

LA EMPRESA FAMILIAR: ¿PUNTO DE PARTIDA O PUNTO FINAL EN LA AVENTURA DEL EMPRENDEDOR?

Juan Carlos Ayala Calvo
Guadalupe Manzano García
Universidad de La Rioja

1. Introducción

A falta de una definición formal suficientemente clara e inequívoca de lo que es una empresa familiar, que sirva para identificar claramente los sujetos objeto de investigación y estudio, suele aceptarse que es una empresa en la que confluyen la propiedad, la gestión y la familia. Con independencia de la definición que se haga de ella¹, los expertos coinciden en señalar que para poder hablar de empresa familiar han de concurrir tres elementos:

- a) Que su propiedad o *participación significativa* pertenezca a un grupo familiar.
- b) Que tenga o persiga una *vocación de continuidad*.
- c) Que en su *gestión relevante* participe el grupo familiar a través, como mínimo, de uno de sus miembros.

Aunque, dependiendo del enunciado que se adopte, la cifra de empresas familiares y su contribución a la economía de un país puede variar, cada vez resulta más evidente su importancia en la explicación del progreso equilibrado de las economías desarrolladas. Según Corona (2005), entre el 60 y el 95% del total de las empresas existentes en las economías desarrolladas están controladas por familias. Se estima que en Estados Unidos entre el 80 y el 90% de las empresas tienen carácter familiar, generan en torno al 50% del PIB, y dan trabajo a más del 60% de la

¹ Para una muy buena revisión de las diferentes definiciones y enfoques desde los que puede estudiarse la empresa familiar, ver el trabajo de Gimeno, Labadie, Mayordomo y Saris (2005).

población activa del país. Por su parte, más del 25% de las empresas de la Unión Europea, aproximadamente 17 millones, son empresas familiares; empresas que dan trabajo en torno a 100 millones de personas. En España, aunque no existe un censo de empresas familiares, se presume que suponen en la actualidad alrededor de un millón y medio, aportan al desarrollo de nuestra economía más del 65% del PIB, y dan trabajo a más del 80% de la población activa.

En nuestros días, junto al desarrollo y la preservación de las empresas familiares, se señala a los emprendedores como un factor clave para el crecimiento económico y el mantenimiento de la competitividad de las economías. Crecimiento y competitividad basados en la capacidad del emprendedor para generar puestos de trabajo y contribuir al dinamismo de la economía por medio de la incorporación de nuevas empresas al tejido empresarial (Hisrich, R.; Peters, M. y Shepherd, D., 2005; Rubio, Cordón y Agote, 1999).

El hecho de que se apunte conjuntamente a las empresas familiares y a los emprendedores como dos importantes pilares en el desarrollo equilibrado de las economías es, en nuestra opinión, absolutamente lógico. Detrás de cada empresa familiar de éxito siempre hay uno o varios emprendedores, que supieron encontrar los recursos suficientes para aprovechar en cada momento las oportunidades que ofrecía el entorno; pero también es cierto que, en la mayoría de las ocasiones, una parte importante de esos recursos (tangibles o no) fueron originados en el entorno de las empresas familiares. Por tanto, los conceptos de empresa familiar y emprendedor deben contemplarse como indisolublemente unidos; pues son conceptos que interactúan y se superponen, y sólo pueden entenderse, tal y como intentaremos mostrar en las páginas que siguen, si se ven uno como la continuación del otro.

2. La empresa familiar: resultado de la actividad del emprendedor

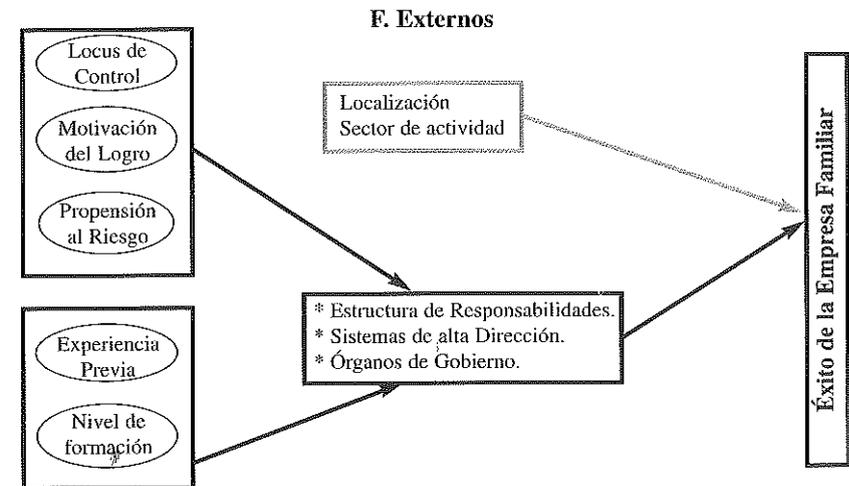
Independientemente de la definición de empresa familiar que podamos adoptar, este tipo de organizaciones es el resultado final de una idea puesta en marcha por un emprendedor (De la Torre y Juanes, 2005; Gimeno, Labadie, Mayordomo y Saris, 2005), por personas que tienen una sensibilidad especial para detectar oportunidades, y capacidad para movilizar recursos externos, recursos que son generalmente propiedad de otros, para explotar dichas oportunidades (Nuño, 2001). Desde esta perspectiva, la empresa familiar puede ser vista como el resultado de un

proceso cuyo éxito va a depender, en gran medida, de las características personales del individuo que lo conduce (el emprendedor).

