DOI 10.21001/QPEF.2021.8.cast.02

Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar, 8 (2021)

CUADERNOS PRÁCTICOS DE EMPRESA FAMILIAR

Influencia generacional en la gestión de la empresa familiar

Jordi Moreno Gené[a] y José Luis Gallizo Larraz[b*]
[a] Profesor lector en el departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Lleida
[b]Director de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Lleida
*Correo de contacto: jordi.moreno@.udl.cat
Recibido 30 de marzo 2021; Aceptado 15 de junio 2021

Resumen

El objetivo del trabajo es analizar y comparar las empresas familiares de primera generación con las de segunda y posteriores generaciones a través de ciertas características relevantes para una mayor comprensión de la influencia sobre el negocio de una transición generacional. Para ello el estudio examina una muestra de 1.005 empresas familiares españolas identificada por el Instituto de Empresa Familiar de España que han proporcionado información sobre su estrategia de crecimiento, gobierno corporativo, profesionalización, estructura de propiedad, finanzas y resultados. Los datos financieros se han extraído de la base de datos SABI para el período 2016-2020. Los resultados demuestran que si bien las diferencias en cuanto a rentabilidad son pequeñas entre generaciones, si existen diferencias significativas en distintos ámbitos de la gestión que afectan al desempeño empresarial. El crecimiento empresarial tiende a ser inferior en las segundas y siguientes generaciones, quienes también presentan una mayor profesionalización de la gestión y una mayor tendencia a internacionalizarse. También se observan diferencias en cuanto a la estructura financiera. Los resultados de la investigación pueden tener una importancia práctica en la gestión de la internacionalización, el crecimiento y la promoción del desempeño en la etapa de sucesión intergeneracional.

Clasificación JEL: G31, G32, M10, M14

Palabras Clave: Empresa familiar, diferencias intergeneracionales, rentabilidad, CEO, crecimiento, endeudamiento, internacionalización.

1. Introducción

El cambio generacional en las empresas familiares se da en un momento crucial en el que es necesario tomar decisiones estratégicas para enfrentarse a los desafíos del sector, y también decisiones para preservar el espíritu emprendedor del empresario, actualizar tecnologías y productos de la organización. Las empresas familiares se enfrentan a desafíos inevitables por el cambio generacional, desafíos que otro tipo de

© 2021 Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL

organizaciones no tienen y que se manejan de forma diferente según sea el perfil de cada generación entrante (Jaffe y Lane, 2004).

Los herederos toman decisiones que pueden rejuvenecer la empresa en la competición con sus rivales en el mercado o pueden quedarse sin intervenir en una estrategia intergeneracional (De Clercq y Belausteguigoitia, 2015). En todo caso, cada generación contribuye al acervo de conocimientos de manera diferente, afectando a la capacidad de innovación de la empresa familiar. Trabajos anteriores han analizado las relaciones entre la sucesión intergeneracional, el desempeño y la innovación poniendo de manifiesto las dificultades para innovar en un entorno conservador como es el de las familias empresarias (Woodfield y Husted, 2019; Yu y Cai, 2017) por eso es importante comprender la influencia directa de la sucesión en las relaciones personales (Seymour, 1993, Williams et al., 2013). Nuestra intención es contemplar las diferencias generacionales en una visión de recursos y capacidades de la firma para su crecimiento e internacionalización que cuando asumen la gestión adoptan estrategias innovadoras y situaciones de riesgo que impulsan nuevas oportunidades (Levring y Moskowitz, 1993).

Este artículo analiza y compara las empresas familiares de primera generación con las de segunda y posteriores generaciones a través de ciertas características relevantes para una mayor comprensión de la influencia sobre el negocio de una transición generacional. Para ello, no solo analizamos las diferencias en cuanto a rentabilidad, sino que indagamos en sus orígenes para entender mejor la influencia que los distintos estilos de gestión de cada generación tienen sobre la misma.

Analizamos el vínculo entre generación familiar y desempeño empresarial sobre una amplia muestra de empresas familiares españolas utilizada por el IEF para el período 2016-2020. La naturaleza inductiva de nuestro estudio conduce a una tipología conceptual que captura los patrones de sucesión en empresas familiares españolas y evalúa sus diversos efectos sobre el alcance de su participación internacional. En los resultados se observa que el crecimiento empresarial tiende a ser inferior en las segundas y siguientes generaciones, tanto en inversiones de inmovilizado como en ventas y que esto podría evitarse logrando el equilibrio adecuado entre las decisiones de transferencia de propiedad, el desarrollo a lo largo del tiempo de las prácticas de gestión adecuadas y la decisión de profesionalizar las prácticas de gestión empresarial. Los resultados de la investigación tendrían una importancia práctica en la gestión de la internacionalización, el crecimiento y la promoción del desempeño en la etapa de sucesión intergeneracional.

