

The logo consists of the Roman numeral 'XI' in a bold, blue, sans-serif font with a white outline. The 'X' is formed by two overlapping 'V' shapes, and the 'I' is a simple vertical bar.

# Asamblea General de **ALAFEC**

22 al 25 de septiembre 2009

**Guayaquil - Ecuador**

**Título de la ponencia:**

**Modelo explicativo del crecimiento de  
empresas familiares mexicanas**

Área Temática:

**Administración y Emprendedurismo**

Autor (es):

María Isabel de la Garza Ramos, Jannett Ayup González y Nazlhe Faride Cheín Schekaibán.

Institución: Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Dependencia: Facultad de Comercio y Administración de Tampico.

Dirección: Centro Universitario Tampico-Ciudad Madero, Ave. Universidad y Blvd. Adolfo López Mateos, Tampico, Tamaulipas 89138.

Teléfonos de Oficina y fax: (833) 2 41 20 10; Particular: (833) 116 70 71

Correo electrónico: yanethay@uat.edu.mx y j\_ayup@hotmail.com; igarza@uat.edu.mx y chabedelag@hotmail.com; nchein@uat.edu.mx; stbanda@hotmail.com

## **Modelo explicativo del crecimiento de empresas familiares mexicanas**

### *Resumen*

*En la Economía de las naciones, la contribución de las empresas familiares es relevante, sin embargo, aún es necesario profundizar en el conocimiento de sus procesos y estrategias. El desarrollo organizacional, mediante la integración de las competencias directivas, determinaría su crecimiento y su contribución económica. Las fortalezas distintivas de los negocios familiares, además de relevantes y estratégicas contribuyen a su expansión. El estudio presenta resultados estadísticos del Estado de Tamaulipas, México, con referencia a la literatura de las ventajas competitivas que se manifiestan a través de sus capacidades directivas, en cuya aproximación resultaron ser determinantes en el crecimiento de sus negocios.*

*Palabras clave: ventaja competitiva, empresa familiar, crecimiento.*

### *Abstract*

*In the Economy of the nations, the contribution of the family business is relevant; nevertheless, still it is necessary to deepen in the knowledge of its processes and strategies. The organizational development, through of the integration of the competitive advantage would determine its growth and its economic contribution. The specifics strengths of the familiar businesses, besides excellent and strategic contribute to their expansion. The study displays statistical results of the State of Tamaulipas, Mexico, in reference to the Literature of the competitive advantage those are manifest through directive capacities, in whose approach results was evident in the growth of their businesses.*

*Key words: competitive advantage, family business, growth*

## **INTRODUCCIÓN**

Los ciclos de vida de una empresa o producto son cada vez más cortos, la dinámica comercial complica el crecimiento de las organizaciones, especialmente en aquellas firmas con mayor vulnerabilidad pero de gran contribución a la Economía. En concreto, la empresa familiar presenta particularidades que la diferencian de organizaciones no familiares, sin embargo, para alcanzar ventajas competitivas sus condiciones se asemejan. El propósito de este trabajo es analizar sus mejores prácticas de crecimiento. Al respecto, conviene observar la existencia de negocios con reputación de fuerte crecimiento, la franquicia ha probado ser un formato de negocio que en México ha tenido crecimiento constante entre 14 y 17% durante los últimos cinco años, con un valor de 85 millones de pesos mexicanos anuales, 672 mil fuentes de

trabajo y una contribución de 6% al Producto Interno Bruto (Asociación Mexicana de Franquicias, 2009).

Al estudiar la expansión de empresas familiares, la información disponible es aún escasa, no obstante, conviene delimitar el sujeto de estudio. Aquellas empresas dirigidas por miembros familiares son conocidas como empresas familiares (EFs), tienen características organizativas que la distinguen de una pequeña y mediana empresa (PyME), y generan el 60% del empleo nacional y el 50% del Producto Interno Bruto (PIB). Diversos estudios, también con cifras a nivel mundial coinciden en destacar que más del 90% de las compañías de todos los negocios empresariales pertenecen a familias. En España se estima que entre un 80% y un 90% de las organizaciones se encuentran constituidas por negocios familiares (Gallo y García Pont, 1996). México no cuenta con estadísticas al respecto, al no estar considerada como clasificación el ser o no familiar, por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

Ahora bien, para delimitar el concepto de empresa familiar, se considera para el estudio "aquella en la que los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar" (De la Garza, 2006:16). De este concepto se subraya el deseo de pervivencia, el cual se asocia con la orientación al desarrollo del negocio.

Considerando la continuidad y sucesión como algunas de las problemáticas típicas que limitan el crecimiento de los negocios familiares, México no es la excepción. A este respecto, la revista *Entrepreneur* (2008) presenta datos de empresas familiares mexicanas que señalan la sobrevivencia como uno de sus retos, citando una tasa de sólo un 30% de la primera a la segunda generación, el 15% en la tercera y únicamente sobrevive el 1% a la cuarta generación. Denotando que los esfuerzos en su profesionalización aún no rinden frutos suficientes. Se estima que sus diversas problemáticas obedezcan a sus particulares características funcionales, las cuales impactan en su labor comercial, estratégica y el crecimiento. Pese a ello, las investigaciones de los efectos organizativos en los mercados, poco atienden a la Empresa

familiar como sujeto de estudio. Estas cifras revelan una débil orientación al crecimiento así como la importancia en la generación de empleos, éstas son: a) el 65% de los empleos en México son generados estos negocios, b) el 27% tienen un plan de sucesión conocido por sus familiares, es decir buscan la continuidad, c) un 43% de las EFs cuenta con un consejo directivo, y la mitad de este porcentaje incluye a consejeros externos, d) el 26% maneja un Protocolo Familiar, e) el 39% da acceso a puestos clave sólo a parientes, f) el 75% de las empresas son manejadas por su fundador.