No obstante, aunque han sido muchos los autores que se han centrado en el estudio de las características del emprendedor para explicar su desempeño (Hyrsky, 1999; Gartner, Mitchell y Vesper, 1990; Druker, 1985; Collins y Moore, 1970), en la actualidad, son muy pocos quienes propugnan que el éxito de la aventura del emprendedor (la empresa familiar) está influenciado solamente por sus características personales. Teniendo en consideración las aportaciones realizadas desde diferentes disciplinas científicas (la economía, la psicología, la sociología, etc.), parece posible identificar al menos tres grupos de factores que podrían estar influenciando las posibilidades de supervivencia y crecimiento de las empresas familiares. En nuestra opinión, tal y como muestra la figura 1, estos tres grupos son: a) los factores relacionados con el capital humano; b) los relativos a la organización, o factores intrínsecos a la nueva empresa y su evolución; y c) los factores externos a la organización o factores contextuales.

Figura 1

Factores que influyen en el éxito del emprendedor, en el éxito de la Empresa Familiar



F. Capital Humano

F. Organizacionales

Los factores que hemos denominado de capital humano se refieren a las peculiaridades o rasgos distintivos que presenta el emprendedor, y que pueden clasificarse en dos grandes grupos: las referidas a su background social y profesional (nivel de educación y experiencia), y las relativas a su persona. Entre estas últimas destacan tanto las demográficas (edad, sexo, estado civil) como las que hacen alusión a los rasgos de su personalidad (locus de control, motivación del logro y propensión al riesgo)².

Los factores organizacionales son aquellos directamente relacionados con el desarrollo de la organización: la estructura de responsabilidades, los sistemas de alta dirección y los órganos de gobierno (Gallo, 1995). Por su parte, entre los factores externos que afectan al desarrollo de la empresa familiar, cabe mencionar la localización de la empresa (Henderson et al., 1995) y el sector en el que se inserta (Sanderberg y Hofer, 1987).

Como ya hemos dicho, la empresa familiar tiene su origen en un emprendedor que crea y desarrolla un negocio según sus capacidades y necesidades. La actividad de su empresa y, más en general, su propia trayectoria vital le hacen desarrollar un alto nivel de conocimientos. “El poder que el emprendedor tiene en la organización hace que no se vea obligado a abstraer y codificar dicho conocimiento para poderlo compartir con el resto del equipo directivo. La centralización en la toma de decisiones no requiere la puesta en común del conocimiento ni la necesidad de desarrollar una estrategia deliberada; la centralización permite la alineación de las decisiones sin la necesidad de compartir información relativa a la estrategia que cabe seguir” (Gimeno, Labadie, Mayordomo y Saris, 2005). De aquí que en las empresas familiares, normalmente, las decisiones se tomen de manera informal, el comportamiento del emprendedor-propietario sea menos calculado y más intuitivo y haya menos monitorización y control que en otro tipo de organizaciones (Carney, 2005; Poutziouris, Sélter y Smyrnios, 2004).

Las empresas familiares, que sin duda están influenciadas por las características que definen al emprendedor que las creó (García-Álvarez y López-Sintes, 200; Sharma, 2004), “constituyen una “trampa profunda” al asentarse en la creencia de que la propiedad es sinónimo de capacidad de dirección y gestión –independientemente de su dimensión-, derivando en sesgos de dirección autocrática y paternalista” (De la Torre

² Los rasgos de la personalidad del emprendedor han sido definidos y estudiados en este mismo número del Boletín de Estudios Económicos.

y Juanes, 2005). Quienes así actúan difícilmente estarán preparados para aprovechar las oportunidades que aparecen con la evolución del entorno socioeconómico, ni para entender los cambios en las capacidades e intereses de sus colaboradores.

Curiosamente, en ocasiones, el emprendedor/fundador, que fue capaz de detectar una oportunidad, y movilizar los recursos necesarios para convertir su idea en un negocio exitoso, puede llegar a convertirse en la principal causa del estancamiento de la empresa familiar. Esto suele deberse a su incapacidad (la del emprendedor/fundador) para planificar y afrontar el reto que supone abandonar una etapa, una manera de hacer las cosas y de dirigir una organización, y comenzar a pensar en la siguiente; en la cual se necesitan nuevas habilidades y nuevos enfoques, que permitan enfrentar retos que hasta ese momento eran desconocidos para la empresa y para la familia.

Existen, sin embargo, muchos emprendedores, fundadores de empresas familiares que por sus elevadas capacidades para anticiparse y responder a los cambios, de gestionar con éxito los cambios, logran que sus empresas familiares avancen con rapidez hacia estructuras organizativas muy desarrolladas. Los grandes retos que han encarado o deben de afrontar estos emprendedores/fundadores, todos ellos relacionados entre sí, y todos ellos relativos al desarrollo de la organización, son: 1) La planificación del crecimiento; 2) El diseño de la organización; 3) El diseño correcto de los sistemas de compensación; 4) Aprender a comunicarse para aprender a afrontar los conflictos y; 5) Planificar la sucesión.

Repasemos brevemente cada uno de ellos.

Planificar el crecimiento

Todas las empresas familiares exitosas pasan por diferentes etapas de crecimiento, más o menos prolongadas, cada una de las cuales presenta sus propias peculiaridades (Neubauer y Lank, 1999). La transición entre etapas viene a menudo acompañada por una crisis que, teniendo su origen en causas internas o externas a la empresa, supone el final de una etapa y el inicio de la siguiente. Las fuerzas que impulsan a la empresa familiar a evolucionar a través de las diferentes etapas pueden ser, siguiendo a Ward (1994): a) La naturaleza del negocio (tipo de producto, etapa de su ciclo de vida, situación de la competencia, etc.); b) El carácter de la organización (tamaño, complejidad, velocidad de cambio, etc.); c) La motivación del propietario emprendedor; d) Las expectativas económicas de la familia; y d) Los objetivos de la familia.