En la siguiente sección establecemos la teoría e hipótesis de trabajo seguido de una descripción de la muestra de empresas y variables utilizadas. A continuación, se describe la metodología utilizada y se presentan nuestros resultados. Finalmente, aportamos propuestas y conclusiones con una discusión de nuestros hallazgos e implicaciones de nuestro estudio.

2. Generaciones familiares y estilos de gestión

La sucesión en la empresa familiar supone la transferencia de liderazgo y control de una generación a la siguiente, es uno de los temas más investigados en el campo de la empresa familiar porque representa uno de los desafíos más importantes a que se enfrentan las empresas familiares (Benavides-Velasco et al., 2013). Se ha probado que el relevo generacional es impulsor de nuevas oportunidades. La llegada de jóvenes

 © 2021 Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL

CEOs desencadena en las EF la innovación y las posibilidades de obtener ventajas competitivas mediante la apertura al exterior (Levring y Moskowitz, 1993).

La teoría de las diferencias intergeneracionales fue propuesta por el sociólogo Karl Mannheim, quien señaló que los grupos de diferentes épocas tendrían diferencias en ideas, actitudes y comportamientos debido a sus diferentes años de nacimiento y entornos de crecimiento. Ciertos autores opinan que eventos históricos y sus consecuencias tienen influencia en la formación de diferencias intergeneracionales, incluidos eventos políticos significativos, nuevas tecnologías de avance, transformación y mejora de la economía social y sucesión y renovación de culturas sociales (McCourt, 2012). Cuando llegan nuevos miembros familiares a la dirección de la empresa un cambio de estrategia es probable que se produzca (Levring y Moskowitz, 1993).

Algunos autores han obtenido el modo en que los diferentes patrones de sucesión influyen en aspectos importantes de la vida de la empresa, como la estrategia y el desempeño (Miller et al. 2003). Así, los patrones de sucesión "rebeldes", que muestran un rechazo a las formas de dirigir anteriores, tenían más probabilidades de tomar nuevas iniciativas estratégicas radicales. Por el contrario, los patrones de sucesión "conservadores", muy vinculados a las formas de dirigir el negocio del titular, tenían más probabilidades de tomar iniciativas estratégicas de bajo riesgo. Por último, los patrones de sucesión "vacilantes", que explican un deseo del sucesor de dejar su huella en la empresa, pero no está seguro de cómo hacerlo. Estos patrones identificados por Miller et al. (2003) revelan la naturaleza subyacente de la dinámica internacional.

Las empresas familiares, como cualquier empresa, se enfrentan a un mercado dinámico, global y altamente competitivo, que demanda cada vez más la incorporación de nuevos productos, nuevas tecnologías, nuevos métodos organizativos y nuevos métodos para competir en el mercado abierto (Galve-Gorriz y Salas-Fumas, 2011). Esto significa que las empresas familiares requieren cierto nivel de inversión/crecimiento si su objetivo es seguir siendo competitivas y asegurar su supervivencia a largo plazo, manteniendo la propiedad y el control de la empresa dentro de la familia (Chami, 1999). Además, es probable que las estrategias de crecimiento, en términos de internacionalización, comercialización e innovación, sean impulsadas por propietarios de segunda o posterior generación debido a que aportan nuevas perspectivas a la firma (Fernández y Nieto, 2005). Se entiende que es necesario seguir siendo competitivo cuando la empresa se adapta a las necesidades de la familia a medida que otros miembros se incorporan a la empresa (Poza, 1988).

En cuanto al nivel de deuda que permita apoyar el crecimiento y la internacionalización de la empresa, hay trabajos que sugieren que las empresas que han transferido la propiedad a la siguiente generación con éxito pueden obtener mejores condiciones financieras por parte de los bancos, lo que podría explicar este mayor incremento en los niveles de deuda en siguientes generaciones (Gersick et al., 1997). Tal es así que la sucesión, como característica única de las organizaciones familiares, puede influir en la internacionalización de las empresas y en su crecimiento (Shi et al., 2019). Trabajos previos sugieren que la toma de posesión de los líderes de la próxima generación puede afectar la internacionalización de la empresa al influir en la orientación global, la motivación y el compromiso de la empresa con su salida al exterior (Fang et al., 2018).

© 2021 Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL

La selección de los miembros de la familia a menudo resulta más complicada que la contratación de profesionales externos, como resultado de la superposición institucional entre la familia y la empresa (Lansberg, 1999). En ciertos casos la familia opta por dar entrada en la empresa a familiares dispuestos a trabajar, pero sin una promoción garantizada, en otros casos la empresa familiar sigue una política selectiva, reclutando sólo a familiares con potencial de ascenso (Cadbury, 2002), por eso, es probable que las empresas de segunda generación sean más grandes, más maduras y más antiguas y generen mayor rentabilidad.

