



Investigaciones Europeas de Dirección y  
Economía de la Empresa

ISSN: 1135-2523

iedee@aedem-virtual.com

Academia Europea de Dirección y Economía  
de la Empresa  
España

Fuentes Lombardo, G.; Hernández Ortiz, M.J.; Vallejo Martos, M.C.

RAZONES PARA CRECER EN LA EMPRESA FAMILIAR: UN ANÁLISIS COMPARATIVO  
Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 14, núm. 3, septiembre-  
diciembre, 2008, pp. 15-34

Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa  
Vigo, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120249001>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

## RAZONES PARA CRECER EN LA EMPRESA FAMILIAR: UN ANÁLISIS COMPARATIVO

Fuentes Lombardo, G.

Hernández Ortiz, M.J.

Vallejo Martos, M.C.

Universidad de Jaén

Recibido: 28 de julio de 2006

Aceptado: 11 de julio de 2008

**RESUMEN:** El crecimiento de la empresa puede considerarse un objetivo estratégico muy interesante independientemente de que el negocio sea familiar o no. Si bien, las peculiaridades que caracterizan a las empresas familiares, consecuencia del solapamiento que se produce entre tres sistemas distintos (familia, empresa y propiedad), pueden ser el motivo de que la empresa se plantea alcanzar este objetivo por razones distintas a otras empresas que no revistan este carácter familiar. Los resultados obtenidos en un estudio empírico realizado en el sector vitivinícola con denominación de origen en España muestran que a medida que la empresa tiene un mayor grado de familiaridad, el crecimiento se persigue más por motivos familiares que por motivos empresariales. De otro lado, cuando la empresa presenta un menor grado de familiaridad las razones empresariales para fijar como objetivo estratégico el crecimiento están más presentes. Al mismo tiempo los propósitos que llevan a las empresas a fijar este objetivo difieren en función de si los directivos de la compañía pertenecen o no a la familia propietaria.

**PALABRAS CLAVE:** Empresa Familiar, Crecimiento, Sector Vitivinícola, Objetivos.

## REASONS TO GROW IN THE FAMILY FIRM: A COMPARATIVE ANALYSIS

**ABSTRACT:** Growth is considered a very important strategic goal for family and non family firms. However, due to the singularities of family firms and the overlap of their three different systems (family, management and ownership), their reasons to grow can be different from non family firms. The results of this empirical research in the Spanish wine Industry show that when familiness is higher, the growth is motivated more for family than for business reasons. On the other hand, when the firms show a less familiness, growth as a strategic goal is more motivated for business reasons. At the same time, reasons to justify growth are different if the managers of the company are or not members of the owned family.

**KEYWORDS:** Family Firm, Growing, Wine Industry, Goals.

### 1. INTRODUCCIÓN

En la literatura existen muchos trabajos que han estudiado el crecimiento empresarial, así como los motivos que llevan a la empresa a desear alcanzarlo (Penrose, 1962; Chandler, 1990; Gertz y Baptista, 1995; Ghoshal et al., 1997; Canals, 2001). También podemos afirmar que el estudio del crecimiento en la empresa familiar ha recibido una especial atención por parte de algunos autores (Drozdow y Carroll, 1997; Ward, 1997; King et al., 2001; Sambrook, 2005) durante la última década, aunque son escasos los estudios que profundizan en los motivos que llevan a estas compañías a fijar el crecimiento como un objetivo estratégico, atendiendo a las posibles diferencias que puedan existir entre empresas familiares y no familiares.

Las fortalezas y debilidades que presentan las empresas familiares podrían influir notablemente en sus orientaciones estratégicas y en el éxito alcanzado con las mismas. Las peculiaridades de estas empresas, derivadas de la superposición de los sistemas de gestión



empresarial y familiar, las diferencian del resto (Kets de Vries, 1993, 1996; Ibrahim y Ellis, 1994; Ginebra, 1997; Donckels y Lambrecht, 1999), y pueden influir en que cualquier opción estratégica que deseen abordar pueda revestir para ellas unas particularidades únicas y específicas (Ward, 1988; Harris et al., 1994; Sharma et al., 1997; Westhead, 1997), entre ellas la del crecimiento.

De este modo, el objetivo de este trabajo es analizar si el crecimiento en la empresa familiar estaría motivado por razones relacionadas con la familia propietaria y por razones puramente empresariales, mientras que en las empresas no familiares sólo estarían presentes estas últimas. Por ello, el interés de este trabajo radica en conocer cuáles son los motivos que llevan a la empresa familiar a establecer como objetivo el crecimiento del negocio, en comparación con aquellas otras empresas que no revisten un carácter familiar, y analizar cómo las fortalezas y debilidades que caracterizan a estas empresas influyen en estos motivos.

Para alcanzar el objetivo propuesto en este trabajo hacemos uso de la metodología cualitativa y como técnica de investigación empleamos la entrevista en profundidad. Esta metodología y técnica de investigación las utilizamos porque buscamos la comprensión detallada de la perspectiva de las personas implicadas en la gestión de la empresa, que nos ayude a profundizar en determinados aspectos relativos a los motivos que justifican el crecimiento dentro de las compañías, sobre todo en el caso particular de las familiares. Además, esta metodología se considera como la más adecuada cuando el investigador pretende profundizar en el por qué y el cómo de un determinado fenómeno social (Taylor y Bogdan, 1992; Anguera, 1986), en este caso, el estudio de las razones que llevan a la empresa familiar a fijar como objetivo el crecimiento del negocio.

Siguiendo el esquema metodológico apuntado, el presente trabajo ha sido estructurado en cinco apartados, incluido este primero de carácter introductorio. En el segundo apartado realizamos una revisión de la literatura del crecimiento empresarial. El tercero está destinado al análisis de este objetivo en el caso particular de la empresa familiar. El cuarto describe la metodología empleada en el estudio y las fases de trabajo desarrolladas hasta alcanzar los resultados de investigación. Finalmente, el quinto apartado está destinado a comentar las principales conclusiones que se desprenden del estudio y a exponer las limitaciones del mismo.

## **2. MOTIVOS QUE JUSTIFICAN EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA**

Tal y como señala Ariño (2005), en un entorno caracterizado por la creciente internacionalización de la economía, la rapidez del cambio tecnológico, la integración de los sectores de actividad y la entrada constante de nuevos competidores en los mercados, la empresa que no alcance un mínimo tamaño se enfrenta sin duda a serias dificultades para subsistir.

Así, el crecimiento empresarial ha sido un tema central de estudio en el campo de la dirección estratégica que ha llevado a profesionales y a académicos a cuestionarse lo qué subyace tras este concepto, a cómo medirlo, qué motivos justifican el hecho de que las empresas experimenten procesos de desarrollo, así como, los pros y los contras de la mayor dimensionalidad empresarial (García, 2003).

Pese a que existen autores (Donaldson y Lorsch, 1984) que consideran que las compañías se plantean crecer para asegurar su continuidad a largo plazo, Grant (1996) y Goold (1999) señalan que entre los objetivos que explican el crecimiento empresarial están la

búsqueda de mayor prestigio de los directivos o las mejores posibilidades de promoción de los empleados. A estos argumentos Canals (2001) añade otros, tales como, encontrar y retener en la empresa personal con talento, atraer capital de inversores, gestionar el riesgo que puede suponer para la empresa que aparezca un nuevo producto en el mercado con calidad y precio superior, y encontrarse en un sector maduro. En esta línea, aunque el crecimiento implique la asunción de riesgos, en determinados casos, la ausencia de crecimiento podría implicar riesgos aún mayores, pues estaríamos en el caso de que la empresa no sea capaz de atraer a nuevos clientes o satisfacer a los actuales (Canals, 2001).

Desde la perspectiva del enfoque de recursos y capacidades, el perfil de recursos de la empresa determina no sólo la existencia de crecimiento sino también la dirección del mismo (Kochhar y Hitt, 1998). Montgomery y Hariharan (1991) demostraron que empresas con una amplia base de recursos tendían a crecer y diversificarse. Para estos autores, las empresas que posean una mayor variedad de recursos, sobre todo intangibles, tendrán un mayor potencial de desarrollo, ya que los recursos sobrantes permitirán a la empresa expandirse hacia nuevos mercados y sectores.

Por otro lado, Wernerfelt (1989) apuntó que los recursos de la empresa limitan la entrada en los mercados y el nivel de beneficios a esperar de ellos. Efectivamente, la dirección del crecimiento estará determinada por el ajuste entre el perfil de recursos y capacidades de la empresa y la base de competencia de las industrias de destino (Montgomery y Hariharan, 1991) o, enunciado de otra manera, las oportunidades del entorno, considerando que las empresas actúan bien para responder al mismo o bien para crear los suyos propios (Mahoney, 1995).