La transición entre etapas puede constituir una auténtica crisis, ser tremendamente complicada y durar varios años. Cuando el emprendedor/fundador no es capaz de aceptar y resolver las exigencias planteadas en cada una de las crisis, la empresa tiende a estancarse, e incluso puede llegar a desaparecer, puesto que no puede permanecer indefinidamente en una etapa. La empresa debe transicionar de una etapa a la siguiente. Hemos de reconocer, sin embargo, que esta transición no siempre es sencilla. Muchos emprendedores son capaces de elaborar y vender productos o servicios con relativa facilidad, pero carecen de la capacidad para dirigir un plan de crecimiento a largo plazo. Esta incapacidad suele estar ligada, en muchas ocasiones, a la dificultad que entraña el cambio de cultura en la empresa familiar. Crecer y continuar creciendo suele implicar dejar de ser una empresa local, para pasar a operar en varios mercados nacionales y/o internacionales; lo que supone pasar de una cultura de valores locales a una con valores "globales". Crecer puede significar también salir de negocios tradicionales y entrar en negocios nuevos; lo cual significa pasar de una organización "mononegocio" a una organización "multinegocio". Por otra parte, el crecimiento de la empresa obliga a trabajar con un mayor número de personas que no son de la familia, y a confiar en ellas cada vez con mayor intensidad; lo cual supone pasar de una cultura de dirección "autárquica" y "paternalista", reservada a los miembros de la familia, a una más "descentralizada" y "profesional", abierta a los ajenos a la familia. El crecimiento necesita, además, de recursos que lo financien; recursos que normalmente no pueden ser íntegramente autogenerados por la empresa o suministrados por la familia. Esto suele suponer un cambio en la estructura financiera de la empresa, e incluso la entrada de socios de capital; cambio que implica pasar de una cultura de endeudamiento mínimo y "finanzas sencillas" a otra de mayor apalancamiento financiero y "finanzas complejas". (Gallo, 1995).

En definitiva, la continuidad de la empresa familiar va a depender, en el largo plazo, al igual que en otro tipo de organizaciones empresariales, de la capacidad de entender, anticiparse y responder a los retos planteados en cada una de las etapas de crecimiento.

Diseño de la organización

La realidad muestra que las empresas familiares que se encuentran en las fases iniciales de su desarrollo adoptan estructuras simples, con sistemas unitarios de control y comunicación, y una dirección individual (en manos del emprendedor) (Schein, 1995, Ward y Mendoza, 1996;

Moore y Mula, 2000; Sonfield y Lussier, 2004). Si la empresa logra sobrevivir a esas primeras fases, generalmente comienza a diferenciar su estructura en varias unidades funcionales o líneas de producción, un nivel creciente de gerentes de nivel medio, más control formal, sistemas de recursos humanos y procesos más descentralizados, aunque todavía coordinados en forma rigurosa.

Las empresas que continúan creciendo y diversificándose adquieren estructuras cada vez más complejas, que hacen necesaria la separación de las funciones de liderazgo estratégico y operativo y propician la aparición de órganos de gobierno cuyas funciones estén claramente delimitadas. La clave está en identificar y definir las tareas, agruparlas en puestos de trabajo, agrupar los puestos de trabajo en departamentos y conectar los departamentos a través de un sistema lógico de comunicación, responsabilidades y control. Esto es, diseñar la estructura organizativa de la empresa supone resolver cuatro aspectos básicos: a) Definir las dependencias horizontales entre los puestos de trabajo: determinar las tareas a realizar y agruparlas en puestos de trabajo; b) Definir las dependencias verticales entre los puestos de trabajo: definir el tipo de decisiones que corresponden a cada puesto; c) Diseñar el organigrama de la empresa, que recoja las decisiones tomadas en los dos apartados anteriores; d) Definir los mecanismos de coordinación y flujos de información entre los distintos puestos de trabajo.

Si los individuos que conforman la organización no tienen claramente definidas sus responsabilidades (no existe claridad de rol) se verán involucrados en una serie de mecanismos que pueden conducir a la insatisfacción, al estrés laboral, a la disminución en la productividad, a la reducción del compromiso con la organización, e incluso al deseo de abandonar ésta (Yetmar y Eastman, 2000; Nin Ho, Vitell, Barnes y Desborde, 1997; Sager, 1994; Michaels y Dixon, 1994; Hartenian et al, 1994).

Si el emprendedor no es capaz de desarrollar su organización y crear estructuras para dirigir y controlar la empresa familiar, así como para responder de ello (órganos de gobierno), que funcionen de manera autónoma, pero a la vez de forma armónica, que permitan a los miembros de la familia, y a quienes no lo son conocer las reglas del juego, así como cuáles son las vías correctas para solucionar los conflictos, no pasará mucho tiempo antes de que la "unidad" y el "compromiso" (dos de las fortalezas esenciales de la empresa familiar) se conviertan en "desunión" y "abstención"; lo que conducirá más tarde o más temprano a la imposi-

bilidad de la empresa para competir en el mercado y a su desaparición (Manzano y Ayala, 2003).

En nuestra opinión, para que el diseño organizativo de cualquier empresa familiar tenga éxito debe considerar dos elementos fundamentales (Corbetta y Salvato, 2004):

- a) *Las necesidades de la empresa*, que están en relación a su tamaño, el sector en el que se desenvuelve, los medios de producción con los que se cuenta, sus estrategias presentes y futuras, etc.
- b) *La personalidad de la familia*. Nos referimos a los valores de la familia, los motivos últimos por los que se desea mantener la empresa, los roles de cada uno de sus miembros, sus necesidades sociales, económicas, afectivas, etc.

