines and replication, en Montgomery, C.A. (ed.): *Resource-based and evolutionary theories of the Firm: Toward a Synthesis*. Kluwer Academic Publishers, Boston, pp. 147-178.
- World Travel & Tourism Council (WTTC). 2015. Benchmark Report Spain - March <https://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/> Accessed 3rd July 2017.
- World Travel & Tourism Council (WTTC). 2017. Travel & Tourism Global Economic Impact & Issues 2017 - March 2017. <https://www.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/> accessed 3rd July 2017.
- Wortman, M.S. (1994): Theoretical foundations for family-owned businesses: A conceptual and research based paradigm, *Family Business Review*, 7, pp. 3-27.
- Wu, Z. (2001). Altruism and the family firm: Some theory. Unpublished master's thesis, Department of Economics, University of Calgary.
- Yeoth, P. L., Roth, K. (1999), An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: Impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, 20 (7), pp. 637-653.
- Zahra, S.A (2003): International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement, *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 495–512.
- 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*, Summer, pp. 363-381.
- 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*, Summer, pp. 363-381.

- Zajac, E. J., & Westphal, J. D. (1994). The costs and benefits of managerial incentives and monitoring in large US corporations: When is more not better?. *Strategic management journal*, 15(S1), 121-142.
- Zellweger, T.M.(2007): Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms, *Family Business Review*, 20, pp. 1-15.
- Zhu, K., & Kraemer, K. L. (2002). E-commerce metrics for net-enhanced organizations: Assessing the value of e-commerce to firm performance in the manufacturing sector. *Information systems research*, 13(3), 275-295.
- Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters. *Journal of International marketing*, 11(4), 32-55.
- Zuñiga, J.A.; Sacristán, M. (2009): Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio, *Universia Business Review*, segundo trimestre, pp. 74-87.