La observación de los datos anteriores, obligan a profundizar el análisis sobre las ventajas competitivas que presentarían las EFs para mantener un crecimiento constante que las aleje de una eventual desaparición en el mercado.

Respecto de la empresa de propiedad familiar, se distinguen dos características naturales. 1) La propiedad, así como las decisiones más importantes, se centralizan en un miembro de la familia y 2) las relaciones sociales entre los familiares son complejas y afectan la gestión y destino del negocio. Ésto nos lleva a notar la gestión dependiente de las actitudes de los miembros organizacionales, propiciando un funcionamiento insuficientemente sistematizado.

Con la revisión de la literatura sobre crecimiento y ventajas competitivas de la empresa familiar, en este trabajo se ofrece el marco para el objetivo del estudio, el cual es identificar las capacidades organizativas como ventaja competitiva de la empresa familiar y probar que éstas influyen en su crecimiento. La estructura del trabajo inicia, con el reconocimiento de la ventaja competitiva implicada en la empresa familiar. Posteriormente, se procede a exponer la coincidencia de integrarlas en un modelo que permita a la Empresa familiar crecer comercial y organizacionalmente. En último lugar se presentan las conclusiones finales, implicaciones y limitaciones del estudio.

### *La ventaja competitiva*

La literatura de ventaja competitiva se deriva de la Teoría de Crecimiento de la Firma (Penrose, 1959), cuyo análisis en la empresa familiar se discutirá en los siguientes apartados. Estudios derivados de esta teoría convergen en la ventaja competitiva. Mientras Porter (1985) describe a la estrategia como el medio para alcanzar y mantener una ventaja sobre los competidores en su industria, otros autores, como Wernerfelt (1984), Peteraf (1993) o Grant (1991) aplican sus conceptos de estrategia, referidos a la industria. Para este estudio, se considera el concepto de ventaja competitiva ofrecido por Barney (1991) por su focalización a la firma. En su trabajo propone supuestos básicos que debe cumplir un recurso para ser una ventaja competitiva en la organización: 1) heterogeneidad y 2) sostenibilidad. El primero alude a la posesión de diferentes recursos producto de la historia, suerte y decisiones pasadas. El segundo explica que para mantener la heterogeneidad a lo largo del tiempo la ventaja competitiva debe ser sostenible y proporcionar renta a largo plazo.

Adicionalmente, el autor establece las premisas para que un recurso estratégicamente relevante, sea una ventaja competitiva. Estos recursos deben ser: 1) valiosos, 2) escasos, 3) inimitables e 4) insustituibles. Referente a la condición primera, los recursos son valiosos cuando promueven su eficiencia y eficacia en contribución al desempeño. Respecto de la escasez, esta condición alude a la posesión de recursos que la firma tiene la capacidad de explotar. En cuanto a los recursos inimitables por razones de habilidad para obtenerlos por la causa o complejidad para generarlos, se espera que otra firma no pueda obtenerlos y explotarlos. En relación a la cuarta premisa, se dice que los recursos insustituibles son aquellos que otras empresas no pueden comprender la relación entre tales recursos y sus ventajas, de manera que puedan duplicarlos y explotarlos.

Es de suponer que los recursos estratégicamente relevantes como los procesos controlados por el líder-propietario, la visión y dirección estratégica, así como la orientación al mercado son el resultado de los talentos directivos que los van transformando en ventajas competitivas. Mismas que, estudiosos en este campo coinciden en señalar que se recogen en la propiedad y

la gestión (Fama y Jensen, 1983; Demsetz y Lehn, 1985 y Lee, 2006). En seguida se presentan los argumentos de las ventajas competitivas en la empresa familiar.

### *La ventaja competitiva implicada en la empresa familiar*

La empresa cuenta con ciertos recursos, que de acuerdo con Barney (1991:101-102), incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la empresa, información, conocimiento y otros, controlados por la firma. Claro es, que no todos los recursos son estratégicamente relevantes para conformarse en una ventaja competitiva.

Una de las características naturales de los negocios familiares es la propiedad concentrada en los miembros de la familia. Este atributo determina que los activos de la empresa son propiedad de miembro de la familia. Por ello, se espera que los propietarios tengan mayores incentivos que cualquier otro *stakeholder*<sup>1</sup> de la misma (Lee, 2006).

Como se ha expuesto en párrafos anteriores, la propiedad y la gestión son ventajas competitivas que ostenta la empresa familiar. Los argumentos para esta consideración se explican subsiguientemente.

La *propiedad*, es considerada como un recurso estratégicamente relevante, para una EF. La reputación del apellido con frecuencia se utiliza como estrategia para formar una red de relaciones que benefician a la empresa. La reputación, propiedad de la EF, es un recurso inimitable e intransferible, que posee la empresa familiar y no pueden imitar u obtener otras empresas. El explotar su reputación depende de la habilidad aplicada en el lugar, tiempo y espacio en que se encuentra el negocio.

De la misma manera, la autoridad que posee y que ejerce como miembro líder de la familia en la empresa le confiere atributos inimitables en las capacidades individuales para tomar decisiones y mantener el rumbo de la EF. Incluso, en el caso de separar los negocios en dos

---

<sup>1</sup> Se conoce como *stakeholders* a los diversos grupos de interés en la empresa, como pudieran ser proveedores, accionistas, empleados, transportistas o cualquier otro.

empresas familiares con miembros familiares de la EF actual, se tendrían dos entes diferentes, no duplicadas, ni imitadas, ni sustituidas. Lo mismo sucede con el equipo de trabajo gerencial, los cuales pudieran ser miembros familiares o no familiares de la EF.