Un diseño organizativo correcto posibilita que las decisiones sobre la evaluación y ascenso de sus miembros sean más fáciles y objetivas. Dicha imparcialidad es especialmente necesaria cuando parte de los empleados son miembros de la familia.

Sistemas de compensación

Una de las trampas en las que suelen caer las empresas familiares es la llamada confusión a la hora de fijar las retribuciones de quienes trabajan en ella. Algunos propietarios eligen para sus empleados un sistema de retribución y compensación que podríamos denominar de “suma cero”, creyendo, equivocadamente, que cuanto más les paguen, menos quedará para ellos (son listos con los céntimos, pero necios con los cientos); otros confunden sistemáticamente las retribuciones del trabajo directivo con las del operario, o remuneran a los miembros de la familia de forma diferente a como lo hacen con quienes no lo son.

Debido a la tendencia de las empresas familiares a basar los salarios de sus familiares en consideraciones personales, reformar su estructura de recompensas suele ser un auténtico reto. La clave está en lograr que todos los trabajadores perciban la estructura salarial como justa, y su compensación como adecuada y apropiada en función de las características de su puesto de trabajo.

El hecho de remunerar a los miembros de la familia por debajo del mercado, por considerar que al ser la empresa propia “recibirán su compensación más adelante”; o por encima del mercado, porque “lo necesita para vivir adecuadamente”, puede provocar importantes conflictos y problemas de motivación. Por una parte, los empleados no familiares pueden considerar que se les está tratando de forma diferente, y proba-

blemente injusta, por no ser miembro de la familia; por otra, los familiares que no trabajan en la empresa pueden pensar que los salarios excesivos de sus parientes están distorsionando los costes, volviendo a la empresa menos competitiva y provocando una reducción en los beneficios y en los dividendos a repartir. Además, la promesa de que se le compensará más tarde, hecha a quienes reciben una remuneración por debajo del mercado, puede no satisfacer a aquéllos que contemplan como sistemáticamente los beneficios son reinvertidos y los prometidos dividendos no se materializan nunca.

Por tanto, para evitar conflictos y no alentar la desmotivación de los empleados, es importante formular un plan de retribuciones y compensaciones basado en definiciones claras de los puestos y criterios de rendimiento.

Aprender a solucionar los conflictos

Una de las causas de la supervivencia intergeneracional de las empresas familiares reside en el compromiso de la familia por llegar lejos juntos, compromiso que se logra estableciendo mecanismos que ayuden a crear una cultura familiar en la que el manejo y solución de conflictos incrementa la madurez, confianza y comunicación entre los miembros de la familia (Manzano, 2001).

“Uno de los factores más importantes que contribuyen a la aparición de conflictos es la diferente perspectiva desde la cual los miembros de la familia ven la empresa” (Ward, Aronoff y Craig, 1994). Dada la posición de cada miembro de la familia respecto a la empresa (propietario o no, directivo o no, senior o junior, etc.), y a sus diferentes necesidades (de seguridad, afectivas, de consideración, de realización, etc.) cada persona va a percibir la realidad, los hechos y las relaciones de forma diferente. El conflicto suele surgir de las diferencias de percepción de un mismo hecho o necesidad, así como del distinto sentido que cada persona da a las cosas, dichos, medios materiales, relaciones sociales, etc.

En la percepción que el sujeto recibe en cada momento juega un papel muy importante la afectividad, lo vivido y aprendido anteriormente (Van Maanen y Schein, 1979; Ashford y Cumming, 1985; Hartenian et al., 1994). Cada uno tiene su historia y sus necesidades, por ello cada uno estructura lo sentido y percibido de forma diferente. El hombre percibe las cosas, no como son en sí mismas, sino como son para él. Para evitar conflictos y malentendidos resulta imprescindible aprender a percibir con objetividad.

Las conductas subconscientes, derivadas del sistema emocional y de sentimientos producen reacciones no deseables que dificultan las relaciones. Si añadimos que la familia se mira hacia dentro, hacia ella misma, el resultado es que se da mucho valor a la problemática interna causada por las relaciones interfamiliares y resulta difícil sustraerse a ellas cuando existen. Como consecuencia puede ocurrir que salvo que existan foros previstos y aceptados por todos los miembros de la familia, en los que se discutan y solucionen los conflictos, éstos pueden acabar paralizando la empresa y destruyendo a la familia.

Pero la comunicación no ha de darse solamente entre los miembros de la familia, también es vital en la propia empresa. Para lograrla se hace necesario crear ámbitos de encuentro y relación en los que todos los miembros de la organización aprendan a identificarse con los principios básicos de la cultura de la empresa familiar (creencias, querencias, valores, normas, pautas, métodos y costumbres acerca de las personas, el trabajo, el dinero, etc.), a saber escuchar y a abrirse a nuevas ideas y nuevos enfoques.

Planificar la sucesión

Cualquier empresa familiar, que costó décadas construir, puede desintegrarse en cuestión de meses si la elección del nuevo líder se desarrolla de forma equivocada.

Los problemas intrínsecos a la sucesión del líder suelen ser muy parecidos en todas las empresas, sean públicas o privadas, grandes o pequeñas, familiares o no. Sin embargo, en la empresa familiar, la dificultad de encontrar un sucesor no suele limitarse únicamente a hallar a la persona con mejores capacidades y habilidades profesionales y personales. A esto hay que sumar la complicación que suele suponer tener que elegir entre los miembros de la familia, así como el hecho de que el nuevo líder deba responder a los deseos y expectativas del emprendedor/fundador y de su familia.

La sucesión, correctamente entendida, puede definirse como la acción y hechos que conducen a la sustitución de un líder familiar por otro líder de la familia. Los dos pueden ser miembros del mismo núcleo familiar o de la familia en sentido "amplio", y pueden o no pertenecer a la misma generación.