Sobre la base de la discusión anterior presentamos las siguientes hipótesis:

H1: La sucesión intergeneracional tiene un efecto positivo en la rentabilidad

H2: Las empresas familiares de segunda y siguientes generaciones invertirán más en estrategias de crecimiento de la empresa que se manifestará en un crecimiento del balance, de la estructura fija de producción y de las ventas.

H3: Las empresas familiares de segunda y siguientes generaciones tendrán un mayor nivel de deuda que las empresas familiares de primera generación y mayor internacionalización.

H4: Las empresas familiares de segunda y siguientes generaciones serán más profesionalizadas, con un mayor número de CEO no familiares, y tendrán una mayor capacidad para contratar, promover y retener a los mejores profesionales, que las empresas familiares de primera generación.

3. Muestra y variables

Los datos analizados en este estudio corresponden a una muestra de 1.005 empresas familiares españolas para el periodo 2016-2020. La muestra de empresas utilizada para este estudio se corresponde con la muestra de empresas utilizada en el trabajo publicado por el Instituto de la Empresa Familiar (2018). Dicha muestra se obtuvo de una muestra inicial más amplia de 94.565 empresas españolas que cumplían con la definición de empresa familiar propuesta por el Instituto de la Empresa Familiar (2015). Dicha definición, se basa en los porcentajes de capital en manos de la familia propietaria, no obstante, tiene en cuenta que no es adecuado aplicar los mismos porcentajes para todas las empresas, ya que, en empresas con una propiedad más dispersa, no es necesario un porcentaje de propiedad tan elevado para ejercer el control sobre la compañía. En base a esta consideración, una empresa adquiere la consideración de empresa familiar en los siguientes casos:

- Estructura de propiedad dispersa (ningún accionista posee más del 50% del capital). La empresa será familiar si una persona o familia posee más de un 5% individual o un 20% en su conjunto y además el accionista persona física es miembro del Consejo de Administración o son accionistas con más del 20% del capital y directivo. En caso contrario la empresa será clasificada como no familiar.

- Estructura de propiedad concentrada (algún accionista posee más del 50% del capital). La empresa será familiar cuando el accionista familiar controle la propiedad con un porcentaje elevado (50,01%), o bien en la que existan accionistas-

 © 2021 Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL

directores con una participación superior al 50,01%. Siendo no familiares las empresas que no cumplan este criterio.

Tal y como se detalla en Instituto de la Empresa Familiar (2018), la muestra final de 1.005 empresas se obtuvo a través de una selección siguiendo un procedimiento aleatorio sistemático de las bases telefónicas existentes. En cuanto a la distribución de la muestra, se planteó una estratificación de la muestra atendiendo a la comunidad autónoma, tamaño de la empresa y actividad, consiguiendo de este modo una muestra altamente representativa del tejido empresarial familiar español.

Los datos económicos y financieros de las empresas, se han obtenido de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). Mientras que la información relativa a las características de la dirección y gestión de la misma se obtuvieron a través de entrevistas telefónicas realizadas al CEO o máximo responsable de la empresa mediante cuestionario estructurado.

En la Tabla 1 podemos observar cómo se distribuyen las empresas de la muestra por tamaño (según número de trabajadores) y actividad (NACE-REV. 2):

Tabla 1. Distribución de empresas según actividad y dimensión.

ACTIVIDAD	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	9	18	2	0	29
Industrias extractivas	1	3	0	0	4
Industria manufacturera	39	147	25	3	214
Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	1	1	0	0	2
Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	1	3	1	0	5
Construcción	56	67	6	0	129
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	118	174	20	0	312
Transporte y almacenamiento	15	38	5	1	59
Hostelería	12	47	7	1	67
Información y comunicaciones	5	13	4	1	23
Actividades financieras y de seguros	3	3	0	0	6
Actividades inmobiliarias	9	5	0	0	14
Actividades profesionales, científicas y técnicas	13	29	4	0	46
Actividades administrativas y servicios auxiliares	9	23	7	2	41
Educación	2	7	2	0	11
Actividades sanitarias y de servicios sociales	3	12	3	1	19
Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	3	8	1	0	12
Otros servicios	3	8	1	0	12
TOTAL	302	606	88	9	1.005

Tal y como podemos observar, la muestra está compuesta en su mayoría por pequeñas empresas (entre 10 y 49 trabajadores) que representan un 60,30% del total de empresas de la muestra. A continuación, se situarían las microempresas (menos de 10 trabajadores) que aportan el 30,05% de las empresas. Y con una menor representación

© 2021 Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL

tenemos las medianas empresas (entre 50 y 249 trabajadores) y las grandes empresas (más de 250 trabajadores) que aportan el 8,76% y el 0,90% del total de empresas, respectivamente. En cuanto a actividades, las que cuentan con una mayor representación son "Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas" que aporta el 31,04% de las empresas y la "industria manufacturera", que aporta el 21,29%. Más alejado en peso ya se encontraría la "construcción" (12,84%).