La *gestión*, con el sentido principal de control y toma de decisiones en una EF, corresponde a la gerencia de sus recursos de manera tan particular que su explotación la convierte en una ventaja competitiva. Considerando que la gestión hacia el interior de la firma son los recursos típicos de las empresas pequeñas que despliegan para salvaguardar la propiedad, las empresas inician, con una gestión orientada a proteger su capital. No obstante, este recurso es perfectamente distinto al de otras empresas, simplemente por la incapacidad del recurso para ser implementada de manera idéntica en otro negocio. Esta singularidad para la EF, además de su rareza, le provee de la cualidad de ser un recurso valioso, el cual al gestionarse estratégicamente toma valor de las rentas económicas que recibe la empresa por sus productos o servicios.

Como resultado de la gestión, los bienes ofrecidos por los negocios familiares debieran entenderse como valiosos por el hecho de mantener una demanda estable o parcialmente estable que satisface a sus compradores, los cuales son raros o escasos debido a que dependen de la poca posibilidad de duplicarse; a lo que Rumelt (1984) agregaría que, se mantienen sólo si sigue existiendo después de que los esfuerzos para duplicarse han cesado. Es decir el hecho de que el equipo de trabajo de una EF esté conformado por familiares, trae como consecuencia que las decisiones que se toman están encaminadas a mejorar la empresa, con lo cual incrementan su patrimonio, minimizando conductas oportunistas.

De igual manera, los procesos como medio de gestión para ofertar sus productos tienen valor por los beneficios relativos, que generan cuando asumen escasez respecto de los ofrecidos por sus competidores. Ante esta declaración, se presume que las decisiones para construir una empresa flexible e innovadora con visión de continuidad a largo plazo emanan de las capacidades directivas de los miembros familiares.



Entonces la gestión es también inimitable e insustituible por la condición de que la EF tiene un equipo directivo mayoritariamente integrado por miembros familiares, los cuales, usualmente, se mantienen integrados a la empresa durante toda su vida productiva.

Por tanto, si las competencias de los directivos de una Empresa familiar son las que le facilitan el éxito y sustentabilidad, la pregunta que surge es ¿son las capacidades directivas de los miembros de negocios familiares, las que al constituirse como ventaja competitiva les confieren un crecimiento constante?

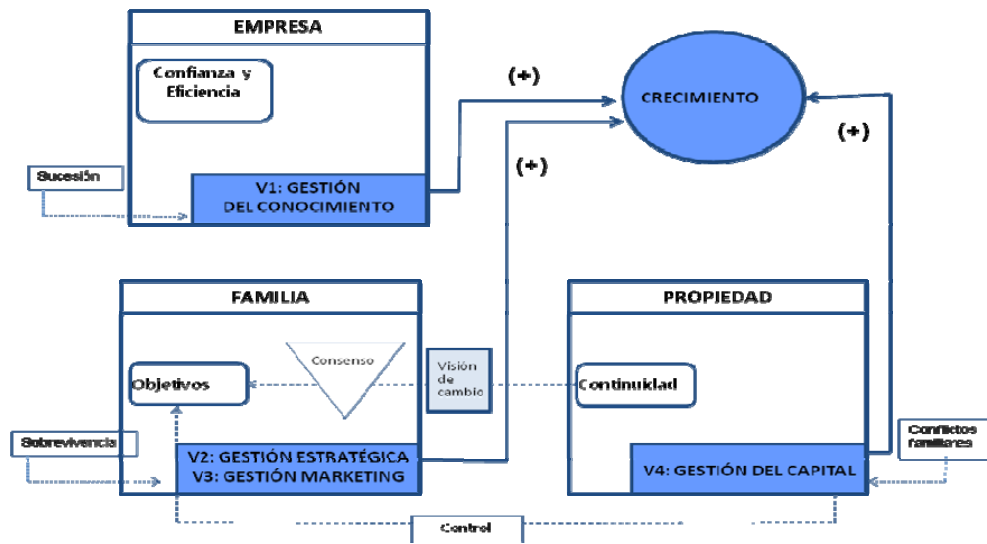
Estos cuestionamientos han sido estudiados en la Empresa familiar por diversos autores, de los cuales se han elegido a Graves y Thomas (2008) y Ward (1994) porque recogen la forma más clásica de organizar una empresa. En la siguiente tabla se distinguen las capacidades directivas y su relación con las prácticas de mejora organizacional más frecuentes en este tipo de negocios.

**Tabla 1. Capacidades directivas y su relación con la mejora y limitantes del crecimiento**

<b>CAPACIDADES DIRECTIVAS (Efecto Penrose)</b>	<b>PRÁCTICAS DE MEJORA</b>	<b>RETOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES QUE LIMITAN EL CRECIMIENTO</b>
<b>Gestión administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una organización flexible e innovadora</li> <li>• Crear y conservar capital</li> <li>• Integrar conocimientos</li> <li>• Procesos estandarizados</li> </ul>	Conflictos familiares
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevos productos</li> <li>• Valor agregado al cliente</li> </ul>	Sobrevivencia
<b>Gestión estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto estratégico</li> <li>• Experiencias externas</li> <li>• Innovación</li> <li>• Explotar las ventajas de la propiedad familiar</li> <li>• Estrategia en torno a relaciones</li> </ul>	Continuidad
<b>Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencias en el exterior</li> <li>• Mantener e integrar miembros no familiares competentes</li> <li>• Preparar sucesores</li> <li>• Capacitar a miembros familiares</li> </ul>	Sucesión

Fuente: elaboración propia a partir de Penrose (1959), Graves y Thomas (2008) y Ward (1994).

De las capacidades directivas mostradas en la Tabla 1, el estudio tiene el propósito de distinguir cuáles son las que promueven el crecimiento de la firma. El modelo hipotético se plasma en la Figura 1 (ver página 9). En ella se indican las hipótesis a contrastar, las cuales serán explicadas posteriormente.



*Figura 1.* Modelo hipotético de las capacidades directivas como factor de influencia en el crecimiento de la Empresa familiar.

Fuente: elaboración propia.

La hipótesis central del modelo (Figura 1) establece la influencia esperada de las capacidades estratégicas de gestión del conocimiento, gestión estratégica, gestión de marketing y gestión del capital en el crecimiento de la empresa. Se reconoce la relación de otros factores como la visión de cambio, la continuidad, sucesión, conflictos familiares u otros que se dejarán fuera de la contrastación empírica. De lo anterior se desprenden las hipótesis específicas de investigación:

H<sub>1</sub>: Aún las Empresas familiares pequeñas conforman ventajas competitivas desarrolladas por las habilidades de sus directivos, las cuales se relacionan con su crecimiento.

H<sub>2</sub>: Sólo algunas de las habilidades gerenciales de los miembros familiares de una empresa se relacionan con su crecimiento.

H<sub>3</sub>: La gestión del conocimiento en las empresas jóvenes no se asocia con las competencias directivas que promueven su crecimiento.

H<sub>4</sub> Las habilidades directivas, integradas en los componentes de gestión del crecimiento de las EFs, se comportan de manera diferente en los niveles del crecimiento de empleos y ventas.

Integrando los recursos estratégicamente relevantes de la EF que se conforman en una ventaja competitiva, éstos se resumen en: propiedad y gestión. Considerando las capacidades directivas como ventaja competitiva, se estima que éstas determinarían el crecimiento de la firma, misma que será contrastada en el contexto que presenta la ficha técnica de la Tabla 2.

**Tabla 2. Ficha técnica del estudio**

INFORMACIÓN	DESCRIPCIÓN
Población	Empresas familiares con menos de 50 empleados de los sectores de servicio y comercio.
Ámbito geográfico	Tamaulipas, México.
Unidad de análisis	Empresas familiares
Periodo de análisis	2006
Método de obtención de la información	Encuesta.
Muestra obtenida de base de datos "perfil del empresario familiar"	58 empresas familiares.
Modalidad de aplicación del instrumento	Cuestionario por entrevista presencial o por correo electrónico, asistido para su respuesta.
Estrategia de análisis	Descriptivo, correlacional y explicativo.
Estadísticos de análisis	Estadísticos descriptivos (media, moda, mediana), análisis de fiabilidad, análisis factorial y regresión lineal multivariante.
Nivel de confiabilidad estadístico	95%
Error típico de la asimetría	.343 con un nivel de confianza del 95%
Error típico de la media	.113 con un nivel de confianza del 95%
Tratamiento de la información	SPSS 17 para Windows.

En el siguiente apartado se presenta el estudio empírico que muestra las capacidades directivas distintivas y relevantes de las EFs del Estado de Tamaulipas, México.

## **ESTUDIO EMPÍRICO**

### *Muestra*

En orden de analizar los datos recolectados se utilizó el software estadístico SPSS versión 17.0, con aplicación de la técnica estadística Modelo de Regresión Multivariante (MLR). Los datos fueron obtenidos de 58 Empresas familiares de los sectores de comercio y servicios, tipificadas preponderantemente como pequeñas empresas, de acuerdo a la clasificación oficial de la Secretaría de Economía, en la que se considera la ocupación de 11 a 50 empleados.

La muestra sujeta de estudio se ha obtenido de la base de datos “perfil del empresario” (Rubalcava, 2008). Se determina como muestra representativa debido a la homogeneidad de las características de los sujetos de estudio y obtenida completa de la base de datos referida al inicio del párrafo.

El instrumento aplicado para conformar la base de datos mencionada fue una encuesta por cuestionario o entrevista semi-estructurada según la disponibilidad del entrevistado. Se utilizaron medidas de 96 ítems cualitativos.

### *Variables*

Al amparo de los argumentos propuestos, y desde el ámbito de la literatura de la ventaja competitiva, concebimos que el crecimiento de la Empresa familiar está en función de las capacidades directivas de sus miembros. En la revisión de la literatura sobre el crecimiento de la firma destacamos los trabajos de Barney (1991), Grant, (1991), Porter (1985), Wernerfelt (1984), Peteraf (1993) y Penrose (1959). Bajo la consideración de estos autores para que un recurso se convierta en ventaja competitiva, éste debe ser relevante y estratégico. De ahí que para este estudio se consideran las competencias de los directivos en un negocio familiar como

un recurso que los distingue, le proporciona cuasi-rentas y facilita el crecimiento de la empresa. Para responder a los objetivos planteados, las capacidades directivas se han conformado en la variable llamada Gestión del Crecimiento (GCr), conviene distinguir los siguientes componentes, los cuales se reconocen como ventajas competitivas desarrolladas por los miembros de las EFs a través de sus habilidades directivas:

*Componente de la Gestión del Conocimiento (GCo).* Se le llamarán a los elementos del sistema de control administrativo y de recursos humanos en la empresa. Estos mecanismos inciden en la estandarización sistematización de los procesos.

*Componente de la Gestión Estratégica (GEs).* Se le ha llamado al conjunto de mecanismos de investigación del mercado, innovaciones o actividades de exportación, que inciden en el crecimiento de participación en el mercado.

*Componente de la Gestión de Marketing (GMk).* Establecidas como las actividades de relación con el cliente, estrategias de ventas y fijación de precios, además de la administración de intangibles como la marca e imagen.

*Componente de la Gestión de Capital (GCa).* Se denominan los medios que permiten acceder al capital requerido por la empresa para sus operaciones actuales y futuras. La toma de decisiones y proyecciones financieras de largo plazo prevalecen en este componente.