El plan de sucesión no puede ser conducido con reglas técnicas y teniendo en cuenta únicamente la dimensión del negocio; requiere además tener en consideración en qué etapa de la vida se encuentran los

principales miembros de la familia, sus relaciones con los otros y con los negocios, así como los canales o formas de comunicación utilizados (tanto en las relaciones entre los miembros de la familia como en las relaciones empresa-familia). Esto es, el plan de sucesión de la empresa familiar requiere la participación de los miembros clave de la familia, y en ocasiones de consejeros profesionales, e implica un examen de los tres sistemas presentes en este tipo de organizaciones: familia, empresa y propiedad.

Para que sea efectivo, el proceso de planificación de la sucesión debe integrar el plan personal del líder que se retira (el emprendedor/fundador, en la primera generación), los planes de los miembros de la familia, y el plan del negocio. Además, dicho plan ha de ser capaz de transferir todos los recursos y capacidades de la organización y, como cualquier plan, debe incluir una relación detallada de todas las acciones y pasos necesarios hasta su conclusión, las personas responsables de cada una de las diferentes acciones, así como su secuenciación en el tiempo.

3. La empresa familiar: cuna de emprendedores

En el apartado anterior hemos defendido implícitamente la idea de que cada empresa familiar es única, y que sus peculiaridades van a estar marcadas tanto por la personalidad del emprendedor, que van a influenciar a su vez las características de la organización, como por factores contextuales. En este apartado mantendremos la tesis de que la empresa familiar, además del resultado final de un proceso que comienza con la generación de una idea, también puede ser vista como una incubadora de futuros emprendedores.

A pesar de que la empresa familiar ha sido frecuentemente caracterizada como conservadora (Kets de Vries, 1993), resistente al cambio (Hall et al., 2001) e introvertida (Poutziouris et al., 2004), características opuestas a lo que cabría esperar en un entorno propicio al desarrollo de nuevos emprendedores, existen suficientes argumentos que soportan la visión de que la empresa familiar puede no sólo preservar su capacidad emprendedora y continuar acometiendo proyectos arriesgados, sino que además logra fomentar el espíritu emprendedor entre sus miembros (Litz, 1995; Aldrich y Cliff, 2003; Zahra, Hayton y Salvato, 2004; Hall et al., 2001, Zahra, 2005, Steir, 2003). Dichos argumentos podrían ser sintetizados en la siguiente afirmación: la empresa familiar crea emprendedores primero dándoles la educación, valores y experiencia. Más

tarde, contribuye con recursos financieros y humanos a la aventura del emprendedor (Ragoff y Heck, 2003). En otras palabras, podríamos decir que la empresa familiar apoya a los emprendedores proporcionándoles los recursos necesarios para crear nuevas empresas.

Aunque no resulta sencillo definir qué significan exactamente los recursos con los que se emprende una empresa, podemos considerar como tal cualquier factor productivo que esté a disposición de la empresa, independientemente de su tangibilidad, o de si la empresa posee o no, derechos de propiedad sobre él (Barney, 1991). Herzog (2001) afirma que los recursos de la organización configuran una entidad "multidimensional" que puede ser subdividida en tantas categorías como sea necesario.

Desde el punto de vista teórico, no cabe duda de que el emprendedor es el recurso más importante a la hora de crear una empresa familiar. En este sentido, cabría esperar que el conocimiento adquirido a través de la educación enriquezca el capital humano del emprendedor, y repercuta en la conservación de su empresa y en un mayor éxito del negocio (Robinson y Sexton, 1994; Reynolds, 1997; Peña, 2004; Arenius y Minniti, 2005).

Junto a la educación, la empresa familiar proporciona a sus miembros experiencias vitales de gran relevancia para su futuro profesional. La evidencia empírica ha mostrado que los emprendedores cuyos padres han pasado por la creación de una empresa están familiarizados tanto con el esfuerzo como con la satisfacción de "construir" una empresa, y este hecho influye positivamente no sólo en su deseo por emprender por ellos mismos, sino también en la explicación del éxito del nuevo negocio. Numerosos estudios han constatado que la función empresarial depende de la ocupación de los padres (Duchesneau y Gartner, 1990; Schutjens y Wewer, 2000; Wagner y Sternberg, 2004). Dicho de otra forma, el entorno familiar donde han existido "roles de empresario", condiciona la inclinación profesional de los hijos hacia actividades empresariales, más que hacia a otras profesiones (Cooper y Dunkelberg, 1987; Shapero y Sokol, 1982; Ferreiro, 1991).

Rubio, Cordón y Agote (1999) afirman que existe una asociación clara entre el tipo de profesión del cabeza de familia y la propensión a la creación de empresas, de manera que aquellos que tienen padres que desarrollan actividades que requieran actitudes emprendedoras es más probable que sean empresarios. Esto ha sido razonado por el hecho de que los niños crecen viendo a sus padres como un modelo a seguir, por

lo que, habiendo o no tenido éxito, la creación de una empresa propia es percibida como una salida viable (Shapero y Sokol, 1982).

Por otra parte, los hijos de los emprendedores tienen frecuentemente la posibilidad de participar activamente en el desarrollo de la empresa familiar, y adquirir en ella los conocimientos técnicos y profesionales, en el ámbito de la gestión de empresas, así como las habilidades necesarias para anticiparse a los problemas más comunes que presentan las empresas, y usar los métodos apropiados de gestión que permitan resolver tales problemas (Dyke et al., 1992; Wagner y Sternberg, 2004).