En cuanto a las variables analizadas en este estudio, además de la existencia de diferencias significativas entre las empresas familiares de primera o posteriores generaciones en cuanto a rentabilidad, nos centraremos en las diferencias existentes en 4 dimensiones concretas: Características del CEO, Crecimiento empresarial, Estructura financiera e Internacionalización. Concretamente, en cada una de estas dimensiones se analizarán distintas variables que nos permitirán visualizar mejor las diferencias en cuanto a la gestión de las distintas generaciones.

En primer lugar, en cuanto a las características del CEO en la empresa familiar, se ha tenido en cuenta el **Origen del CEO**. Para ello, se ha incluido una variable dicotómica que toma el valor 1 cuando el CEO es un profesional externo a la familia y 0 cuando la persona que dirige la empresa pertenece a la familia propietaria. La naturaleza del CEO puede implicar diferentes habilidades de gestión (Finkelstein y Hambrick, 1996) y generar diferentes tipos de problemas de agencia (Jensen y Meckling, 1976), lo que sin duda afectará al desempeño de la compañía. Trabajos recientes como el de Sánchez et al. (2019) ya han mostrado que en empresas familiares cotizadas la presencia un CEO externo al frente de la compañía tiene repercusiones tanto negativas como positivas sobre la rentabilidad económica de las mismas. Para profundizar en las diferencias en cuanto al CEO de la empresa familiar según la generación que dirige la empresa, también se ha analizado el **Tipo de estudios del CEO**, observando si el CEO de la empresa posee estudios de carácter económico empresarial (valor 1), o si por el contrario no dispone de estos (valor 0). Estudios previos sugieren que la educación proporciona una mayor habilidad para absorber nuevas ideas e incrementar la capacidad para procesar información (Hermann y Datta, 2005; Tihanyi et al., 2000; Hitt y Tyler, 1991). No obstante, en la empresa familiar se ha observado una mayor preferencia porque miembros de la familia asuman posiciones de dirección con independencia de si reúnen o no las habilidades necesarias para ello (Cromie et al., 2001), por lo que el análisis de esta característica resulta especialmente interesante en este contexto.

Para medir el crecimiento empresarial de las empresas y detectar diferencias entre generaciones, hemos tenido en cuenta tres variables: **Crecimiento del activo, Crecimiento del inmovilizado y Crecimiento de las ventas**. Estudios previos sugieren que las siguientes generaciones en la empresa familiar crecen más lentamente porque tienen la tendencia a renunciar a parte de su crecimiento para no arriesgarse a perder el control familiar debido a un mayor uso de deuda (Molly et al., 2012). Del mismo modo otros trabajos sugieren que las empresas familiares de primera generación tienen una mayor orientación al negocio en comparación con siguientes generaciones con mayor orientación familiar, y que esa mayor orientación al negocio les proporciona una mayor capacidad de crecimiento (Cromie et al., 1995; Dunn, 1995; Reid et al., 1999). En esa misma dirección, McConaughy y Phillips (1999) afirman que las siguientes generaciones familiares invierten menos en equipos de capital en I+D. Por el contrario, otros trabajos como el de Zahra (2005) y Fernández y Nieto (2005) encuentran que a medida que las nuevas generaciones se involucran activamente en la compañía la

 © 2021 Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL

riqueza aumenta, sugiriendo que los nuevos miembros familiares aportan nuevos conocimientos y perspectivas a la empresa, lo que afecta positivamente a los incentivos para innovar y crecer.

Para analizar las diferencias en cuanto a estructura financiera, se han tenido en cuenta tres variables: **Ratio de Endeudamiento, Ratio de Liquidez y Variación del endeudamiento**. Tradicionalmente la literatura ha reflejado unos menores niveles de endeudamiento en las empresas familiares tanto a largo plazo (Agrawal y Nagarajan, 1990 como a corto plazo (McConaughy et al., 2001). Un comportamiento que se justifica por el miedo a perder el control de la empresa en caso de no poder devolver las deudas (Romano et al., 2000). Sin embargo, estudios previos sugieren que pueden existir diferencias entre empresas familiares dependiendo de la generación que esté al frente de la misma (Molly et al., 2012). Por ejemplo, Gersick et al. (1997) sugiere que las empresas que han transferido la propiedad a la siguiente generación con éxito pueden obtener mejores condiciones financieras por parte de los bancos, por lo que se podrían esperar incrementos de deuda superiores con la incorporación de nuevas generaciones. Sin embargo, otros autores sugieren también que los prestamistas pueden ver el relevo generacional como algo peligroso para la riqueza de la sociedad debido a los problemas de agencia que pueden aflorar, como consecuencia de la información asimétrica entre accionistas y prestamistas (Anderson et al., 2003).