La existencia de recursos ociosos o infráutilizados, junto con el hecho de que no todos los recursos se utilizan a la misma velocidad, provoca que pueda existir capacidad sobrante de alguno de ellos, constituyendo un estímulo interno para el crecimiento de la empresa (Penrose, 1962). A pesar de todo, no podríamos considerarla como una condición suficiente para la diversificación. Los recursos de la empresa también definen los límites del crecimiento o la tasa de crecimiento sostenible, ya que “la gestión interna de los recursos”, también denominado “efecto Penrose<sup>1</sup>” (Marris, 1963), constituye el límite más importante al crecimiento.

Por esta razón, la empresa se diversifica cuando posee recursos sobrantes, útiles en otros negocios y cuyo intercambio en el mercado esté sometido a altos costes de transacción por la existencia de algún fallo de mercado que no permite la simple venta u alquiler de éstos (Peteraf, 1993), debido a que en este caso, la empresa preferirá explotarlos por sí misma (Teece, 1982). Esta condición para la diversificación ya había sido sostenida antes por Chandler (1962), para quien el exceso de capacidad debido a las indivisibilidades y a la demanda cíclica dirigía la diversificación de la empresa, o por Ramanujan y Varadarajan (1989), según los cuales la diversificación existía si la empresa contaba con un exceso de capacidad física específica de un solo producto final.

Para alcanzar este crecimiento, la empresa puede desarrollar distintas estrategias. La tipología de estrategias de crecimiento más conocida corresponde a Ansoff (1976), quien distingue entre la estrategia de expansión y la estrategia de diversificación. De otro lado Rumelt (1974, 1982) recoge como estrategias de diversificación empresarial la relacionada y la no relacionada. Otros autores como Mahoney y Pandian (1992) y Canals (2001), señalan idénticas estrategias a las anteriores y argumentan como la empresa puede crecer al dirigirse a nuevos mercados, tanto geográficos como de clientela.

A la vista de lo anteriormente expuesto y dado que nuestro objetivo de investigación no es otro que conocer si los motivos para alcanzar el crecimiento del negocio, comentados anteriormente, serían o no similares, en el caso de que la empresa fuese o no familiar, en el siguiente epígrafe realizamos una revisión de la literatura sobre los trabajos que se han centrado en el análisis del crecimiento en la empresa familiar y, de este modo, obtenemos aquellos aspectos que pueden influir en el objetivo de crecimiento de estas compañías.

### **3. EL CRECIMIENTO COMO OBJETIVO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA FAMILIAR**

La dirección estratégica, a pesar de ser una importante área de investigación, ha estado un tanto descuidada en el ámbito de la empresa familiar (Harris et al., 1994; Wortman, 1994). Así, algunos autores sugieren que las investigaciones con contenido estratégico en la empresa familiar no han sido sólo escasas en cantidad, sino que tampoco han sido lo suficientemente rigurosas (Brockhaus, 1994; Hoy y Verser, 1994) y de ahí la necesidad de investigar dentro de este campo (Sharma et al., 1997).

La revisión de algunos de los trabajos que han sido publicados sobre empresa familiar y que se relacionan con la dirección estratégica de estas empresas, nos ha permitido conocer aquellos aspectos relacionados con el análisis estratégico, en general, y con la misión, objetivos y filosofía de la empresa familiar, en particular. Estos estudios aparecen clasificados en función de su carácter teórico o empírico en la tabla 1.

**Tabla 1. Estudios con contenido estratégico en empresa familiar.**

Aspectos estudiados	Teóricos
<i>Análisis estratégico</i>	Miller (2000).
<input type="checkbox"/> Misión, objetivos y filosofía	Habbershon et al. (2003); Chrisman et al. (2003).
Aspectos estudiados	Empíricos
<i>Análisis estratégico</i>	Robins (1991); Westhead (1997); Gudmundson et al. (1999).
<input type="checkbox"/> Misión, objetivos y filosofía	Donckels y Fröhlich (1991); Singer y Donohu (1992); Tagiuri y Davis (1992); File et al. (1994); Dunn (1995); Lee y Rogoff (1996); Andersson et al. (2002).

Fuente: Fuentes (2006).

Pues bien, de la revisión de estos trabajos debemos destacar que los objetivos y metas de la empresa familiar suelen ser múltiples, complejos y con distintas prioridades, en comparación con los de las empresas que no poseen un carácter familiar. Mientras que Habbershon et al. (2003) consideran como principal objetivo de la empresa familiar la creación de riqueza, Chrisman et al. (2003) argumentan que la creación de valor a través de las distintas generaciones llevaría implícitos múltiples objetivos que trascienden la búsqueda de rentabilidad.

Algunos autores (Daily y Dollinger, 1992, 1993; Gallo y Sveen, 1991; Donckels y Fröhlich, 1991) argumentan que las empresas no familiares adoptan estrategias más orientadas al crecimiento que las empresas familiares y, de este modo, distintos estudios (Poza, 1989; Upton et al., 2001; Kepner, 1983 y Swinth y Vinton, 1993) aconsejan estrategias de crecimiento para las empresas familiares.

A pesar de que Westhead (1997) considera que las estrategias seguidas por las empresas familiares responden a oportunidades y amenazas del entorno externo, a la hora de acometer estrategias de desarrollo, se encuentran con graves dificultades por rechazar la financiación externa o por no querer reclutar a directivos de fuera de la familia.

En relación a la elección de la estrategia de estas empresas, Daily y Thompson (1994) no encontraron en su estudio diferencias significativas entre el tipo de propiedad, elección de la estrategia y el crecimiento de la empresa, resultados que coinciden con los obtenidos por Gudmundson et al. (1999).

De la revisión de los anteriores trabajos, podemos sintetizar como las metas que fijan las empresas familiares y las estrategias que desarrollan para alcanzarlas se relacionan, con las fortalezas que las caracterizan y con las debilidades que presentan (a ambas haremos referencia al final de este epígrafe); la búsqueda de rentabilidad no parece ser el principal objetivo de la empresa familiar; las estrategias que desarrollan estas empresas parecen estar menos orientadas al crecimiento, en comparación con las no familiares; y, finalmente, entre los objetivos empresariales de estas compañías se observa una fuerte influencia de las necesidades familiares.

Por otra parte, los trabajos que han estudiado los motivos que llevan a la empresa familiar a fijar entre sus objetivos el crecimiento del negocio son escasos y además, en su mayoría, de carácter teórico, por lo que no existe una evidencia empírica de las conclusiones obtenidas en los mismos. Así, la mayor parte de estos estudios no se centran únicamente en los motivos que llevan a la empresa familiar a fijar como objetivo estratégico el crecimiento del negocio, sino que analizan otros aspectos que pueden afectar positiva y negativamente a que éste se alcance, tales como la sucesión y la etapa del ciclo de vida que atraviesa la familia.

El trabajo realizado por Ward (1997) pone de manifiesto como la percepción general del negocio familiar es que estas empresas no crecen. Así, Danco (1980) considera que estas empresas terminan destruyéndose así mismas por preferir una evolución del negocio lenta pero segura y por la acción -en la mayoría de los casos inacción- de los directivos propietarios.

La revisión de la literatura realizada por Ward (1997) recoge las principales razones que explican el escaso crecimiento de la empresa familiar y su dificultad de supervivencia a largo plazo. De este modo, los principales aspectos que afectan al crecimiento de estas empresas se relacionan con encontrarse en un mercado maduro con un incremento de la competencia, tener dificultades financieras para garantizar las necesidades familiares y de la compañía, la falta de flexibilidad de los líderes y su resistencia al cambio, la incorporación al negocio de la siguiente generación familiar, conflictos de sucesión en las distintas generaciones familiares y disparidad entre objetivos, valores y necesidades familiares.

Cuando se trata de una empresa familiar, garantizar la supervivencia y crecimiento del negocio no resulta ser una tarea fácil, sin embargo, puede tener una enorme importancia para asegurar la continuidad de la compañía en manos de la siguiente generación. Fuentes (2006) señala como dentro de los objetivos de estas empresas debería considerarse la importancia del crecimiento del negocio<sup>2</sup> para garantizar su continuidad en manos de las futuras generaciones familiares. De este modo, algunos autores (Kaslow, 1983; Kepner, 1991; Kuratko et al., 1997;

Heck, 2004) argumentan como, a medida que la familia crece, la empresa también crece y, entendemos que si efectivamente se desea transmitir un legado a las siguientes generaciones, las estrategias de este tipo de empresas deberían ir orientadas al crecimiento, pues de no ser así, el patrimonio empresarial a legar cada vez se iría reduciendo más, en términos relativos, al aumentar el número de miembros familiares<sup>3</sup>.

En esta línea, Gallo y Amat (2003) señalan como en la mayoría de los casos hay un momento determinado en el que los fundadores de negocios familiares desarrollan su empresa y la hacen crecer con la intención de que el día de mañana sea dirigida y sea propiedad de sus sucesores. Así, estos autores recogen algunas de las razones de los líderes de la empresa familiar, en particular sus fundadores, para desear 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. Otros autores (Hollander y Elman, 1988) también han considerado la importancia de las motivaciones y características del fundador por la influencia que ejercen en los objetivos de la empresa familiar.

Sambrook (2005) señala algunos de los principales aspectos a considerar para alcanzar el crecimiento como reclutar empleados con potencial, considerando las motivaciones de las carreras profesionales de los posibles trabajadores y transferir los conocimientos tácitos organizacionales y personales de la actual generación al posible sucesor, ya sea un empleado interno o un contratado externo. Efectivamente, la planificación de la sucesión es una cuestión de vital importancia cuando el crecimiento de la empresa implica asegurar los ingresos después de que el fundador decide retirarse, garantizar el empleo de futuros miembros de la familia que deseen incorporarse al negocio o sentir el orgullo de haberlo logrado (Gray y Lawless, 2000).

Otros argumentos para la búsqueda del crecimiento de la empresa familiar podrían estar basados en la alta preocupación que muestran estas compañías por sus recursos humanos. Gallo y Amat (2003) destacan como en las compañías que no hay crecimiento es muy difícil mantener una pirámide de edades equilibrada en el personal de la empresa, y las pirámides invertidas, tan frecuentes en las empresas familiares, son casi siempre uno de los mayores lastres para cambiar. Así, cuando no hay crecimiento, de un lado resulta muy difícil atraer a directivos jóvenes que aporten nuevos conocimientos y ayuden a preservar el espíritu emprendedor de la empresa y, de otro lado se hace difícil conseguir muchos tipos de economías de escala y de alcance, que en ocasiones resultan necesarias para continuar en el mercado.

Finalmente, el trabajo realizado por Ward (1997) recoge distintos aspectos a tener en cuenta por aquellas empresas familiares que desean promover su expansión. Así, este autor señala la necesidad de promover la revitalización estratégica de la compañía, atraer y retener a buenos directivos externos a la familia, crear flexibilidad e innovación organizacional, generar y conservar riqueza y preparar al sucesor para liderar la compañía.

A su vez, las empresas familiares cuentan con una serie de características propias, consideradas por la literatura como ventajas e inconvenientes, que podrían afectar notablemente a sus orientaciones estratégicas, en general, y a la fijación de un objetivo de crecimiento, en particular (ver tabla 2).

**Tabla 2. Ventajas e inconvenientes de la empresa familiar.**

<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
<b>El conocimiento y la experiencia en el negocio.</b> Autores: Leach (1993); Kets de Vries (1993, 1996); Ginebra (1997) y Donckels y Lambrecht (1999).	<b>La sucesión o relevo generacional</b> Autores: Calder (1961); Burack y Calero (1981); Leach (1993); Kets de Vries (1993, 1996); Ibrahim y Ellis (1994) y Gallo (1995); Ginebra (1997) y Poutziouris (2001).
<b>Visión a largo plazo</b> Autores: Donnelley (1964); Davis (1983); Leach (1993); Kets de Vries (1993, 1996); Ibrahim y Ellis (1994); Gallo (1995); Ginebra (1997) y Poutziouris (2001).	<b>Nepotismo</b> Autores: Calder (1961); Burack y Calero (1981); Kepner (1983); Kets de Vries (1993, 1996); Ibrahim y Ellis (1994); Gallo (1995); Cauffman (1996); Tagiuri y Davis (1996); Ginebra (1997) y Poutziouris (2001).
<b>Compromiso, dedicación y orgullo familiar</b> Autores: Calder (1961); Donnelley (1964); Horton (1986); Kets de Vries (1993, 1996); Leach (1993); Ibrahim y Ellis (1994); Gallo (1995, 2002); Poza (1995); Cauffman (1996); Tagiuri y Davis (1996); Ginebra (1997) y Poutziouris (2001).	<b>Discordias familiares que influyen en el negocio</b> Autores: Horton (1986); Gilbert (1989); Levinson (1971); Kets de Vries (1993, 1996); Leach (1993); Harvey y Evans (1994); Ibrahim y Ellis (1994) y Tagiuri y Davis (1996).
<b>Lealtad, confianza y comunicación</b> Autores: Donnelley (1964); Davis (1983); Leach (1993); Ibrahim y Ellis (1994); Gallo (1995, 2002); Tagiuri y Davis (1996); James (1999); Ibrahim et al. (2001) y Poutziouris (2001).	<b>Falta de estructuras claras y solapamiento de roles</b> Autores: Donnelley (1964); Burack y Calero (1981); Hayes (1981); Kets de Vries (1993, 1996); Harvey y Evans (1994); Ibrahim y Ellis (1994); Tagiuri y Davis (1996) y Ginebra (1997).
<b>Flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones</b> Autores: Davis (1983); Hall (1988); Kets de Vries (1993, 1996); Leach (1993); Gallo (1995); Goffee y Scase (1985); Poza (1995); Cauffman (1996); Tagiuri y Davis (1996); Ginebra (1997); Poza et al. (1997) y Donckels y Lambrecht (1999).	<b>Problemas de financiación</b> Autores: Donnelley (1964); Miller y Rice (1988); Kets de Vries (1993, 1996); Friedman y Friedman (1994); Gallo (1995); Cauffman (1996); Ginebra (1997) y Donckels y Lambrecht (1999); James (1999).
<b>Convicciones, valores y visión compartida</b> Autores: Donnelley (1964); Ibrahim y Ellis (1994); Tagiuri y Davis (1996) y Denison et al. (2004).	<b>Estilo de dirección autocrático y paternalista</b> Autores: Calder (1961); Burack y Calero (1981); Kets de Vries (1993, 1996); Leach (1993); Ibrahim y Ellis (1994); Gallo (1995); Cauffman (1996); Ginebra (1997) y Poutziouris (2001).
<b>Satisfacción del cliente y preocupación por la calidad</b> Autores: Davis (1983); Leach (1993); Poza (1995); Adams et al. (1996) y Ginebra (1997).	<b>Enfeudamiento</b> Autores: Burack y Calero (1981); Ginebra (1997) y Poutziouris (2001).
<b>Autonomía en la forma de actuar y financiera</b> Autores: Donnelley (1964); Kets de Vries (1993, 1996); Poza (1995); Cauffman (1996); Ginebra (1997); Donckels y Lambrecht (1999) y Poutziouris (2001).	<b>Coacción moral a los descendientes</b> Autores: Gilbert (1989); Kets de Vries (1993, 1996) y Ginebra (1997).

Fuente: Vallejo (2003).

Del análisis de estas fortalezas y debilidades se desprende que algunos de estos aspectos podrían influir positivamente (orientación a largo plazo, compromiso, dedicación, flexibilidad y orgullo) tanto en la supervivencia como en el crecimiento de estas compañías, mientras que otros aspectos (sucesión, nepotismo, dificultades financieras y discordias familiares) lo harían en sentido contrario.

Así, la visión a largo plazo que caracteriza a estas empresas podría influir positivamente en que las mismas deseen crecer para garantizar la continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar. Del mismo modo, su compromiso, dedicación, el orgullo familiar y el que presenten unas convicciones, valores y visión compartida también podrían ser aspectos favorables para que la empresa opte por aumentar su dimensión empresarial. La mayor flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones de las que gozan estas compañías pueden convertirse en fortalezas para fijar el crecimiento de la empresa cuando el mercado esté maduro y presente un incremento de la competencia.

Sin embargo, los problemas sucesorios, típicos de estas empresas, la falta de profesionalización, las dificultades financieras por no permitir, en ocasiones, la entrada de capital que provenga de inversores ajenos a la familia debido a la pérdida de control que ello supondría, junto con la existencia de discordias familiares que afecten a la marcha de la empresa, pueden considerarse aspectos que podrían afectar negativamente al crecimiento empresarial.

#### **4. ASPECTOS METODOLÓGICOS Y RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

La metodología empleada en este trabajo ha sido cualitativa y la técnica de investigación seleccionada la entrevista abierta semidirectiva. Ambas se consideran como las más adecuadas cuando el investigador pretende profundizar en el por qué de un determinado fenómeno social. En nuestro caso, conocer las motivaciones que llevan a la empresa familiar a fijar el crecimiento como un objetivo estratégico.

El sector seleccionado fue el vitivinícola, pues tiene una enorme importancia si consideramos que España ocupa el segundo puesto a nivel mundial en volumen de producción. Además, este sector posee un importante papel tanto por el valor económico que genera<sup>4</sup>, como por su demanda exterior que lleva a nuestro país a ocupar el tercer puesto a nivel mundial después de Francia e Italia. De otro lado, dentro de este sector se observa una tendencia al crecimiento de aquellas empresas amparadas dentro de alguna denominación de origen en detrimento del resto de superficies destinadas a vinos de mesa. Así, todas las empresas que han participado en este estudio pertenecen al sector vitivinícola con denominación de origen en el marco de Jerez, Montilla-Moriles y Rioja.

Realizando un breve análisis del sector hemos podido observar como, pese a que en las últimas nueve campañas la demanda exterior de vino español con denominación de origen ha aumentado notablemente<sup>5</sup>, no ha ocurrido lo mismo en el caso de las denominaciones de origen del marco de Jerez<sup>6</sup> a las que pertenecen el 80% de las empresas que han participado en este trabajo. Además, este análisis nos ha permitido conocer que muchas de las empresas del sector poseen carácter familiar el cual impregna la filosofía del negocio pues en este sector la tradición y antigüedad resulta ser un importante recurso intangible valorado por el mercado.

La información recogida en este trabajo empírico procede de bases de datos empresariales y de los discursos contenidos en las entrevistas realizadas. Así, en este estudio

han participado 20 empresas, en las cuales se hicieron un total de 32 entrevistas durante el periodo de tiempo comprendido entre enero y septiembre de 2005 a directivos y miembros del consejo de administración, familiares y no familiares.

Las cuestiones planteadas en las entrevistas fueron diseñadas a partir de la revisión de la literatura y depuradas después de la realización de cuatro entrevistas piloto, si bien, debemos señalar que estas cuestiones fueron planteadas de un modo abierto con la intención de obtener una información amplia y profunda sobre todos aquellos aspectos relacionados con el objetivo de investigación.

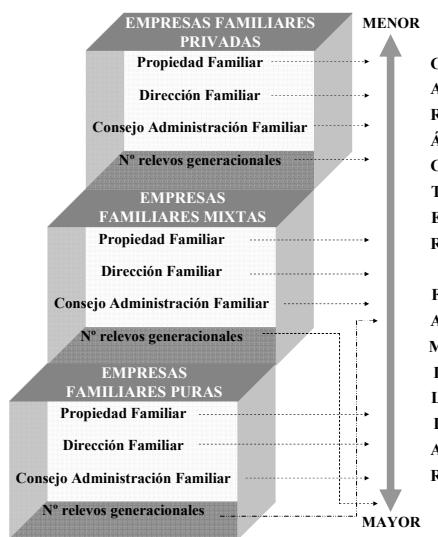
En el desarrollo del trabajo de campo tuvimos que realizar una preselección a priori de las empresas que participarían en función de los datos recogidos en una ficha de empresa elaborada a partir de información secundaria (bases de datos empresariales) que después se contrastó con las personas que finalmente fueron entrevistadas.

Finalmente, el análisis de los datos recogidos en las fichas de empresa, así como el análisis de los discursos, nos permiten obtener los siguientes resultados de investigación.

#### **4.1. Análisis y resultados de la información recogida en las fichas de empresa**

Del análisis de los datos objetivos recogidos en la ficha de empresa pudimos observar como las empresas que participaban en este estudio podían ser clasificadas en tres grupos por las coincidencias que se observaron en relación a las características que poseían (ver figura 1) para delimitar su carácter familiar o no. De ahí, la imposibilidad de poder comparar los motivos que llevan a la empresa a fijar el crecimiento del negocio atendiendo únicamente al carácter familiar o no del mismo, pues se han encontrado empresas con distintos grados de familiaridad que no nos permiten hacer esta discriminación.

**Figura 1. Características de las empresas que participan en el estudio.**



Fuente: elaboración propia.

Si consideramos el grado de familiaridad de una empresa como el valor o medida en que pueda variar la intensidad de su carácter familiar, aquellas con menor deseo de crecimiento eran las que poseían un mayor grado de familiaridad, por tener la totalidad de la propiedad familiar y los puestos directivos y cargos del consejo de administración ocupados por familiares. Aquellas otras que presentaban un menor grado de familiaridad eran las que estaban realizando una planificación estratégica más orientada al crecimiento.

Así, los tres grupos de empresas a los que nos hemos referido anteriormente son:

- En primer lugar, aquellas que presentan el mayor grado de familiaridad, a las que denominamos **empresas familiares puras**. Estas compañías se caracterizan porque la totalidad de la propiedad o su mayoría es familiar, los puestos directivos y los cargos del consejo de administración están ocupados en su totalidad o en su mayor parte por miembros de la misma familia y, muchas de estas empresas se encuentran en tercera generación.
- En segundo lugar, encontramos compañías con un menor grado de familiaridad a las anteriores, pues la propiedad se reparte entre familiares y externos, al igual que ocurre con los puestos directivos y los cargos del consejo de administración, además estas empresas suelen encontrarse en una generación más avanzada y las denominamos **empresas familiares mixtas**.
- Finalmente, están aquellas empresas que denominamos **empresas familiares privadas**, en las que se observa el menor grado de familiaridad, pues la minoría del capital pertenece a miembros de una misma familia y los cargos directivos y puestos del consejo de administración son ocupados en su minoría por familiares, además, muchas de ellas se encuentran en primera generación.

#### 4.2. Resultados del análisis de los discursos contenidos en las entrevistas.

Del análisis de los discursos contenidos en las entrevistas debemos señalar que, pese a que el crecimiento es considerado importante para todas las empresas que han participado en nuestro estudio, las **empresas familiares puras** no realizan planificación estratégica orientada a alcanzar este objetivo, sino que más bien consideran que el crecimiento de la empresa será lento y dependerá de la aceptación que sus productos tengan en el mercado. Para estas empresas el objetivo prioritario es la supervivencia.

Se trata de empresas que en definitiva no están orientadas al mercado. Tradicionalmente han sido bodegas de crianza y almacenado y, por la actual crisis que atraviesa el sector, han tenido que comenzar a comercializar sus productos en un mercado distinto del habitual (las bodegas de crianza y expedición)<sup>7</sup>:

*“... la empresa ha ido cada vez creciendo un poquito más, un poquito más, hasta como estamos ahora mismo, que no es una gran empresa pero bueno medianita ... Nosotros vivimos bien, mis hijos viven bien, yo vivo como quiero, hombre nos gusta vender más, si decimos que no nos gusta es de tontos, pero bueno, no queremos tampoco comernos el mundo, no estamos en esas..., porque ya los negocios cuando son tan grandes.... Nosotros vamos paso a paso, ¿sabes? pero positivo, pisando firme”.*

En cierto modo los productos que elaboran estas empresas tienen un alto grado de diferenciación, están destinados a un segmento muy concreto del mercado dispuesto a pagar un alto precio, no compiten en volumen (en ocasiones por la imposibilidad dada la falta de recursos). Sin embargo, este sector está bastante maduro en España, e incluso en fase de declive, y de ahí que vean la necesidad de buscar nuevos mercados en los que estos productos se encuentren en fase de crecimiento:

*“... la única forma de buscar ya el crecimiento es buscando eh..., buscando consumidores..., hay que buscar consumidores donde estén”.*

Por su parte, las empresas familiares mixtas y privadas sí consideran el crecimiento del negocio como uno de sus principales objetivos en la actualidad.

Las **empresas familiares privadas** se refieren a la importancia de que la empresa crezca, desarrollando una estrategia de internacionalización, hasta conseguir que su cifra de ventas totales se reparta al cincuenta por ciento entre el mercado nacional e internacional, es decir, buscan diversificar el riesgo.

Otra motivación apuntada por las empresas familiares privadas es la necesidad de obtener sinergias, ventajas en costes de producción y/o distribución, aprovechando las estructuras que ya poseen sus compañías para elaborar y/o comercializar otros productos (ya sean suyos o de otras empresas). En este sentido, debemos señalar como son estas empresas las que presentan mayor dotación de recursos tangibles e intangibles (humanos, tecnológicos, relaciones y organizativos). Además, estas compañías han optado por estrategias de diversificación en productos y en mercados. Con la diversificación en productos complementarios desean obtener estas sinergias en costes mejorando su posición competitiva en los mercados a los que se dirigen y ofreciéndole al cliente una gama más amplia de productos. En definitiva son empresas con una gama de productos orientada a volumen y otra gama orientada a precio:

*“... la estrategia de internacionalización de la compañía es uno de los tres pilares para alcanzar el crecimiento de la empresa junto con el desarrollo de la marca y nuevos productos, porque ya las cuotas de mercado que teníamos con los productos nacionales eran muy grandes y el crecimiento pasaba por irse fuera”.*

De otro lado, los directivos de **empresas familiares mixtas** se refieren a la necesidad de crecer para aumentar la cifra de negocios y seguir, de este modo, reinvertiendo en nuevos proyectos de expansión y adquisición de nuevas bodegas para aumentar su volumen de producción. Esta adquisición de bodegas tanto en el mercado nacional como internacional puede explicarse por el deseo de elaborar y distribuir otras variedades de vino que en la actualidad resultan ser más competitivas en mercados internacionales, tal y como ocurre con los vinos procedentes del “nuevo mundo”:

*“... así que nuestro interés es seguir creciendo, impulsando la cifra de ventas principalmente por las exportaciones, y evidentemente el objetivo desde siempre en el grupo era y es conseguir el 50% de las ventas provenientes de la exportación, todavía estamos en un 31%, entonces queda mucho camino, y también es cierto que en el mercado de la exportación hay una competencia tremenda de los llamados Paises del Nuevo Mundo que están sacando productos*

*“algunos buenos, otros no tan buenos, pero baratos y atractivos en la presentación, vinos que se beben con facilidad, saben mucho a fruta y bueno pues esos están copando el mercado sobre todo de los vinos baratos ¿no?, de los vinos jóvenes”.*

Así, el crecimiento se convierte en un objetivo necesario para poder competir con el mismo poder negociador que otras empresas multinacionales, por ello, la necesidad también de aumentar volúmenes de producción y reducir costes, en definitiva, ganar en eficiencia:

*“... estamos buscando una masa crítica para poder competir de tú a tú, con las multinacionales que están manejando el tema de vinos y alcoholes espirituosos en el mercado nacional y en el mercado de la exportación. Entonces, tu tienes que crear una masa crítica para poder luchar con las mismas armas, desde el punto de vista de promoción, desde el punto de vista publicitario, de comunicación”.*

Una de las principales motivaciones que hemos encontrado ha sido el deseo de aumentar la cuota de mercado, pues para algunas empresas el mercado nacional se queda pequeño por dirigirse a un grupo concreto de clientes muy especializados dentro del sector de hostelería y restauración. Estas empresas, en ocasiones, han elegido la diversificación de los mercados en lugar de optar por la diversificación de productos:

*“... si ya mi mercado se me queda pequeño o diversifico en productos o me voy a otro mercado, para mi lo lógico es irme a un mercado de exportación porque mi producto es atractivo fuera”.*

También debemos señalar, como otro motivo que explica el crecimiento de las empresas familiares mixtas es la expansión internacional de empresas del mismo sector e idéntico ámbito geográfico, que les motiva a iniciar también procesos de internacionalización:

*“... por orgullo, por prestigio, por la calidad de nuestros productos, tenemos que ser capaces de hacer lo que están haciendo otras empresas de nuestro mismo sector”.*

El interés de aumentar el compromiso de la empresa en algunos mercados en los que el producto ya es conocido, o la necesidad de seguir al cliente, son otras de las razones apuntadas por estas compañías:

*“... nosotros nos movemos en un ámbito desde el punto de vista de mercado donde nuestros clientes cada vez son más grandes y más fuertes, los supermercados, los hipermercados, entonces por una pura relación de proveedor cliente ...”.*

En relación con lo anterior, se han encontrado diferencias en las **fortalezas y debilidades** que muestran las empresas, de cara a desarrollar el crecimiento del negocio. Estas diferencias se relacionan también con el grado de familiaridad de la empresa.

Así, las empresas familiares puras muestran todas las ventajas que caracterizan a las empresas familiares a excepción de la flexibilidad, pues, en ocasiones, no son capaces de responder a la demanda de los clientes por cuestiones relacionadas con el volumen o porque aún no han conseguido adaptarse a los cambios del entorno. Respecto a los inconvenientes que observamos en ellas, de cara a promover el crecimiento del negocio, coinciden en su totalidad con los recogidos en la tabla 2. De este modo, estas empresas presentan un estilo de liderazgo

autoritario y paternalista, escasa profesionalización, prácticas de nepotismo, como mantener a familiares ocupando puestos directivos sin la suficiente formación, y sucesión no planificada, entre otros inconvenientes.

Las empresas familiares mixtas sí presentan todas las fortalezas apuntadas en esta tabla 2. Además, los únicos inconvenientes encontrados han sido las discordias familiares, que influyen en el negocio y dificultan y ralentizan la toma de decisiones, así como problemas de financiación. Sin embargo, con relación a este último inconveniente conviene señalar una diferencia respecto a las empresas familiares puras. En efecto, ahora los problemas de financiación surgen a consecuencia de los nuevos y numerosos proyectos de inversión que se desean desarrollar para alcanzar un mayor crecimiento del negocio, mientras que en las empresas familiares puras la falta de financiación coincide con un menor deseo de crecimiento y de desarrollo de proyectos de expansión que resulten ser arriesgados.

Finalmente, las fortalezas encontradas en las empresas familiares privadas han sido visión a largo plazo, compromiso, dedicación y orgullo familiar, flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones y autonomía, tanto de actuación como financiera. Además, se trata de empresas cuyo conocimiento y experiencia del negocio no proviene en todos los casos de la tradición familiar sino que se obtiene con la contratación de directivos externos de reconocido prestigio dentro del sector. Por último, en estas empresas no encontramos ninguna de las debilidades apuntadas en la tabla 2.

De otro lado, el análisis contenido en los discursos de las entrevistas nos ha permitido comprobar como, pese a que el crecimiento de la compañía es considerado un objetivo importante tanto para los directivos familiares como para los externos, los motivos ofrecidos por ambos para implantar estrategias orientadas al mismo difieren en algunas ocasiones.

Los directivos familiares y externos coinciden en la necesidad de crecer para aumentar la competitividad, el poder negociador de la empresa y maximizar la riqueza. Sin embargo cuando se refieren a mejorar la reputación e imagen de la compañía y al orgullo que crecer les supone existen diferencias entre ambos. Además, garantizar la continuidad del negocio ha sido un argumento señalado exclusivamente por directivos o miembros del consejo de administración familiares.

Los **directivos familiares** consideran el crecimiento como uno de sus principales objetivos para seguir manteniendo y aumentando la competitividad de la empresa, mejorar su reputación, alcanzar un mayor prestigio y respeto, ser líderes del sector, mejorar la imagen de sus marcas, e incluso por orgullo personal, para ver reconocido los resultados del esfuerzo realizado.

Otras razones argumentadas para explicar el deseo de crecimiento de la empresa están más relacionadas con aspectos personales y sentimentales, pues el interés puede estar en el apego que los familiares sienten por la tierra, la zona y los productos que elaboran, y que desean proyectar:

*“... la rentabilidad no. Yo antes te hablaba del crecimiento, aquí lo prioritario es crecer. Una parte muy importante es la sentimental, pero por eso quieren (los familiares) crecer, crecer, crecer, para que con ello crezca el*

*sector; si crece el sector, el sector irá bien, entonces irá bien todo el entorno que es lo que ellos, es su primer, su primer..., aunque suene un poquito a película es la realidad hoy”.*

Además, estos directivos opinan que el crecimiento puede aumentar el valor de la empresa, pensando en la siguiente generación que se incorpore al negocio, e incluso, garantizar su supervivencia. En esta misma línea, consideran que el crecimiento es necesario para que la empresa pueda seguir manteniendo su carácter familiar, pues es una opción ante la venta de la empresa, la posibilidad de que las transmisiones se realicen siempre a una única rama familiar o no hacer nada y esperar que la empresa desaparezca:

*“... lo que pasa es que a medida que se va multiplicando el número de familiares se va subdividiendo la propiedad y, entonces, también tiene un fallo que es que tu interés por la empresa es menor”.*

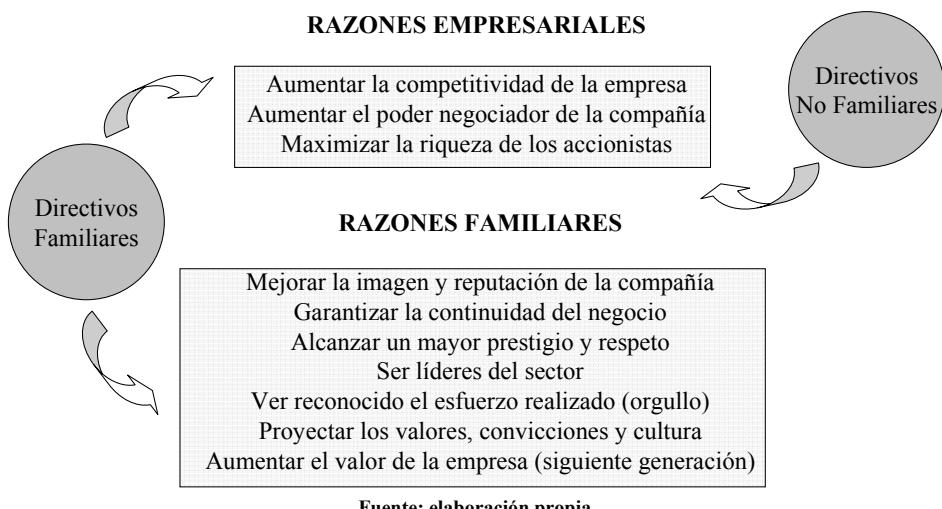
*“... porque es el crecimiento normal de la demografía familiar, y se dividen los patrimonios, se dividen todas las cosas, se multiplican (los familiares) y a veces no hay para todos. Muchas veces la familia aumenta y ya no da para todos y entonces tienes que decidir. Si se diluyen, pues entonces hay una facilidad de poder seguir con el negocio, pero si la familia se mantiene unida y no hay un aumento en el negocio, la empresa desaparece”.*

De otro lado, los **directivos externos** nos argumentan que el crecimiento es importante para crear valor, maximizar la riqueza del accionista, generar beneficios, seguir incrementando la cifra de ventas y facturación de la empresa y obtener mejores resultados, mayores márgenes, pues cuentan con productos competitivos en calidad, precio e imagen que pueden alcanzar una mayor cuota de mercado. Además, estos directivos señalan que el crecimiento de la empresa es importante de cara a alcanzar un mayor poder negociador, por ejemplo con distribuidores. En este sentido, coinciden con algunos directivos familiares en la necesidad de crecer para ser más competitivos.

En las empresas familiares privadas, los motivos argumentados para fijar el crecimiento del negocio son en su mayoría aquellos que señalan los directivos externos, pues no podemos olvidar que son este tipo de directivos los que más abundan en estas empresas. Sin embargo, en las empresas familiares mixtas, la toma de decisiones se comparte entre directivos familiares y ajenos a la familia, y los intereses de ambos grupos no siempre van en la misma dirección. Así, en estas empresas es más difícil llegar a un consenso y surgen más conflictos entre estos dos tipos de directivos, pues los externos señalan como en ocasiones se anteponen los deseos y necesidades de la familia a las del negocio. Esto podría explicar la alta rotación que presentan los directivos que no pertenecen a la familia en estas compañías.

De este modo, además de las diferencias encontradas en los motivos que llevan a la empresa a fijar el crecimiento como un objetivo estratégico en relación al grado de familiaridad que presente, también existen algunas diferencias para explicar el deseo de crecimiento del negocio en relación a la pertenencia o no del directivo a la familia. Estas diferencias las sintetizamos en la figura 2.

**Figura 2. Argumentos que explican el crecimiento de la empresa.**



Fuente: elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

La literatura resalta el crecimiento de la empresa como un objetivo estratégico independientemente de que el negocio sea familiar o no. Sin embargo, son escasos los trabajos que se han ocupado de analizar las motivaciones que llevan a la empresa familiar a perseguir el objetivo de crecimiento. La presente investigación se ha centrado en profundizar en las diferencias o singularidades en la motivación de sus órganos de gobierno a la hora de perseguir este objetivo de crecimiento.

El estudio empírico que hemos desarrollado, a partir de entrevistas con directivos y miembros del consejo de administración en empresas del sector vitivinícola, además de los datos recogidos en las fichas de empresa sobre sus características familiares y empresariales, ha puesto de manifiesto, a diferencia de las conclusiones de trabajos previos, que no se pueden establecer comparaciones entre los motivos que llevan a las empresas a crecer, considerando únicamente el carácter familiar o no del negocio, pues se han observado distintos grados de familiaridad en las empresas, que influyen en que existan distintas motivaciones.

Al analizar la información de las empresas con respecto a su grado de familiaridad (medido por la participación de la familia en la propiedad, en la dirección y en el consejo de administración), proponemos en nuestro estudio tres grupos de empresas diferenciadas, según el mayor o menor grado de familiaridad, empresas familiares pures, mixtas y privadas.

Los resultados del trabajo muestran que el crecimiento de la empresa es un objetivo importante para todas aquellas compañías que participan en el estudio, pero se han observado diferencias entre los motivos perseguidos con el crecimiento de la empresa, según ésta fuese empresa familiar pura, mixta o privada.

De este modo, las empresas con un mayor grado de familiaridad, empresas familiares pures, argumentan que su mercado se encuentra en fase de madurez e incluso declive y de ahí la necesidad de crecer buscando nuevos mercados, su objetivo prioritario es la supervivencia y

para ello, en esta situación, buscan el crecimiento lento del negocio. Sin embargo, las empresas familiares mixtas justifican su crecimiento por la necesidad de aumentar la cifra de ventas, mejorar la posición competitiva y seguir al cliente. Además, entre los objetivos de estas empresas está presente la búsqueda del crecimiento del negocio porque al aumentar el número de miembros de la familia que se incorporan a la empresa (de manera activa o pasiva) se hace necesario, a la vez, el crecimiento de la misma para asegurar su continuidad, argumento que coincide con los señalados en la literatura por distintos autores (Kaslow, 1983; Heck, 2004; Fuentes, 2006).

En cuanto a los principales argumentos señalados para justificar el crecimiento en las empresas familiares privadas son la diversificación del riesgo (ampliación de productos y mercados) y la obtención de sinergias. En este sentido, podemos puntualizar que las empresas familiares puras, con un mayor grado de familiaridad, argumentan en mayor medida razones familiares para crecer, mientras que en las empresas familiares privadas, los argumentos empresariales tienen un mayor peso y, finalmente, en las empresas familiares mixtas encontramos una mezcla de ambos.

Por otro lado, al entrevistar a directivos y a miembros del consejo de administración familiares y no familiares, hemos encontrado diferencias importantes en sus argumentos sobre el crecimiento. Mientras que ambos grupos coinciden en la necesidad de crecer por motivos relacionados exclusivamente con el negocio (mayor valor, mayores beneficios, mejores resultados, mejorar la competitividad, mayor poder de negociación, etc...), los directivos y miembros del consejo de administración familiares consideran otros argumentos además de éstos. No referimos a razones personales más relacionadas con la familia, tales como asegurar la supervivencia y continuidad de la empresa a medida que la familia aumenta, conseguir mejorar la imagen de la compañía por cuestiones relacionadas con el orgullo familiar y mejorar la situación económica de la familia, del sector y de la zona en la que se encuentran.

Los resultados obtenidos en este trabajo tienen importantes implicaciones para el crecimiento de negocios familiares. Así, cuando éstos presenten características similares a empresas familiares puras, deberían plantearse alcanzar una mayor flexibilidad y resolver la falta de profesionalización de la empresa, por no permitir la entrada de directivos ajenos a la familia, así como, los problemas que se originen por no haber realizado una correcta planificación de la sucesión, si tenemos en cuenta que éstas han sido las debilidades que presentan estas compañías y que limitan su crecimiento. Ante la existencia de conflictos familiares que afecten a la marcha de la empresa, difícilmente se podrán implantar objetivos de crecimiento. En relación a las empresas familiares mixtas, el principal inconveniente encontrado, de cara al crecimiento de la empresa, es la escasez de recursos financieros, en ocasiones motivada por el no deseo de compartir la propiedad del negocio con terceros ajenos a la familia, sin embargo, estas compañías deberían considerar la posibilidad de mantener su carácter familiar, aún compartiendo la propiedad y el control con personas ajenas a la familia, pues ello les podría permitir obtener un mayor crecimiento del negocio. Finalmente, en las empresas familiares privadas, no se observan inconvenientes para garantizar el crecimiento de la empresa. En definitiva, estas compañías han sido capaces de superar aquellas debilidades que caracterizan a la empresa familiar.

Estas conclusiones deben tomarse en consideración teniendo en cuenta las limitaciones del trabajo. Efectivamente, la validez de los resultados obtenidos en este trabajo depende de una serie de cuestiones relacionadas con el diseño de nuestra investigación. Así, nuestro

estudio se ha centrado en un solo sector, el vitivinícola, por lo que serían necesarias réplicas del mismo en otros sectores empresariales. Por último, este estudio se basa en datos transversales. Un estudio longitudinal podría aportar una visión más exacta de la influencia del carácter familiar de la empresa en su crecimiento. Otra limitación que presenta este trabajo es el no haber delimitado teóricamente “los grados de familiaridad” de una empresa. Así, conocer las posibles tipologías de “grados de familiaridad” y las variables que se han de considerar en cada una de ellas podría considerarse una futura línea de investigación surgida a partir de los resultados obtenidos. En definitiva, se trataría de descubrir cómo afectan los distintos “grados de familiaridad” de la empresa, una vez analizadas las variables que los discriminan, a la orientación estratégica del negocio.

## NOTAS

<sup>1</sup> Esta autora señala que los recursos humanos, y los recursos en general, no sólo constituyen un incentivo sino también un límite al crecimiento empresarial. Existe, por consiguiente, una ambivalencia de los recursos ociosos como freno y motor del crecimiento. Dicha autora escribe que incluso el crecimiento mediante fusión y adquisición no escapa a las restricciones impuestas por la necesidad de utilizar unos inputs que son los que mantienen la coherencia de la organización.

<sup>2</sup> Aunque este objetivo no sea específico de la empresa familiar, por estar también presente en las empresas que no revisten dicho carácter, la finalidad que se persigue al plantearlo podría diferir entre ambas. Por un lado, las empresas no familiares lo podrían fijar con el propósito de mejorar su cuenta de resultados y maximizar los dividendos de sus accionistas, mientras que de otro lado, las empresas familiares podrían buscar una mayor reputación o la continuidad del negocio a medida que el número de miembros de la familia aumenta.

<sup>3</sup> Gallo y Amat (2003) recogen como, en ocasiones, los fundadores optan, a la hora de transmitir el negocio a la siguiente generación, por la poda del árbol familiar. Si estuviésemos ante este caso, en el cual el patrimonio no se transmite a todos los miembros de la siguiente generación sino a sólo una parte de los mismos, la razón argumentada aquí para buscar el crecimiento de la empresa dejaría de ser prioritaria.

<sup>4</sup> El incremento del valor de las ventas netas entre los años 1995 y 2000 fue de 57,6%, el mayor experimentado en toda la industria agroalimentaria española, según el trabajo realizado por ICEX (2004) sobre el comercio exterior del sector agroalimentario español.

<sup>5</sup> Ver la Memoria de la Federación Española del Vino (2004).

<sup>6</sup> Ver las memorias publicadas por el C.R.D.O. Jerez-Xérès-Sherry, Manzanilla-Sanlúcar de Barrameda y Vinagre de Jerez (2000-2005).

<sup>7</sup> Existen tres tipos de bodegas: de producción, de crianza y almacenado y de crianza y expedición. Las primeras elaboran y crían vinos para su posterior venta a las bodegas de la zona de crianza. Las segundas se centran en la crianza de los vinos para su posterior venta a las bodegas de expedición. Finalmente, las terceras son aquéllas que se dedican a la crianza de los vinos, así como a su comercialización.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, J.; TASCHIAN, A. y SHORE, T. (1996): “Ethics in family and non-family owned firms: An exploratory study”. *Family Business Review*, Vol. 9, N. 2, pp. 157-170.
- ANDERSSON, T.; CARLSEN, J. y GETZ, D. (2002): “Family business goals in the tourism and hospitality sector: Case studies and cross-case analysis from Australia, Canada and Sweden”. *Family Business Review*, Vol. 15, N. 2, pp. 89-110.
- ANGUERA, M.T. (1986): “La investigación cualitativa”, *Educar*, Vol. 10, pp. 23-50.
- ANSOFF, H.I. (1976): *La estrategia de la empresa*. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. Traducción de: *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, 1965.
- ARIÑO, A. (2005): “Las alianzas estratégicas: una opción para potenciar el crecimiento de la empresa familiar”, en Garrido, M. y Furgado, J.M. (coords.). *El Libro Blanco sobre patrimonio familiar, empresarial y profesional. Sus protocolos*. Tomo VI, 631-675. Edit. Bosch, S.A. Barcelona.
- BROCKHAUS, R.H. (1994): “Entrepreneurship and family business research: Comparisons, critique, and lessons”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19, N. 1, pp. 25-38.
- BURACK, E.H. y CALERO, C.M. (1981): “Seven perils of family business”. *Nation's Business*, Vol. 69, N. 1, pp. 62-64.
- CALDER, G.H. (1961): “The peculiar problems of a family business”. *Business Horizons*, Vol. 4, pp. 93-102.
- CANALS, J. (2001): “How to think about corporate growth?” *European Management Journal*, Vol. 19, N. 6, pp. 587-598.

- 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, 99-113.
- CHANDLER, A. (1990): *Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass., Harvard/Belknap.
- CHANDLER, A.D. (1962): *Strategy and structure: The history of American industrial enterprise*. Cambridge, MA.: MIT Press.
- CHRISMAN, J.J; CHUA, J.H. y LIZT, R. (2003): "A unified systems perspectiva of family firm performance: An extension and integration", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, N. 4, pp. 467-472.
- DAILY, C.M. y DOLLINGER, M.J. (1992): "An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms". *Family Business Review*, Vol. 5, N. 2, pp. 117-136.
- DAILY, C.M. y DOLLINGER, M.J. (1993): "Alternative methodologies for identifying family-versus non family-managed businesses". *Journal of Small Business Management*, Vol. 31, N. 2, pp. 79-90.
- DAILY, C.M. y THOMPSON, S.S. (1994): "Ownership structure, strategic posture, and firm growth: An empirical examination", *Family Business Review*, Vol. 7, N. 3, pp. 237-249.
- DANCO, L.A. (1980): *Inside the family business*. Cleveland, OH: The University Press.
- DAVIS, P. (1983): "Realizing the potential of the family business". *Organizational Dynamics*, Vol. 12, N. 1, pp. 47-56.
- DENISON, D.; LIEF, C. y WARD, J. (2004): "Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths". *Family Business Review*, Vol. 17, N. 1, pp. 61-70.
- DONALDSON, G. y LORSCH, J.W. (1984): *Decision making at the top*. New York: Basic Books.
- DONCKELS, R. y FRÖHLICH, E. (1991): "Are family business really different? European experiences from STRATOS", *Family Business Review*, Vol. 4, N. 2, pp. 149-160.
- DONCKELS, R. y LAMBRECHT, J. (1999): "Are family businesses really different? What we know from Western European business research that could be applied to the reemergence of family-based Enterprises in East Central Europe". *Family Business Review*, Vol. 12, N. 2, pp. 171-191.
- DONNELLEY, R. (1964): "The family business", *Harvard Business Review*, Vol. 42, N. 4, pp. 94-105.
- DROZDOW, N. y CARROLL, V.P. (1997): "Tools for strategy development in family firms", *Sloan Management Review*, Vol. 39, N. 1, pp. 75-88.
- DUNN, B. (1995): "Success themes in Scottish family enterprises: Philosophies and practices through the generations". *Family Business Review*, Vol. 8, N. 1, pp. 17-28.
- FILE, K.M.; PRINCE, R.A. y RANKIN, M.J. (1994): "Organizational buying behaviour of the family firm". *Family Business Review*, Vol. 7, N. 3, pp. 263-272.
- FRIEDMAN, M. y FRIEDMAN, S. (1994). *How to run a family business*, Cincinnati, OH: Better way Books.
- FUENTES, G. (2006): *La influencia del carácter familiar de la empresa en su estrategia de internacionalización: Una aplicación al sector vitivinícola con denominación de origen*. Tesis Doctoral. Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología de la Universidad de Jaén.
- GALLO, M.A. (1995): *Empresa familiar: Textos y casos*. Editorial Praxis, Barcelona.
- GALLO, M.A. (2002): "Unidad y confianza en la empresa familiar". *IESE*, junio, 28-35.
- GALLO, M.A. y AMAT, J.M. (2003): *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Barcelona: Deusto.
- GALLO, M.A. y SVEEN, J. (1991): "Internationalizing the family business: Facilitating and retraining factors", *Family Business Review*, Vol. 4, N. 2, pp. 181-190.
- GARCÍA, M.G. (2003): *El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial*. Tesis Doctoral. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- GERTZ, D. y BAPTISTA, J.P.A. (1995): *Grow to be great*. New York: Free Press.
- GHOSHAL, S., HAHN, M. y MARAN, P. (1997): *An integrative Theory of firm growth*. Mimeo: London Business School.
- GILBERT, N. (1989): "Can a family business survive mergermania and divorce?" *Management Review*, Vol. 78, N. 1, pp. 38-42.
- GINEBRA, J. (1997): *Las empresas familiares*. Panorama, Méjico
- GOFFEE, R. y SCASE, R. (1985): "Proprietorial control in family firms: Some functions of quasi-organic management systems". *Journal of Management Studies*, Vol. 22, N. 1, pp. 54-68.
- GOOLD, M. (1999): "The growth imperative", *Long Range Planning*, Vol. 32, N. 1, pp. 127-129.
- GRANT, R.M. (1996): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Editorial Civitas.
- GRAY, C., y LAWLESS, N. (2000). Innovations in the distance development of SME management. *European Journal of Open, Distance and E-Learning*. En <http://www.eurodl.org/materials/contrib/2000/gray.html>
- GUDMUNDSON, D.; HARTMAN, E. y TOWER, C. (1999): "Strategic orientation: Differences between family and nonfamily firms". *Family Business Review*, Vol. 12, N. 1, pp. 27-40.
- HABBERSHON, T.; WILLIAMS, M. y MACMILLAN, I. (2003): "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, N. 4, pp. 451-465.
- HALL, P.D. (1988): "A historical overview of family firms in US". *Family Business Review*, Vol. 1, N. 1, pp. 51-68.

- HARRIS, R., MARTÍNEZ, J. y WARD, J. (1994): "Is strategy different for the family-owned business?" *Family Business Review*, Vol. 7, N. 2, pp. 159-176.
- HARVEY, M. y EVANS, R. (1994): "Family businesses and multiple levels of conflict". *Family Business Review*, Vol. 7, N. 4, pp. 331-347.
- HAYES, J.L. (1981): "All in the family". *Management Review*, Vol. 70, N. 7, pp. 4-7.
- HECK, R.K.Z. (2004): "A commentary on "entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, N. 4, pp. 383-389.
- HOLLANDER, B.S. y ELMAN, N.S. (1988): "Family-owned businesses: An emerging field of inquiry", *Family Business Review*, Vol. 1, N. 2, pp. 145-164.
- HORTON, T.P. (1986): "Managing in a family way". *Management Review*, Vol. 75, N. 2, pp. 3.
- HOY, F. y VERSER, T. (1994): "Emerging business, emerging field: entrepreneurship and the family firm". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 19, N. 1, pp. 9-23.
- IBRAHIM, A. y ELLIS, W. (1994): *Family business management. Concepts and practice*. Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque.
- IBRAHIM, A.; SOUFANI, K. y LAM, J. (2001): "A study of succession in a family firm". *Family Business Review*, Vol. 14, N. 3, pp. 245-258.
- JAMES, H. (1999): "What can the family contribute to business? Examining contractual relationships". *Family Business Review*, Vol. 12, N. 1, pp. 61-72.
- KASLOW, F. (1983): "The lore and lure of family business". *American Journal of Family Therapy*, Vol. 21, N. 1, pp. 3-16.
- KEPNER, E. (1983): "The family and the firm: A coevolutionary perspective". *Organizational Dynamics*, Vol. 12, N. 1, pp. 57-70.
- KEPNER, E. (1991): "The family and the firm: A coevolutionary perspective". *Family Business Review*, Vol. 4, N. 4, pp. 445-461.
- KETS DE VRIES, M. (1993): "Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar", *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 4, pp. 32-44.
- KETS DE VRIES, M. (1996): *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*. Thomson Business Press, London.
- KING, S.W., SOLOMON, G.T. y FERNALD, L.W.J. (2001): "Issues in growing a family business: A strategic human resource model", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, N. 1, pp. 3-13.
- KOCHHAR, R. y HITT, M. (1998): "Research notes and communications. Linking corporate strategy to capital structure: Diversification strategy, type and source of financing", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, N. 6, pp. 601-610.
- KURATKO, D.; HORNSBY, J. y NAFFZIGER, D. (1997): "An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship". *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, N. 1, pp. 24-34.
- LEACH, P. (1993): *La empresa familiar*. Granica, Barcelona.
- LEE, M. y ROGOFF, E. (1996): "Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict". *Family Business Review*, Vol. 9, N. 4, pp. 423-437.
- LEVINSON, H. (1971): "Conflicts that plague family businesses". *Harvard Business Review*, Vol. 49, N. 2, pp. 90-98.
- MAHONEY, J.T. (1995): "The management of resources and the resource of management", *Journal of Business Research*, Vol. 33, N. 2, pp. 91-101.
- MAHONEY, J.T. y PANDIAN, R. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N. 5, pp. 363-380.
- MARRIS, R. (1963): "A model of the "managerial" enterprise". *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 77, N. 2, pp. 185-209.
- MILLER, E.J. y RICE, A.K. (1988): "The family business in contemporary society". *Family Business Review*, Vol. 1, N. 2, pp. 193-210.
- MILLER, W. (2000): "The ghost in the family business". *Harvard Business Review*, Vol. 78, N. 3, pp. 34-44.
- MONTGOMERY, C.A. y HARIHARAN, S. (1991): "Diversified expansion by large established firms", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 15, N. 1, pp. 71-89.
- PENROSE, E.T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Ed: Aguilar. Madrid.
- PETERAF, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N. 3, pp. 179-191.
- POUTZIOURIS, P.Z. (2001): "The views of family companies on venture capital: empirical evidence from the UK small to medium-size enterprise economy". *Family Business Review*, Vol. 14, N. 3, pp. 277-291.
- POZA, E. (1989): *Smart growth: Critical choices for business continuity and prosperity*. San Francisco, Jossey-Bass/Macmillan.
- POZA, E. (1995): *A la sombra del roble: La empresa privada familiar y su continuidad*. Editorial Universitaria para la Empresa Familiar, Ohio.
- POZA, E.; ALFRED, T. y MAHESHWARI, A. (1997): "Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms: A preliminary report". *Family Business Review*, Vol. 10, N. 2, pp. 135-155.

- RAMANUJAN, V. y VARADARAJAN, P. (1989): "Research on corporate diversification: A synthesis". *Strategic Management Journal*, Vol. 10, N. 6, pp. 523-551.
- ROBINS, F. (1991): "Marketing planning in the larger family business", *Journal of Marketing Management*, Vol. 7, N. 4, pp. 325-342.
- RUMELT, R.P. (1974). "Strategy, structure and economic performance". Harvard University Press, Cambridge. Massachusetts.
- RUMELT, R.P. (1982). "Diversification strategy and profitability", *Strategy Management Journal*, Vol. 3, pp. 359-369.
- SAMBROOK, S. (2005): "Exploring succession planning in small, growing firms", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 12, N. 4, pp. 579-594.
- SHARMA, P.; CHRISMAN, J. y CHUA, J. (1997): "Strategic management of the family business: Past research and future challenges". *Family Business Review*, Vol. 10, N. 1, pp. 1-35.
- SINGER, J. y DONOHU, C. (1992): "Strategic management planning for the successful family business". *Journal of Business and Entrepreneurship*, Vol. 4, N. 3, pp. 39-51.
- SWINTH, R. y VINTON, K. (1993): "Do family-owned businesses have a strategic advantage in international joint ventures?" *Family Business Review*, Vol. 6, N. 1, pp. 19-30.
- TAGIURI, R. y DAVIS, J. A. (1996): "Bivalent attributtes of the family firm". *Family Business Review*, Vol. 9, N. 2, pp. 199-208.
- TAGIURI, R. y DAVIS, J.A. (1992): "On the goals of successful family companies". *Family Business Review*, Vol. 5, N. 1, pp. 263-281.
- TAYLOR, S.J. y BOGDAN, R. (1992): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*, Paidos, Barcelona.
- TEECE, D.J. (1982): "Towards an economic theory of the multiproduct firm", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 3, N. 1, pp. 39-63.
- UPTON, N.; TEAL, E.J. y FELAN, J.T. (2001): "Strategic and business planning practices of fast growth family firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 39, N. 1, pp. 60-72.
- VALLEJO, M. (2003). *La cultura de la empresa familiar como ventaja competitiva: Una aplicación al sector de concesionarios de automoción*. Tesis doctoral no publicada. Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología, Universidad de Jaén.
- WARD, J.L. (1988): "The special role of strategic planning for family business", *Family Business Review*, Vol. 1, pp. 105-117.
- WARD, J.L. (1997): "Growing the family business: Special challenges and best practices". *Family Business Review*, Vol. 10, N. 4, pp. 323-337.
- WERNERFELT, B. (1989): "From critical resources to corporate strategy". *Journal of General Management*, Vol. 14, N. 3, pp. 4-12.
- WESTHEAD, P. (1997): "Ambitions, 'external' environment and strategic factor differences between family and non-family companies", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 9, N. 2, pp. 127-157.
- WORTMAN, M. (1994): "Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm". *Family Business Review*, Vol. 7, N. 1, pp. 3-27.