Boden y Nucci (2000) mostraron que existe una relación positiva entre la experiencia previa del emprendedor en gestión y el éxito de su negocio (Stuart y Abetti, 1990; Cooper et al., 1989). Brush y Hisrich (1988) afirman que los emprendedores con experiencia previa en el sector de actividad de la nueva empresa crean organizaciones que crecen más y tienen mayor probabilidad de éxito (Neiswander y Drollinger, 1986).

Además de la educación, la convivencia con la cultura emprendedora y la experiencia adquirida en la empresa familiar, la puesta en marcha de la idea del emprendedor (la creación de su empresa) necesita de un volumen mínimo de recursos financieros. Disponer de suficientes recursos financieros para iniciar la actividad, juntamente con una política sensata de asignación de los mismos aparecen como determinantes primordiales para asegurar el adecuado despegue de la empresa. La ausencia de preocupaciones financieras facilita la puesta en marcha del proyecto de empresa y aumenta el nivel de confianza respecto al adecuado desarrollo de la misma (Roberts, 1991; March, 1999).

Una importante cantidad de capital financiero da al emprendedor una mayor flexibilidad para emprender una gran amplitud de estrategias, y ello podría influenciar positivamente en el éxito del negocio (Boden y Nucci, 2000; Nicholls-Nixon et al., 2000). En palabras de Cooper y Gimeno (1992), un capital inicial relativamente grande permite acometer proyectos de forma más eficaz e incluso permite obtener el tiempo necesario para aprender de los errores y resolver problemas imprevistos.

Si el mercado de capitales es imperfecto, y los individuos tienen límites a la obtención de financiación, una mayor riqueza personal (incluidos los fondos provenientes de la familia), debería ayudar a relajar tal restricción y conseguir el tamaño de partida deseado. Los trabajos de Blanchflower y Oswald (1998), Black et al. (1996), entre otros, han mostrado que la probabilidad de crear empresas se incrementa con la riqueza

za individual neta. Holz-Eakin et al., (1994) mostraron que cuanto más grande es el tamaño de arranque de la empresa, más grande la probabilidad de sobrevivir y la tasa de crecimiento de la nueva empresa. A esta misma conclusión han llegado Sutton (1997) y Mata et al. (1995), para quienes el valor esperado del crecimiento de la empresa en cada periodo futuro es proporcional al actual tamaño de la empresa.

4. Reflexiones finales

Aunque no siempre resulta sencillo definir qué es una empresa familiar, si parece consensado que en la base de dicha definición se halla el solapamiento (más o menos amplio) entre los valores importantes de la familia y los de la empresa.

Tanto la empresa como la familia, como sistemas diferentes que son, se rigen por un conjunto de reglas o principios que, racionalmente entrelazados, persiguen el logro de sus propios objetivos. De la interrelación entre ambos sistemas emerge uno nuevo, la empresa familiar, cuyas reglas de juego y funcionamiento van a estar, al menos en sus primeras etapas, claramente influenciadas por las características que definen al emprendedor que la creó y a su familia. Partiendo de esta idea, con frecuencia se han supuesto a la empresa familiar los atributos con los que suele definirse a la familia: conservadora, resistente al cambio e introvertida; calificativos que chocan de frente con la idea que tenemos de lo que debe ser un entorno propicio a la creación de nuevas ideas y el nacimiento de nuevos emprendedores. Quienes así piensan olvidan que el sistema superior empresa familiar nace de la confluencia de dos sistemas que se superponen y autoinfluyen. Así, aunque el emprendedor y su familia contribuyen poderosamente a la definición de la empresa y su estrategia, es indudable que la empresa es un importante factor en la explicación desarrollo del emprendedor y su familia.

La superposición e interdependencia de los sistemas empresa y familia son la base para la explicación del por qué las familias empresarias ayudan a promover el emprendimiento; son la base para comprender cómo los nuevos emprendedores adquieren las herramientas, talentos, habilidades y recursos necesarios para la identificación y explotación de las nuevas oportunidades.

Bibliografía

- ALDRICH, H.E. y CLIFF, J.E. (2003): "The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective". *Journal of Business Venturing*, 18 (5), pp. 507-525.
- ARENIUS, P. y MINNITI, M. (2005): "Perceptual variables and nascent entrepreneurship". *Small Business Economics*, 24, pp. 233-247.
- ASHFORD, S. J.; CUMMINGS, L.L. (1985): "Proactive feedback seeking: the instrumental use of the information environment". *Journal of Occupational Psychology*, 58, pp. 67-79.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- BLACK, J.; DE MEZA, Y JEFFREYS, D. (1996): "House pricing, the suppl of collateral and the enterprise economy". *Economic Journal*, 106, pp. 60-75.
- BLANCHFLOWER, D. G. Y OSWALD, A. (1998): "What makes an entrepreneur". *Journal of Labor Economics*, 16, pp. 26-60.
- BODEN, R. Y NUCCI, A. (2000): "On the Survival Prospects of Men's and Women's New Business Ventures". *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 347-362.
- BRUSH, C. G. Y HISRICH, R. (1988): "Women entrepreneurs. Strategic origins impact on growth", in Kirchoff, Long, McMullan, Vesper y Vetzel (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass. Babson College, pp. 612-625.
- CARNEY, M. (2005): "Corporate governance and comparative advantage in family-controlled firms". *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29 (3), pp. 249-265.
- COLLINS, O.F. Y MOORE, D. (1970): "The organization markets. A behavioral study of independent entrepreneurs". Meredith: New York.
- COOPER, A. Y DUNKELBERG, W. (1987): "Old questions, new answers and methodological issues". *American Journal of Small Business*, 11 (3), pp. 11-23.
- COOPER, A. Y GIMENO, F. (1992): "Entrepreneurs, Processes of Founding, and new-firm performance", in D.L. Sexton y J.D. Kanarda, (Eds.), *The State of The Art of Entrepreneurship*. Boston. Pws-Kent, Publishing Company, pp. 301-340.
- COOPER, A.; WOO, C. Y DUNKELBERG, C. (1989): "Entrepreneurship and the Initial Size of Firms". *Journal of Business Venturing*, 4, pp. 317-332.
- CORBETTA, G. Y SALVATO, C. (2004): "The board of directors in family firms: one size fits all?". *Family Business Review*, 17 (2), pp. 119-134.
- CORONA, J. (2005): "Introducción al análisis de la empresa familiar", en *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*. Bosch: Barcelona, vol. VI, pp. 23-46.
- DE LA TORRE, A. Y JUANES, R. (2005): "El proceso de sucesión en la empresa familiar", en *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*. Bosch: Barcelona, vol. VI, pp. 109-119.
- DRUKER, P. (1985): "Innovation and entrepreneurship". Harper y Row: New York.
- DUCHESNEAU, D. Y GARTNER, W. (1990): "A profile of new venture success and failure in an emerging industry", in Kirchoff, Long, McMullan, Vesper y Vetzel