En cuanto a la internacionalización de la empresa familiar, se han incluido en el estudio dos variables dicotómicas que pretenden capturar la propensión de la empresa a realizar actividad exterior. La primera, Exporta, toma el valor 1 si la empresa destina parte de sus ventas al exterior, y 0 en caso contrario. Mientras que la segunda variable, Importa, toma el valor 1 si la empresa realiza compras en el exterior, y 0 en caso contrario. La literatura no es clara respecto a la influencia que la generación que dirige la empresa puede ejercer sobre la internacionalización de la empresa familiar. En este sentido algunos trabajos sugieren que las nuevas generaciones serán menos propensas a exportar y centrarse en mercados interiores (Okoroafo, 1999), mientras que otros estudios sugieren un efecto positivo con el relevo generacional (Fernández y Nieto, 2005; Menéndez-Requejo, 2005), lo que sugiere que mayor investigación al respecto es necesaria.

4. Resultados

En la Tabla 2 puede observarse cuáles son los valores medios para el conjunto de la muestra en las distintas variables analizadas, así como cuáles son esos valores en el caso de las empresas familiares según estén dirigidas por la primera generación o por generaciones posteriores. La tabla muestra también si a nivel estadístico estas diferencias encontradas son estadísticamente significativas o no.

En primer lugar, podemos observar como las empresas familiares dirigidas por la primera generación tienden a obtener unos mayores niveles de rentabilidad económica (4.52%) en comparación con las empresas dirigidas por generaciones posteriores (4.06%). Los menores niveles de rentabilidad asociados a generaciones posteriores ha sido un resultado habitual en la literatura (McConaughy y Phillips, 1999; Miller et al. 2011; Villalonga y Amit, 2006). Un resultado que justifican por la menor calidad de las relaciones entre los administradores familiares en etapas generacionales posteriores, lo que se debe a unos mayores niveles de conflicto (Davis y Harveston, 1999; Enseley y

Pearson, 2005). Si bien, nuestros datos reflejan que estas diferencias no llegan a ser estadísticamente significativas.

Tabla 2. Diferencias entre la 1ª generación y generaciones posteriores.

Variable	Toda la muestra	1ª generación	Posteriores generaciones	t
Rentabilidad económica	4.28	4.52	4.06	1,27
Características del CEO				
CEO Externo	0.0975	0.0767	0.1166	-4,27*
Estudios empresariales CEO	0.3134	0.2324	0.3881	-10.79*
Crecimiento Empresarial				
Crecimiento activo total	3.57	4.29	2.92	1.86*
Crecimiento cifra Ventas	5.12	5.77	4.54	0.91
Crecimiento inmovilizado	9.09	9.14	9.05	0.04
Estructura financiera				
Endeudamiento	53.65	55.70	51.78	2.93*
Ratio Liquidez	3.35	2.79	3.88	-1.56
Variación Endeudamiento	1.51	1.31	1.70	-1.79*
Internacionalización				
Exporta	0.2437	0.2200	0.2658	-3.39*
Importa	0.2547	0.2261	0.2811	-4.00*

* Diferencias estadísticamente significativas

En cambio, si observamos diferencias significativas entre uno y otro tipo de empresas en las distintas categorías analizadas: Características del CEO, Crecimiento, Estructura financiera e internacionalización.

En cuanto a las características del CEO que dirige la empresa, observamos como en ambos casos existe una clara preferencia por que sea un miembro de la familia quien ocupe esa posición. No obstante, mientras en las empresas de primera generación únicamente un 7.67% dispone de un CEO Externo, este porcentaje se incrementa hasta el 11.66% en las empresas de 2ª o posterior generación, siendo esta diferencia estadísticamente significativa. Este resultado muestra la mayor predisposición de las siguientes generaciones de poner la empresa en manos de profesionales ajenos a la familia. Si bien, también se puede deber a la dificultad de encontrar un relevo con las habilidades necesarias en el seno familiar. De un modo parecido, y seguramente vinculado al resultado anterior, también se observa que en posteriores generaciones el CEO de la empresa tiende a poseer en mayor proporción estudios económico empresariales. Este resultado se explicaría por la mayor preparación académica que suelen poseer las nuevas generaciones, así como por esa mayor propensión a contratar un CEO profesional externo a la familia. Es de destacar, no obstante, que para el conjunto de la muestra se observa que únicamente el 31.34% de los CEO poseen estudios universitarios de carácter económico-empresarial, mientras que dos terceras partes de la muestra carecen de esta formación.

También se han observado algunas diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos de empresas en cuanto a sus políticas de inversión y crecimiento. Observamos como las empresas familiares dirigidas por la primera generación tienden a crecer a un mayor ritmo que las empresas dirigidas por generaciones posteriores, al

 © 2021 Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL

menos en lo que a volumen de activo se refiere (4.29% anual por 2.92% anual). Este resultado, podría entenderse por el hecho que cuando las empresas son jóvenes tienen un mayor potencial de crecimiento, sin embargo, cuando las nuevas generaciones asumen el control ya se encuentran con unas empresas consolidadas a las que les cuesta más crecer, algo que sin duda estaría ligado al ciclo de vida de la empresa. Además, autores como Kellermans y Eddleston (2004) y Blanco-Mazagatos et al. (2007) sugieren que con las nuevas generaciones aumenta la asimetría en la información entre propietarios y gestores, lo que se traduce en conflictos, rivalidad y oportunismo empresarial, pudiendo ser perjudicial para el crecimiento de la empresa. Del mismo modo, al analizar el crecimiento del volumen de facturación y de las inversiones en activo fijo, también observamos un mayor crecimiento mientras la primera generación está al frente de la compañía, no obstante, las diferencias en esta ocasión no llegan a ser estadísticamente significativas entre ambos grupos.