Las variables dependientes son medidas, simultáneamente, por el número de empleados (E) y nivel de ventas (V).

Aunque en párrafos anteriores se mencionan los investigadores que han contrastado variables relacionadas con el crecimiento de la firma, en este estudio se pretende valorarlas en el contexto particular para empresas familiares en el Estado de Tamaulipas, México. En el siguiente apartado se presentan los resultados de la investigación.

## RESULTADOS

### *Análisis descriptivo preliminar*

En la fase primera del estudio empírico se presenta el análisis de tipo descriptivo, que tiene como propósito conocer la distribución de las variables y visualizar las características de las EFs, así como las principales opiniones respecto de los cuestionamientos presentados a su consideración en el instrumento aplicado. Se presenta inicialmente una tabla con las principales medidas descriptivas obtenidas, y en seguida el análisis de confiabilidad del instrumento.

Los datos obtenidos en la muestra poblacional corresponden a 58 empresas familiares conocidas como Pequeñas Empresas con preponderancia en actividades de comercio y servicios, según se observa en la Tabla 3 (ver página 13).

**Tabla 3. Descriptores de las empresas familiares**

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Varianza
Ventas <sup>1</sup>	58	1.00	2.00	1.9138	.28312	.080
Empleados <sup>2</sup>	58	1.00	2.00	1.3966	.49345	.243
Sector <sup>3</sup>	58	1.00	3.00	2.3966	.69936	.489
Tipo de empresario <sup>4</sup>	58	1.00	2.00	1.5690	.49955	.250
Número de empleados	58	1.00	19.00	2.4310	3.87123	14.986
Tipo de ventas <sup>5</sup>	58	1.00	3.00	1.9310	.93400	.872
Escolaridad del propietario <sup>6</sup>	58	3.00	8.00	5.7241	1.28135	1.642

<sup>1</sup> y <sup>2</sup> Crecimiento clasificado como 1=nulo, bajo; 2= medio, alto.

<sup>3</sup> Sector 1=industria, 2=comercio, 3=servicios.

<sup>4</sup> Persona moral= 1, persona física con actividades empresariales=2.

<sup>5</sup> Ventas minoristas=1, ventas de distribuidor =2.

<sup>6</sup> En grado creciente inicia con 1=sin estudios hasta 9=doctorado.

Siendo el punto focal del presente estudio es el crecimiento de las EFs, en la Tabla 3 se destaca que los negocios familiares encuestados muestran una tendencia al crecimiento en ventas, con una media de 1.9138, sin embargo el número de empleos crece en menor

intensidad, probablemente debido al tamaño de la empresa y a los procesos establecidos en ella, por el propietario.

**Tabla 4. Correlaciones presentadas entre las variables del estudio en empresas familiares**

	GCo	GEs	GMk	GCa
Gestión del Conocimiento (GCo)	1	.013	.142	.092
Gestión Estratégica (GEs)	.013	1	.197	.295*
Gestión de Marketing (GMk)	.142	.197	1	.364**
Gestión de Capital (GCa)	.092	.295*	.364**	1

Significancias en relación al crecimiento en ventas y empleos.

\* Correlación significativa al nivel de .05

\*\* Correlación significativa al nivel de .01

La Tabla 4, con las correlaciones entre las variables estudiadas en las empresas familiares ubicadas en el Estado de Tamaulipas, México, presenta por un lado, baja correlación de la variable GCo de 0.013, 0.142 y 0.092 con cada una de las otras variables, sin embargo se encuentra una correlación moderada de las variables GEs, GMk y GCa de 0.295, 0.364 y 0.295 respectivamente. Las mayores correspondencias se dan entre GMk y GEs con GCa, por lo cual, pudieran interpretarse como distintivas para aquellas empresas familiares pequeñas en estado de clara tendencia al crecimiento.

El conjunto de componentes de la Gestión del Crecimiento (GC) en las empresas familiares, con fundamento en las Ventajas Competitivas (Barney, 1991) ha sido validada en su consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual resultó suficiente en 0.651. Para validar la suficiencia de explicativa, se aplicó el estadístico Análisis de Componentes Principales, se obtuvo un 84.352% de explicación total de la varianza.

Para la contrastación de hipótesis se han conformado clústeres de EFs de acuerdo a su nivel de crecimiento, tanto por nivel de ventas como por número de empleados. El clúster 1 equivale a aquellas empresas que han tenido nulo o bajo crecimiento y el clúster 2 para las que han presentado medio o alto crecimiento en los años 2004 y 2005.

Las tres primeras hipótesis se analizaron mediante los estadísticos Modelo de Regresión Lineal General Multivariante (GLMM–siglas en Inglés-) y una correlación bivalente. Los factores de los componentes de crecimiento fueron moderados por la variable: sector (construcción, servicios, manufactura y comercio). Los hallazgos se presentan a continuación, iniciando con las dos primeras hipótesis, señalando la existencia de las ventajas competitivas desarrolladas por las habilidades de los directivos familiares se relacionan con el crecimiento de las EFs.

De la Tabla 4 (ver página 13) se puede advertir que las hipótesis primera y segunda se corroboran, al reportarse un crecimiento, tanto de ventas como de empleos, por el efecto de las capacidades directivas explicitadas en la Gestión Estratégica, con una R de 0.295, la Gestión de Marketing con una R de 0.364 y la Gestión de Capital con una R de 0.295. El índice de relación resulta ser suficiente de acuerdo a Nunnally (1978). Mientras que la Gestión de Conocimiento, no fue significativa en relación a las competencias directivas que se asocian al crecimiento de las empresas familiares jóvenes, como lo son la muestra sujeta de estudio, con lo cual se rechaza la hipótesis tercera.

Las hipótesis primera y segunda muestran evidencia de la existencia de competencias directivas en las empresas familiares que se asocian al crecimiento. Mientras que la Tabla 5 (ver página 15), presenta una explicación significativa de las competencias directivas sólo para el crecimiento en empleo, no así para las ventas. Es decir, se aceptan como principales predictores la GEs, GMk y GCa en el crecimiento de las EFs, pero no de manera conjunta respecto de las ventas y empleo. La regresión GLMM resultó significativa parcialmente para el aumento en empleos, pese a que muestra una buena relación, con una  $R^2$  de 0.845.



**Tabla 5. Contribución de los componentes de la Gestión de Crecimiento al incremento en ventas y número de empleados de las EFs**

Contraste mediante Regresión Lineal General Multivariante			
<b>COMPONENTES DEL CRECIMIENTO:</b> Gestión de Conocimiento Gestión Estratégica Gestión de Marketing Gestión del Capital	En empleos R <sup>2</sup> .981	En empleos R <sup>2</sup> Ajustada .821	*
	En ventas R <sup>2</sup> .845	En ventas R <sup>2</sup> Ajustada .470	+

Variable moderadora: sector (construcción, servicios, manufactura o comercio).

Significancia conjunta del modelo .015 para el crecimiento en empleos y .821 para el crecimiento en ventas, con un nivel de confianza .05.

\* Correlación significativa al nivel de .05.

\*\* Correlación significativa al nivel de .01.

+ Sin significancia.

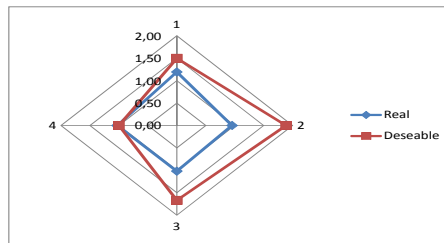
Con el análisis de regresión se han encontrado niveles de significancia para los componentes de gestión. El impacto de los componentes de gestión del crecimiento en ventas aún no se aprecia en las empresas estudiadas, probablemente debido a que la muestra corresponde principalmente a empresas pequeñas del sector de comercio y servicios.

Por último, la hipótesis cuarta resultó aceptada al aplicar las pruebas de Levene y la t de Student, se corrobora que el comportamiento de las capacidades directivas manifiestas en las gestiones de conocimiento, estrategia, marketing y capital es diferentes respecto del crecimiento en empleos e iguales en relación al crecimiento en ventas. Lo cual quiere decir, que sólo existen diferencias de la influencia de las capacidades directivas en la generación de empleos. La Gestión Estratégica con significancia al nivel de 0.05 y la Gestión de Marketing 0.01 son las habilidades directivas que generan la diferencia. Pareciese que las empresas pequeñas de los sectores de comercio y servicio, coinciden con la tipología de empresas familiares, al ser susceptibles al crecimiento organizacional más que al crecimiento comercial.

Respecto, del modelo explicativo del crecimiento de las pequeñas empresas familiares basado en las competencias directivas de sus miembros familiares, éste ha sido evidenciado. La contribución central del estudio es señalar que las EFs aún jóvenes existen ventajas competitivas en ambiente de franco crecimiento, pero no simultáneamente en ventas y empleos. Sin embargo la relación entre las competencias directivas está altamente relacionada

a la generación de empleos como base de producción y servicio a la organización pero con un enfoque hacia sus clientes.

Ahora bien, en busca de identificar la existencia de diferencias en las manifestaciones de las capacidades directivas y las esperadas, se exploraron sus distancias estadísticas, las cuales la Figura 3 las explicita.

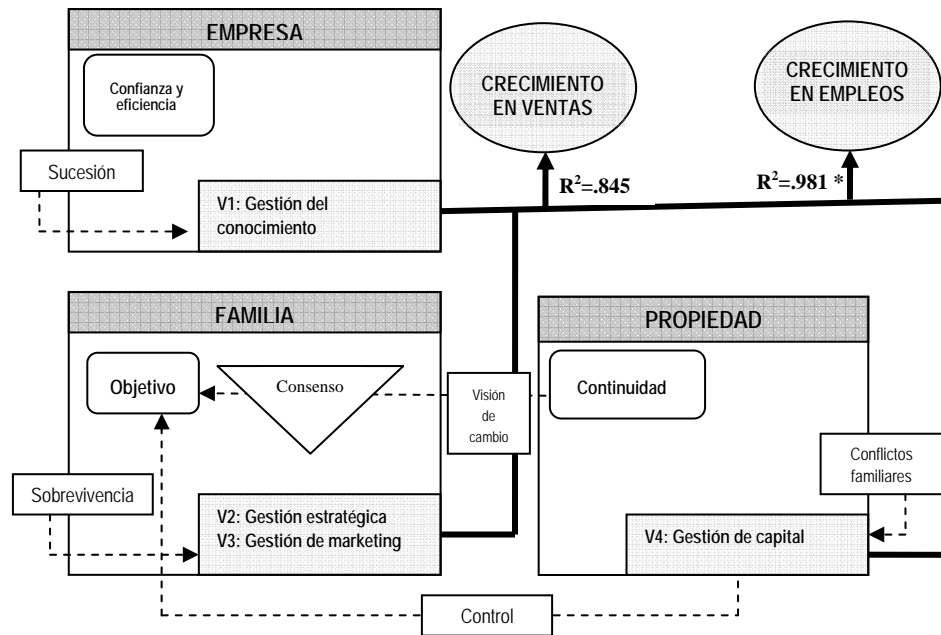


*Figura 3.* Perfil de las capacidades directivas de las empresas familiares y sus distancias al perfil deseable con visión de crecimiento.

1=Componente de Gestión de Conocimiento, 2=Componente de Gestión Estratégica, 3=Componente de Gestión de Marketing y 4=Componente de Gestión de Capital.

Alcanzando el estado de desarrollo de las capacidades directivas de las EFs del sector comercio y servicios en Tamaulipas, México, en la Figura 3 se observa una cercanía entre el perfil real y deseable del componente de Gestión de Capital, probablemente por ser aún pequeñas empresas con grandes necesidades de crecimiento además de estricto control presupuestal. Sin embargo, la mayor brecha se encuentra entre su Gestión Estratégica y la Gestión de Marketing, lo cual como conjunto presentaría cierta orientación al marketing pero con alguna debilidad en su visión estratégica. Aunado a ello la gestión del conocimiento organizacional, con señal de alerta, hace alusión a una empresa con capacidades directivas orientadas al aspecto comercial pero poco énfasis en su desarrollo organizacional.

En cumplimiento del modelo hipotético propuesto, la Figura 4 confirma estadísticamente.



**Figura 4. Modelo explicativo del crecimiento de las empresas familiares.**  
 Variable moderadora: sector (construcción, servicios, manufactura o comercio).  
 Significancia del modelo .015 para el crecimiento en empleos y .821 para el crecimiento en ventas, con un nivel de confianza .05.  
 \* Correlación significativa al nivel de .05. + Sin significancia.

En el siguiente apartado, se exponen las conclusiones del trabajo.

## CONCLUSIONES

El estudio permite considerar la posibilidad de que la empresa familiar en determinada fase de su evolución, logre un desarrollo y crecimiento sostenido. Las empresas estudiadas son jóvenes en pleno estado de crecimiento, en ellas se han evidenciado la existencia de las ventajas competitivas obtenidas de la literatura económica, particularmente de organización.

La actividad investigadora en la empresa familiar es tan abundante como la ventaja competitiva, no obstante la vinculación de sus fortalezas ha sido poco atendida. El número de estudios y publicaciones analizados permiten apreciar las ventajas competitivas de la EF -la

propiedad y la gestión-, las cuales han mostrado su evidente influencia en el crecimiento de los negocios familiares que por naturaleza presenta inestabilidad para lograrlo.

Se confirman la presencia y relación de las capacidades directivas con el aumento de ventas y de empleos en las empresas familiares de Tamaulipas, México. Además, son comprensibles las brechas de desarrollo de las capacidades directivas de las EFs pequeñas del sector comercio y servicios en Tamaulipas, México. La cercanía del perfil real y el perfil deseable del componente de Gestión de Capital, obedece al hecho de ser aún pequeñas empresas, con grandes necesidades de crecimiento; es decir, sus esfuerzos se enfocan a proteger su patrimonio, siendo éste el impulso para su desarrollo.

Pese a su limitada orientación al desarrollo organizacional y más claro hacia el crecimiento comercial, las capacidades directivas, expuestas en los componentes de Gestión de Conocimiento, Gestión Estratégica y Gestión de Marketing, aún muestran amplias distancias con el crecimiento en la comercialización. Es notable que en el esfuerzo por mantener su capital, los empresarios familiares son más eficientes para incrementar empleos dejando en segundo plano el crecimiento en ventas, lo cual pareciera ser resultado de la capacidad del negocio.

El análisis de los componentes del crecimiento (gestión estratégica, gestión de marketing, gestión del conocimiento y gestión de capital) en la firma familiar se ha observado, considerando los sectores de actividad de las empresas y el crecimiento en ventas y número de empleos por su contribución natural a la Economía. Los hallazgos señalan que aunque las ventajas competitivas de las EFs jóvenes, se manifiestan en las capacidades directivas, y que a su vez conforman los componentes del crecimiento, estas competencias desarrollan la organización como un medio necesario para su enfoque comercial.

Las implicaciones del estudio son: en primer lugar la delimitación de las empresas a un tamaño pequeño y de actividades del tercer sector económico. En segundo lugar, la adaptación de la base de datos utilizada con propósitos distintos, aunque útiles y similares. Una limitación del trabajo se debe a los reducidos supuestos que han sido corroborados. No obstante, las

contribuciones son superiores. Se presenta un perfil de las empresas familiares en Tamaulipas, México, no conocido y se exponen datos obtenidos con rigor metodológico que permiten ser considerados por empresarios y académicos.

Una agenda para la investigación futura debiera privilegiar estudios que cumplan alguna de las condiciones siguientes:

1. Que supongan aportaciones metodológicas cuantitativas de mayor alcance para generalizar la explicación del crecimiento en las firmas de gestión familiar.
2. Que contribuciones de investigaciones cualitativas que permitan profundizar en la explicación e implicaciones de la adopción de franquicia por la empresa familiar.
3. Que cumpliendo con las condiciones anteriores se puedan guiar políticas de adopción de alternativas de crecimiento particularmente para negocios familiares.

## REFERENCIAS

- BARNEY, J. B. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- BAYSINGER, B. D.; MEINERS, R. E. and ZEITHAMI, C. P. (1981): Barriers to Corporate Growth. Lexington, MA: Lexington.
- CABRERA, M. K. y MARTÍN, J. (2006). Factores que afectan el proceso de sucesión en la empresa familiar: perspectiva del predecesor versus sucesor. Papeles de trabajo de Ayala Calvo, J: C. y grupo de investigación FEDRA. Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.
- CAPPUYNS, K. (2000). Empresas familiares exitosas. Un estudio de sus características y prácticas de gestión. *Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar*, 23, 22-32.
- CRAIG, J.; DIBRELL, C. and DAVIS, P. (2008). Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Business, *Journal of Small Business Management*, 46, 3, 351-371.
- CUATRECASAS, E. (1999): Estrategias para crecer en la empresa familiar. Jornada de trabajo Organización y expansión de la empresa familiar. Empresa Familiar de Castilla y León.
- DAVIS, P.; HARVESTON, P. and NICOVICH, S. (2000). Internationalization and organizational growth: The impact of the internet usage and technology involvement

- among entrepreneur-led family business. *American Marketing Association*, Conference Proceedings, 107-108.
- DE LA GARZA, M. I. (2006). *La empresa familiar: la cultura organizacional como influencia de su funcionalidad empresarial*. Tesis doctoral dirigida por: RAÚL LORENTE CAMPOS de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. México.
- ENTREPRENEUR (2007). Revista. Vol. 16, no. 7. México.
- DEMSETZ, H. and LEHN, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of Political Economy*, 93, 1155-1177.
- FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M. J. (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 22, 107-126.
- GALLO, M. A and SVEEN, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4, 2, 3-20.
- GALLO, M. A. and PONT, C. G. (1994). Internationalizing family firms, *Family Business Advisor*, 3, 4.
- GARCÍA, S. (2000). La empresa familiar: la sucesión como clave de la supervivencia. Edit. Fundación Argentina, España, 281-295.
- GARNSEY, E. (1996). A New Theory of the Growth of the Firm, Paper 41<sup>st</sup> World conference of the International Council for Small Business, Stockhol, UK.
- GARNSEY, E.; STAM, E. and HEFFERNAN, P. (2006). New Firm Growth: Exploring Process and paths. *Industry and Innovation*, 13,1, 1-20.
- GERSIK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M. and LANSBERT, I. (1997). *Generation to generation: Life Cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- GRAVES, Ch. and THOMAS, J. (2008). Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence, *Family Business Review*, XXI, 2, 151-167.
- GREINER, L. (1997). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review*, 10, 4, 397-410
- GUTIÉRREZ, E. 2008. Empresa y familia ¿Amigos o Enemigos? *Entrepreneur*. Vol. 16, no. 7.
- HOFFMAN, R. y PREBLE, J. (2003). Convert to Compete: Competitive Advantage through Conversion Franchising. *Journal of Small Business Management*. 41, 2, 187-200.
- KING, S.; SOLOMON, G. and FERNALD, L. (2001). Issues in growing a family business. A strategic human resource model. *Journal of Small Business Management*, 39, 1, 3-13.
- KOR, Y. and MAHONEY, J. (2004). Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-Based View of Strategic Management, *Journal of Management Studies*, 41, 1, 183-193.
- KOZAN, M.; ÖKSOY, D. and ÖZSOY, O. (2006). Growth Plans of Small Business in Turkey: Individual and Environmental Influences. *Journal of Small Business Management*, 44, 1, 114-129.

- KOR, Y. and MAHONEY, J. (2004). Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management, *Journal of Management Studies* 41, 1, 183-191.
- LEE, J. (2006). Family Firm Performance: Further Evidence. *Family Business Review*, 19, 2, 103- 114.
- NUNNALLY, J. C. (1978). "Psychometric Theory", McGraw Hill Editorial. New York, U.S.A.
- PENROSE, E. T. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley. *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-33.
- PENROSE, E. T. (1962). *Teoría del Crecimiento de la Empresa*. Ed. Aguilar, S. A. Madrid, Traducción del libro The theory of the Growth of the Firm, Oxford: John Wiley & Sons, 1959.
- PETERAF, M.A (1993). The cornerstones of competitive advantage. A resource-based View, *Strategic management Journal*, 14, 179-191.
- PILLING, B. (1991). Assessing competitive advantage in small businesses: An application to franchising. *Journal of Small Business Management*, 29, 4, 55-63.
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage*, The Free Press, Nueva York.
- PORTER, M. E. (2004). *Estrategia Competitiva*. Edit. CECSA, México.
- RUBALCAVA, V.; DE LA GARZA, M. I. y MELÉNDEZ, M. P. (2008). "El perfil financiero de las pymes tamaulipecas: su influencia en los indicadores de crecimiento". Actas de Congreso Tecnología, Calidad y Capital Humano de la Facultad de Relaciones Industriales de la Universidad de Guanajuato, México.
- RUMELT, R. (1984). *Towards a strategic theory of the firm*, in Lamb, R. (Eds), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.556-70.
- RUTHERFORD, M. MUSE, L. and OSWALD, Sh. (2006). A New Perspective on the Developmental Model for Family Business, *Family Business Review*, XIX, 4,332.
- SEN, K. (1998): "The use of franchising as a growth strategy by US restaurant franchisors". *The Journal of Consumer Marketing*, tomo 15, n° 4, pp. 397.
- SHANGAVI, N. (1998): "Franchising as a tool for Small Medium sized Enterprises (SME) development in transitional economies. The case of Central European Countries". *Management Research News*, vol. 21, n° 11, pp. 35.
- STEEN, A. and WELCH, L. (2006). Dancing With Giants: Acquisition and Survival of the Family Firm, *Family Business Review*; 19, 4, 289-301.
- TAN, D. and MAHONEY, J. (2007). The Dynamics of Japanese Firm Growth in U. S. Industries: The Penrose Effect. *Management International Review*, 47, 2, 259-279.
- TEECE, D. J., PISANO, G. and SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-33.
- TEECE, D. and PISANO, G. (1994). The Dynamic Capabilities of firms; an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3, 3, 537.
- UDEM-COPARMEX.(2008, julio). Segundo estudio sobre la empresa familiar mexicana. *Entrepreneur*, 16, 7, 50-53. México.



- UPTON, N.; TEAL, E. and FELAN, J. (2001). Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms, *Journal of Small Business*, 39, 1,60-72.
- WARD, J. (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas. *Family Business Review*, vol. VII, no. 2, 186-194.
- WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm'. *Strategic Management Journal*, 5, 171-80.