- (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass. Babson College, pp. 372-386.
- DYKE, L. S.; FISHER, E.M. y REUBER, A.R. (1992): "An Inter-industry examination of the Impact of Owner Experience on Firm Performance". *Journal of Small Business Management*, pp.73-86.
- FERREIRO, G. (1991): "*Casos de empresas innovadoras de la Comunidad Valenciana*". Impiva: Valencia.
- GALLO, M. (1995): "*Empresa familiar: textos y casos*". Praxis: Barcelona.
- GARCÍA-ÁLVAREZ, E. y LÓPEZ-SINTES, J. (2000): "Tradition or entrepreneurship in family business: Is that the question?" FBN 11th Annual World Conference. *Tradition or entrepreneurship in the new economy*.
- GARTNER, W.B.; MITCHELL, T.R. y VESPER, K.H. (1990): "A taxonomy of new business venture". *Journal of Business Venturing*, 4 (3), pp. 169-186.
- GIMENO, LABADIE, MAYORDOMO y SARIS (2005): "El desempeño en la empresa familiar: principales factores internos explicativos", en *El patrimonio familiar, profesional y empresarial. Sus protocolos*. Bosch: Barcelona, vol. VI, pp. 195-237.
- HALL, A.; MELIN, L. y NORDQVIST, M. (2001): "Entrepreneurship as radical change in family business: exploring the role of cultural patterns". *Family Business Review*, 14 (3), pp. 193-208.
- HARTENIAN et al. (1994): "Antecedents and consequences of role perceptions: a path analytic approach". *Journal of Applied Business Research*, 10 (2), pp. 40-53.
- HENDERSON, V.; A. KUNCORO y TURNER, M. (1995): "Industrial development in Cities". *Journal of Political Economy*, 103 (5), pp. 1067-1090.
- HERZOG, L.T. (2001): "Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos". *Boletín de Estudios Económicos*, LVI (172), pp. 5-21.
- HISRICH, R.D.; PETERS, M.P. y SHEPHERD, D.A. (2005): "*Emprendedores*". McGraw-Hill: Buenos Aires.
- HOLTZ-EAKIN, D.; JOULFAIAN, D. y HARVEY, S.R. (1994): "Sticking it out: entrepreneurial survival and liquidity constraints". *Journal of Political Economy*, 102 (1), pp. 53-76.
- HYRSKY, K. (1999): "Entrepreneurial metaphors and concepts an exploratory study". *International Small Business Journal*, October-December, pp. 13-35.
- KETS DE VRIES, M.F.R. (1993): "The dynamics of family controlled firms the good and the bad news". *Organizational Dynamics*, Winter 21(3), pp. 59-71.
- LITZ, R. A. (1995): "The family business: toward definitional clarity". *Family Business Review*, 8 (2), pp. 71-81.
- MANZANO, G. (2001): "Solución de conflictos en la empresa familiar: el Consejo de Familia y la estrategia de ganar-ganar". *Gestión en la Empresa Familiar*, 20, pp. 24-29.
- MANZANO, G. y AYALA, J.C. (2003): "Empresas familiares exitosas: órganos de gobierno y claridad de rol". *Esic Market*, 115, pp. 65-79.
- MARCH, I. (1999): "Las claves del éxito en nuevas compañías innovadoras según los propios emprendedores". *Dirección y Organización*, 21, pp. 167-176.

- MATA, J.; PORTUGAL, P. y GUIMARAES, Y. (1995): "The survival of new plants: start-up conditions and post-entry evolution". *International Journal of Industrial Organization*, 13, pp. 459-481.
- MICHAELS, R.E. y DIXON, A.L. (1994): "Seller and buyers on the boundary: potential moderators of role stress-job outcome relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (winter), pp. 62-73.
- MOORES, K. y MULA, J. (2000): "The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firms transition: some tentative Australian evidence". *Family Business Review*, 13(2), pp. 91-106.
- NEISWAQNDER, D. y DROLLINGER, J. (1986): "Origins of successful start-up ventures", in Ronstadt, Hornaday, Peterson y Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass.: Babson College, pp. 328-343.
- NEUBAUER, F. y LANK, A. G. (1999): "*La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*". Deusto: Bilbao.
- NICHOLLS-NIXON, C.; COOPER, A. y WOO, C. (2000): "Strategic Experimentation. Understanding Change and Performance in New Ventures". *Journal of Business Venturing*, 15, pp. 493-521.
- NIN HO, F.; VITELL, S.J.; BARNES, J.H. y DESBORDE, R. (1997): "Ethical correlate of role conflict and ambiguity in marketing: The mediating role of cognitive moral development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), pp. 7-126.
- NUENO, P. (2001): "*Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas*". Deusto: Bilbao.
- PEÑA, I. (2004): "Business incubation centers and new firm growth in the Basque Country". *Small Business Economics*, 22, pp. 223-236.
- POUTZIOURIS, P.Z.; STEIR, L.P. y SMYRNIOS, K. X. (2004): "Guest editorial: a commentary on family business entrepreneurial developments". *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 10 (1/2), pp. 7-11.
- RAGOFF, E.G. y HECK, R.K.Z. (2003): "Editorial: envolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship". *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 559-566.
- REYNOLDS, P. (1997): "Who Starts New Firms? Preliminary Explorations of Firms in Gestation". *Small Business Economics*, 9, pp. 449-462.
- ROBERTS, E.B. (1991): "High stakes for high-tech entrepreneurs. Understanding venture capital decision making". *Sloan Management Review*, pp. 9-21.
- ROBINSON, P. y SEXTON, E. (1994): "The effect of education and experience on self-employment success", *Journal of Business Venturing*, 9, pp. 141-156.
- RUBIO, E.; CORDÓN, E. y AGOTE, L.A. (1999): "Actitudes hacia la creación de empresas. Un modelo explicativo". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8, (3), pp. 37-52.
- SAGER, J.K. (1994): "A structural model depicting salespeople's job stress". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (winter), pp. 74-84.
- SANDBERG, W. R. y HOFER, C.W. (1987): "Improving New Venture performance. The Role of Strategy, Industry Structure and the Entrepreneur". *Journal of Business Venturing*, 2 (1), pp. 5-28.

- SCHEIN, E. H. (1995): "The role of the founder in creating organizational culture". *Family Business Review*, 8, pp. 221-238.
- SCHUTJENS, V.A.J.M. y WEVER, E. (2000): "Determinants of New Firm Success". *Paper in Regional Science*, 79 (2), pp. 135-153.
- SHAPERO, A. y SOKOL, L. (1982): "The social dimensions of entrepreneurship". En C.A. Kent, D.L. Sexton y K.H. Vesper (Eds.) *Enciclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall, pp. 72-98.
- SHARMA, P. (2004): "On overview of the field of family business studies: current status and directions for the future". *Family Business Review*, 17 (1), pp. 1-35.
- SONFIELD, M.C. y LUSSIER, R.N. (2004): "First, second, an third generation family firms: a comparasion". *Family Business Review*, 17 (3), pp. 189-202.
- STEIR, L. (2003): "Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities". *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 597-618.
- STUARD, R. y ABETTI, P. (1988): "Field study of start-up ventures. Part 2. Predicting initial success", in Ronstadt, Hornaday, Peterson y Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, Mass. Babson College, pp. 21-39.
- SUTTON, J. (1997): "Gibrat's legacy". *Journal of Economic Literature*, XXXV, pp. 40-59.
- VAN, M. y SCHEIN, E. (1979): "Toward a theory of organizational socialization" In B.M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264, JAI Press: Greenwich.
- WAGNER, J. y STERNBERG, R. (2004): "Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu. Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data". *The annals of Regional Science*, 38, pp. 219-240.
- WARD, J.L. (1994): "Cómo desarrollar la empresa familiar: planificación, estrategia de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos". El Atenco: Buenos Aires.
- WARD, J.L.; ARONOFF, P. y CRAIG, E. (1994): "Managing family-business conflict". *Nation's Business*, 82 (11), pp. 54-56.
- WARD, J.L. y MENDOZA, D. S. (1996): "Work in the family business". *Courrent Research on Occupations and Professions*, 10, pp. 327-337.
- YETMAR, S. A. y EASTMAN, K.K. (2000): "Tax practitioners' ethical sensitivity: a model and empirical examination". *Journal of Business Ethics*, 26 (4), pp. 271-288.
- ZAHRA, S.A. (2005): "Entrepreneurship risk taking in family firms". *Family Business Review*, 18 (1), pp. 23-40.
- ZAHRA, S.A.; HAYTON, J.C. y SALVATO, C. (2004): "Entrepreneurship in family vs. non-family firms: a resource based analysis of the effect of organizational culture". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28 (4), pp. 363-381.

RESUMEN

En este artículo, el autor reflexiona sobre la profunda interrelación existente entre los conceptos de emprendedor y empresa familiar. Desde su punto de vista, la empresa familiar se muestra como el resultado de la actividad de un emprendedor, que se ve influenciada tanto por factores organizacionales, o factores intrínsecos a la empresa, y claramente afectados por las características personales del emprendedor, como por factores externos a la organización o factores contextuales. Por otra parte, y a pesar de que la empresa familiar ha sido calificada de conservadora, resistente al cambio e introvertida, en este trabajo se la muestra como capaz de preservar la capacidad emprendedora, la capacidad de explotar nuevas oportunidades, lo que lleva al autor a definirla como el marco adecuado para el fomento del espíritu emprendedor, y por tanto para el nacimiento de nuevos emprendedores.

Palabras clave: Emprendedor, Empresa Familiar.

SUMMARY

In this paper, the author thinks about the deep existing interrelationship between the concepts of entrepreneur and family business.

From his point of view, the family enterprise appears as the result of the activity of an entrepreneur, which is influenced so much for organizational factors, intrinsic factors of the company, and clearly affected by the personal characteristics of the entrepreneur, as for external factors to the organization or contextual factors.

On the other hand and in spite of the fact that the family enterprise has been qualified as conservative, resistant to the change and introverted, this work shows that the family business has the capacity of preserving the enterprising capacity, the aptitude to exploit new opportunities, which leads the author to defining it as the right frame for the promotion of the enterprising spirit and, therefore, for the birth of new entrepreneurs.

Key words: Entrepreneur, Family Business.