En cuanto a la estructura financiera de la empresa, se observa que las siguientes generaciones tienden a presentar, y de un modo estadísticamente significativo, unos niveles de endeudamiento significativamente inferiores a los de la primera generación (55.70% por 51.78%), lo que haría pensar en una mayor aversión al riesgo por parte de estos dirigentes. No obstante, hay que tener en cuenta que este tipo de empresas muestra una clara preferencia por la autofinanciación mediante la retención de beneficios, por lo que con el paso de los años la acumulación de beneficios podría explicar estos menores niveles de endeudamiento. Precisamente, una menor aversión al riesgo por parte de las nuevas generaciones quedaría descartada si tenemos en cuenta que los resultados muestran que tienden a experimentar unos mayores incrementos anuales de endeudamiento, si bien en esta ocasión las diferencias no resultan estadísticamente significativas. Lo cierto es que la literatura no es unánime al respecto, con trabajos que justifican menores niveles de deuda en las siguientes generaciones (Schulze et al. 2001; Kaye y Hamilton, 2004; Reid et al., 1999) mientras otros argumentan un endeudamiento superior para estas (Blanco-Mazagatos et al., 2007).

Finalmente, en cuanto a las políticas de internacionalización, se observan diferencias significativas tanto en relación a la propensión a exportar como a la propensión a importar, siendo mayor esta tendencia a la internacionalización en las empresas familiares dirigidas por segundas o posteriores generaciones. Algunos estudios sugieren que las nuevas generaciones disponen de las capacidades de las que manca el fundador, y en consecuencia están abiertos a nuevas ideas y estrategias, por lo que pueden ser desencadenantes de la búsqueda de oportunidades empresariales internacionales (Mitter et al., 2014). Este resultado, por tanto, está en línea con distintos trabajos previos que encontraron una relación positiva entre la incorporación de nuevas generaciones y la internacionalización de la empresa familiar (Fernández y Nieto, 2005; Menéndez-Requejo, 2005; Calabrò y Mussolino, 2011).

5. Discusión y conclusiones

Si bien los resultados muestran que no existen diferencias estadísticamente significativas en cuanto a rentabilidad entre empresas de primera generación y posteriores, si han mostrado la existencia de diferencias significativas en relación a otras dimensiones de la gestión de la empresa familiar. Unas diferencias que, en un sentido u otro, si afectan a la rentabilidad de las empresas familiares, y cuyos propietarios deberían tener en cuenta en la gestión de las mismas para mejorar sus resultados.

Por ejemplo, se han observado diferencias en cuanto a las características del CEO que dirige la empresa, observándose como si bien en ambos grupos de empresas predominan los CEOs familiares, en segundas y posteriores generaciones hay una mayor presencia de CEOs profesionales externos. También, en posteriores generaciones se observa que un mayor número de CEOs cuenta con una formación específica en el ámbito económico-empresarial.

En cuanto al crecimiento empresarial, se ha observado que este tiende a ser superior en las primeras generaciones, tanto en relación al crecimiento del activo, del inmovilizado como de la facturación. Si bien, las diferencias únicamente son significativas en relación al crecimiento del activo total. Estudios previos sugieren que las siguientes generaciones en la empresa familiar crecen más lentamente porque tienen la tendencia a renunciar a parte de su crecimiento para no arriesgarse a perder el control familiar debido a un mayor uso de deuda (Molly et al., 2012), mientras que otros trabajos sugieren que este mayor crecimiento en la primera generación se debe a su mayor orientación al negocio, en contraposición a la siguientes generaciones, con mayor orientación familiar (Cromie et al., 1995; Dunn, 1995 y Reid, 1999). La literatura previa sugiere que un mayor crecimiento empresarial repercute en unos mayores niveles de rentabilidad económica, un factor especialmente a tener en cuenta, si consideramos las restricciones al crecimiento que tradicionalmente sufren las empresas familiares, lo que estaría limitando también su rentabilidad. Es por ello que las nuevas generaciones deben encontrar vías para que la empresa pueda seguir creciendo en el futuro, ya sea encontrando nuevos mercados o invirtiendo en I+D+i, pues de ello dependerá su rentabilidad futura.

En cuanto a la estructura financiera de la empresa familiar, los resultados muestran que, si bien los niveles de endeudamiento son superiores en las empresas de primera generación, el incremento de estos niveles es superior en generaciones posteriores. Gersick et al. (1997) sugirieron que las empresas que han transferido la propiedad a la siguiente generación con éxito pueden obtener mejores condiciones financieras por parte de los bancos, lo que podría explicar este mayor incremento en los niveles de deuda en siguientes generaciones.

También se han observado diferencias en cuanto a la internacionalización de la empresa familiar según la generación que la dirija. Por parte de las generaciones posteriores, se ha observado una mayor propensión tanto a la importación como a la exportación, siendo las diferencias estadísticamente significativas entre ambos grupos de empresas. Hay que tener en cuenta que las empresas se ven obligadas a la internacionalización de sus actividades debido a la estrechez de los mercados locales y a la necesidad de reducir costes mediante la consecución de economías de escala (Caves, 1996). En empresas familiares, si la exportación tiene éxito se considera una actividad que aumenta la capacidad productiva y la cifra de negocios, lo cual permite augurar mejor futuro para la firma y, por tanto, al patrimonio familiar (Claver et al., 2007). Por tanto, es necesario que las empresas familiares hagan este esfuerzo de internacionalización, especialmente en las primeras generaciones, tradicionalmente más centradas en los mercados locales y reacias a internacionalizarse por los riesgos que esta estrategia conlleva.

En resumen, si bien los resultados no han mostrado la existencia de diferencias significativas en cuanto a rentabilidad entre empresas familiares de primera generación y empresas familiares de generaciones posteriores, si han mostrado que ambos grupos

 © 2021 Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL

de empresas presentan unas características propias en la gestión que posteriormente tendrán incidencia en la rentabilidad. Por ello, conociendo las debilidades y fortalezas reveladas en este estudio para ambos tipos de empresa, debería ser más sencillo identificar en que ámbitos de la gestión pueden mejorar unas y otras en aras de incrementar su rentabilidad. Este estudio, por tanto, tiene interesantes implicaciones prácticas porque señala algunas de las opciones que tienen las empresas familiares para mejorar su rentabilidad, pero distinguiendo en que aspectos específicos pueden actuar las empresas de primera generación y en qué aspectos pueden actuar las empresas dirigidas por generaciones posteriores para conseguirlo, pues como se desprende del análisis realizado la empresa familiar no constituye un grupo homogéneo de empresas, sino que podemos identificar subgrupos con características particulares que deben ser analizadas de un modo específico.

Dada la evidente heterogeneidad de la empresa familiar, futuras líneas de investigación deberán pasar por un análisis más pormenorizado del desempeño de los distintos tipos de empresa familiar, distinguiendo no solo la generación propietaria, sino la concentración de la propiedad, el tipo de CEO o el sector en el que operan, pues todos ellos son elementos que condicionan el funcionamiento de este tipo de empresas, impidiendo que puedan seguir siendo analizadas como un grupo homogéneo de empresas.

Referencias

Agrawal, A. y Nagarajan, N.J. (1990). Corporate capital structure, agency costs, and ownership control: the case of all-equity firms. *The Journal of Finance*, 45(4), 1325-1331.

Anderson, C. R. y Reeb, M. D. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.

Benavides-Velasco, C.A.; Quintana-García, C. y Guzmán-Parra, V.F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40, 41-57.

Blanco-Mazagatos, V.; de Quevedo-Puente, E. y Castrillo, L.A. (2007). The trade-off between financial resources and agency costs in the family business: An exploratory study. *Family Business Review*, 20(3), 199–213.

Cadbury, A (2002). Corporate Governance and Chairmanship. A Personal View. Oxford University Press.

Calabrò, A, Mussolino, D. y Huse, M. (2009). The role of board of directors in the internationalization process of small and medium sized family businesses. *International Journal of Globalization and Small Business*, 3(4), 393-411.

Caves, R.E. (1996). Multinational Enterprise and Economic Analysis; Harvard University Press: Boston, MA, USA

Chami, R. (1999). What is different about family businesses? Notre Dame University and International Monetary Fund Institute, Working Paper 01/70.

Claver, E.; Rienda, L. y Quer, D. (2007). The internationalisation process in family firms: Choice of market entry strategies. *Journal of General Management*, 33, 1-14.

Cromie, S.; Dunn, B.; Sproull, A. y Chalmers, D. (2001). Small firms with a family focus in the Scottish Highlands and Islands. *The Irish Journal of Management*, 22(2),

45-66.

Cromie, S.; Stephenson, B. y Montieth, D. (1995). The management of family firms: An empirical investigation. *International Small Business Journal*, 13, 11-34.

Davis, P. S. y Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311–323.

De Clercq, D. y Belausteguigoitia, I. (2015). Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 178–189.

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

Ensley, M. D. y Pearson, A. W. (2005). A comparison of the behavioral processes of top management teams in family and non-family firms: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3), 267–284.

Fang, H.; Kotlar, J.; Memili, E.; Chrisman, J.J. y De Massis, A. (2018). The pursuit of international opportunities in family firms: Generational differences and the role of knowledge-based resources. *Global Strategy Journal*, 8(1), 136-157.

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

Finkelstein, S. y Hambrick, D. (1996) StrategicLeadership: Top Executives and Their Effects on Organizations. Minneapolis-St. Paul: West.

Galve-Gorriz, C. y Salas-Fumas, V. (2011). Growth strategies, professionalization, ownership structure and performance across generations of a family firm. *African Journal of Business Management*, 5(9), 3589-3604.

Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, M. y Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Boston, MA: Harvard Business School.

Herrmann, P. y Datta, D. K. (2005). Relationship between top management team characteristics and international diversification: An empirical investigation. *British Journal of Management*, 16(1), 69–78.

Hitt, M. y Tyler, B. (1991). Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. S*trategic Management Journal*, 12, 327-351.

Instituto de la Empresa Familiar (2015). La Empresa Familiar en España. *Editado por IEF*.

Instituto de la Empresa Familiar (2018). Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar. *Editado por IEF*.

Jaffe, D.T. y Lane, S.H. (2004). Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational Business-and Investment-Owning Families. *Family Business Review,* 17(1), 81-98.

Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Kaye, K. y Hamilton, S. (2004). Roles of trust in consulting to financial families. *Family Business Review*, 17(2), 151–163.

 © 2021 Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL

Kellermanns, F.W. y Eddleston, K.A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209–228.

Lansberg, I. (1999*).* Succeeding generations. Boston, MA: Harvard. Business School Press.

Levring, R. y Moskowitz,M. (1993). The ten best companies to work for in America. *Business and Society Review*, 85, 26-38.

McConaughy, D. y Phillips, G. (1999). Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics, and financing in large, public, founding-familycontrolled firms. *Family Business Review*, 12(2), 123–132.

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

McCourt D.M. (2012) The "Problem of Generations" Revisited: Karl Mannheim and the Sociology of Knowledge in International Relations. In: Steele B.J.; Acuff J.M. (eds) Theory and Application of the "Generation" in *International Relations and Politics.* Palgrave Macmillan, New York

Menéndez-Requejo, S. (2005). Growth and internationalization of family businesses. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1, 122–133.

Miller, D.; Steier, L. y Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Bussiness Venturing* 18 (4), 513–531.

Miller, D.; Breton-Miller, L. y Lester, R. H. (2011). Family and lone founder ownership and strategic behaviors: Social contexts, identity, and institutional logics. *Journal of Management Studies*, 48(1), 1–25.

Mitter, C.; Duller, C.; Feldbauer-Durstmüller, B. y Kraus, S. (2014). Internationalization of family firms: The effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science*, 8, 1-28.

Molly, V.; Laveren, E. y Jorissen, A. (2012). Intergenerational differences in family firms: Impact on capital structure and Growth Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 703-725.

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

Poza (1988). Managerial practices that support intrepreneurship and continued growth. *Family Business Review*, 1(4), 339-359.

Reid, R.; Dunn, B.; Cromie, S. y Adams, J. (1999). Family orientation in family firms: A model and some empirical evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 6(1), 55–66.

Romano, C.A.; Tanewski, G.A. y Smyrnios, K.X. (2000). Capital structure decision making: a model for family business. *Journal of Business Venturing*, 16(3), 285-310.

Sánchez, L.; Gallizo, J.L. y Moreno, J. (2019). The influence of the CEO in listed family businesses. *Intangible Capital*, 15(2), 128-142.

Seymour, K.C. (1993) Inter-generational Relationships in the Family Firm: the Effect on Leadership Succession. *Family Business Review*, 6 (3), 263-281.

© 2021 Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL

Schulze, W.S.; Lubatkin, M.H.; Dino, R.N. y Bucholtz, A.K. (2001). Agency relationships in family firms: *Theory and evidence. Organization Science*, 12(2), 99–116.

Shi, H.; Graves, C. y Barbera, F. (2019) Intergenerational succession and internationalisation strategy of family SMEs: Evidence from China. *Long Range Planning*, 52(4), 1-18.

Tihanyi, L.; Elistrand, A.; Daily, C. y Dalton, D. (2000). Composition of the top management team and firm international diversification. *Journal of Management*, 26(6), 1157-1177.

Villalonga, B. y Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385–417.

Williams, D.; Zorn, M.; Crook T. y Combs, J. (2013). Passing the Torch: Factors Influencing Transgenerational Intent in Family Firms. *Family Business Review*, 62(3), 415-428.

Woodfield, P. y Husted, K. (2019). How does knowledge sharing across generations impact innovation? *International Journal of Innovation Management*, 23(8).

Yu, J. y Cai, X. (2017). The Influence of Intergenerational Succession of Family Business on Its Performance—Taking Enterprise Innovation as a Mediating Variable. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(06), 798-815.

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

 © 2021 Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL