



Universitat Autònoma de Barcelona

**ADVERTIMENT.** L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús establertes per la següent llicència Creative Commons:  [http://cat.creativecommons.org/?page\\_id=184](http://cat.creativecommons.org/?page_id=184)

**ADVERTENCIA.** El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:  <http://es.creativecommons.org/blog/licencias/>

**WARNING.** The access to the contents of this doctoral thesis it is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>



Universitat Autònoma de Barcelona

Departament d'Economia de l'Empresa

Disertación Doctoral

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS Y LA INFLUENCIA DE LA RIQUEZA  
SOCIOEMOCIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

Axel Atzayacatl Zavala Angulo

Supervisores:

Dr. Alex Rialp Criado

Dr. Jorge Eduardo Gómez Villanueva

Bellaterra, julio de 2016



## **Dedicatoria**

Dedicada a mi esposa quien siempre me apoya incondicionalmente en los proyectos que emprendo. Así como mi hijo que me motiva a seguir adelante y esforzarme cada día.

También la dedico a mis padres, quienes me trajeron al mundo y me entregaron lo mejor que pudieron con su esfuerzo y sacrificio y son fuente de inspiración y un ejemplo de vida.



# Tabla de contenidos

Tabla de contenidos	V
Lista de Figuras	IX
Lista de Tablas	XI
Agradecimientos	XIII
Publicación, reconocimiento y conferencias	XV
Resumen	3
<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
1 Las orientaciones estratégicas y la riqueza socioemocional	5
1.1 Las orientaciones estratégicas	6
1.2 La empresa familiar	9
1.3 La riqueza socioemocional	10
2 Definición del problema	12
2.1 Las orientaciones estratégicas y el resultado organizacional de la empresa	12
2.2 La riqueza socioemocional en la empresa familiar	14
2.3 La riqueza socioemocional y las orientaciones estratégicas	16
2.4 Revisión de literatura	16
3 Objetivos	19
4 Estructura de la investigación y descripción de los capítulos	20

**CAPÍTULO 2** \_\_\_\_\_ 26

**ARTÍCULO. LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS Y LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES: UNA COMPARACIÓN ENTRE LA EMPRESA FAMILIAR Y LA NO FAMILIAR** \_\_\_\_\_ 26

1 Introducción \_\_\_\_\_ 27

2 Marco teórico. \_\_\_\_\_ 31

2.1 Teoría de Recursos y Capacidades \_\_\_\_\_ 31

2.2 Las orientaciones estratégicas \_\_\_\_\_ 36

2.3 La empresa familiar \_\_\_\_\_ 39

3 Modelo e hipótesis \_\_\_\_\_ 41

4 Metodología \_\_\_\_\_ 46

4.1 Muestra y recolección de la información \_\_\_\_\_ 46

4.2 Variables analizadas \_\_\_\_\_ 48

4.3 Técnicas de análisis \_\_\_\_\_ 51

5 Resultados \_\_\_\_\_ 55

6 Conclusiones e implicaciones \_\_\_\_\_ 60

7 Futuras líneas de investigación \_\_\_\_\_ 65

**CAPÍTULO 3** \_\_\_\_\_ 66

**ARTÍCULO. DETERMINANTES DE LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL Y LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA FAMILIAR** \_\_\_\_\_ 66

1 Introducción \_\_\_\_\_ 67

2 Marco Teórico \_\_\_\_\_ 69

2.1 La empresa familiar \_\_\_\_\_ 69

2.2 Teoría de la Agencia \_\_\_\_\_ 71

2.3	Teoría del “Stewardship”	72
2.4	Teoría del Comportamiento de Agencia	72
2.5	Riqueza socioemocional	74
3	Modelo e hipótesis	78
4	Metodología	80
4.1	Muestra y recolección de la información	80
4.2	Variables del estudio	82
4.3	Técnicas del análisis	85
5	Resultados	89
6	Conclusiones e implicaciones	95
7	Futuras líneas de investigación	97

**CAPÍTULO 4** \_\_\_\_\_ 98

**ARTÍCULO. EFECTO MEDIADOR DE LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL, ENTRE LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS Y LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA FAMILIAR** \_\_\_\_\_ 98

1	Introducción	99
2	Marco teórico	102
2.1	Teoría de Recursos y Capacidades	102
2.2	Orientaciones estratégicas	104
2.3	La empresa familiar	108
2.4	Teoría del Comportamiento de Agencia y la riqueza socioemocional	110
3	Modelo e hipótesis	112
4	Metodología	118
4.1	Muestra y recolección de la información	118



4.2	Variables del estudio _____	120
4.3	Técnicas del análisis _____	123
5	Resultados _____	128
6	Conclusiones e implicaciones _____	136
7	Futuras líneas de investigación _____	142
 <b>CAPÍTULO 5</b> _____		144
<b>CONCLUSIÓN DE LA DISERTACIÓN</b> _____		144
1	Resumen y contribuciones _____	144
2	Implicaciones _____	148
3	Limitaciones y futuras líneas de investigación _____	151
 <b>REFERENCIAS</b> _____		154
 <b>ANEXOS</b> _____		¡Error! Marcador no definido.

## Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de la relación entre orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales.....	46
Figura 2. Modelo de ecuaciones estructurales de las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales en las empresas familiares y las no familiares .....	57
Figura 3. Ampliación de la definición de empresas familiares .....	71
Figura 4. Modelo de riqueza socioemocional y sus 5 dimensiones .....	78
Figura 5. Modelo de la relación entre riqueza socioemocional y los resultados organizacionales.....	80
Figura 6. Modelo de ecuaciones estructurales de la riqueza socioemocional .....	90
Figura 7. Modelo de la relación entre riqueza socioemocional, las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales.....	118
Figura 8. Modelo de variable mediadora- sistema de tres variables.....	122
Figura 9. Modelo de ecuaciones estructurales de la relación entre las orientaciones estratégicas, la riqueza socioemocional y los resultados organizacionales.....	129



## Lista de Tablas

Tabla 1. Resumen de artículos de revisión de literatura.....	18
Tabla 2. Características de una economía emergente vs una economía desarrollada .....	23
Tabla 3. Resumen de los capítulos de la disertación doctoral .....	25
Tabla 4. Características de las empresas familiares vs no familiares.....	41
Tabla 5. Estadísticos de las empresas de la muestra.....	48
Tabla 6. Reporte del análisis factorial y de fiabilidad .....	54
Tabla 7. Reporte de validez convergente y discriminante con las AVE (average variance extracted) de los constructos .....	55
Tabla 8. Reporte de análisis de invariabilidad del modelo de medida .....	56
Tabla 9. Comparación del modelo multigrupos (sin restricciones) y el de cargas iguales ..	56
Tabla 10. Reporte del ajuste del modelo de orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales.....	59
Tabla 11. Resumen de resultados de las hipótesis .....	60
Tabla 12. Estadísticos de las empresas familiares de la muestra .....	82
Tabla 13. Reporte del análisis factorial y de fiabilidad .....	88
Tabla 14. Reporte de validez convergente y discriminante con las AVE (average variance extracted) de los constructos.....	89
Tabla 15. Reporte del ajuste del modelo de la riqueza socioemocional y los resultados organizacionales.....	91
Tabla 16. Reporte de análisis de invariabilidad del modelo medida para variables de control (antigüedad y tamaño) .....	93

Tabla 17. Comparación del modelo multigrupos (sin restricciones) y cargas iguales para análisis de diferencias por antigüedad.....	93
Tabla 18. Comparación del modelo multigrupos (sin restricciones) y cargas iguales para análisis de diferencias por tamaño .....	94
Tabla 19. Reporte del ajuste del modelo de riqueza socioemocional y los resultados organizacionales y sus diferencias por antigüedad y tamaño.....	95
Tabla 20. Características de las empresas familiares vs no familiares.....	108
Tabla 21. Estadísticos de las empresas familiares de la muestra .....	120
Tabla 22. Reporte de análisis de factorial y fiabilidad.....	127
Tabla 23. Reporte de validez convergente y discriminante con las AVE (average variance extracted) de los constructos .....	128
Tabla 24. Reporte del ajuste del modelo de la mediación de la riqueza socioemocional en la relación entre las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales .....	130
Tabla 25. Resumen de resultados de las hipótesis .....	132
Tabla 26. Reporte de análisis de invariabilidad del modelo de medida para variable de control (generación).....	133
Tabla 27. Comparación del modelo multigrupos (sin restricciones) y cargas iguales para análisis de diferencias por generación.....	134
Tabla 28. Reporte del ajuste del modelo y sus relaciones controlando por la variable generación .....	136

## Agradecimientos

Como bien nos ilustraron cuando iniciamos nuestra aplicación al programa de doctorado, obtener el grado no es una carrera, se compara más a un maratón. Es un proceso que se vive personalmente, que tiene subidas y bajadas y se requiere de un gran esfuerzo, constancia y pasión para llegar a la meta, pero el resultado del deber cumplido es muy gratificante.

Cumplir el objetivo no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional y profesional asesoramiento de mis supervisores de tesis, quienes siempre tuvieron la actitud y disposición para guiarme con sus atinados comentarios. Agradezco enteramente al Dr. Alex Rialp Criado y al Dr. Jorge Eduardo Gómez Villanueva por compartir esta experiencia académica y profesional conmigo.

También agradezco a todo el cuerpo docente del Departamento d'Enomomia de l'Empresa por su apoyo académico en las cátedras que nos impartieron, sus aportaciones para encausar nuestra investigación y sobre todo su calidez, trato humano y atención en nuestras estancias en Barcelona (increíble y bella ciudad).

Así mismo, agradezco el apoyo recibido de parte del Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara, por financiar mis estudios, mi investigación y estancias de investigación en Barcelona. Pero especialmente a la Dra. María Elena Vazquez Lira, al Dr. Eduardo Esteva Armida y la Lic. Delia Rosa Moska Arreola, quienes apoyaron mi

candidatura al programa e hicieron todo lo que estaba en sus manos para tener los elementos que me permitieran realizar la investigación.

El camino para aprender y desarrollar mis capacidades de investigación fue sinuoso, por lo que además del apoyo de mis asesores, agradezco a mis compañeros del programa doctoral con quienes tuve inolvidables y muy gratas experiencias académicas y personales. Pero especialmente agradezco a mis amigos Miguel Angel López Lomelí y José Antonio Rentería Salcedo.

Finalmente, agradezco el apoyo de mis amigos y familiares que siempre me han dado una mano cuando lo he requerido. A mis padres que toda su vida se sacrificaron para darme lo mejor que pudieron y su cariño incondicional. A mi esposa, Karla Ruiz, y mi hijo, Diego Alejandro, por acompañarme en todo momento de este proceso, por su amor y comprensión para motivarme y permitirme lograr este objetivo.

## **Publicación, reconocimiento y conferencias**

### **Publicación**

Zavala Angulo, A., Gómez Villanueva, J. E. & Ramírez Solís, E. R. (2016). “The Determinants of Socioemotional Wealth and the Family Firm’s Outcomes”. *International Journal of Entrepreneurship*. Volume 20, Number 1: 16-32

### **Reconocimiento**

Premio al mejor artículo de aplicación práctica por el artículo “Las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales: Una comparación entre la empresa familiar y no familiar” presentado en IFERA 2015 Regional Forum, Cd. de México, México.

### **Conferencias**

“*The determinants of socioemotional wealth and the family firm’s outcomes*”. Allied Academies, Fall International Conference, 2013, San Antonio, E.U.

“Las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales: Una comparación entre la empresa familiar y no familiar”. *International family enterprise research academy (IFERA)*, Regional Forum, 2015, Cd. de México, México.





**ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS Y LA INFLUENCIA DE LA RIQUEZA  
SOCIOEMOCIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR**



## Resumen

Esta tesis doctoral está constituida por tres estudios empíricos que pretenden analizar los conceptos de la riqueza socioemocional y las orientaciones estratégicas y su relación con los resultados organizacionales de las empresas familiares y las no familiares.

Los estudios empíricos intentan responder a las siguientes preguntas de investigación: 1) ¿La orientación al aprendizaje es un antecedente para el desarrollo de la orientación al emprendimiento en las empresas familiares y las no familiares? ¿La orientación al aprendizaje es un antecedente para el desarrollo de la orientación al mercado en las empresas familiares y las no familiares? ¿Existe una diferencia en la influencia de las orientaciones estratégicas en los resultados organizacionales de una empresa familiar y una no familiar? 2) ¿Cuáles son los factores que componen la riqueza socioemocional? ¿Cuál es el impacto de la riqueza socioemocional en los resultados organizacionales de las empresas familiares? 3) ¿La riqueza socioemocional tiene un efecto mediador de la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales de una empresa familiar? ¿La riqueza socioemocional tiene un efecto mediador de la relación entre la orientación al aprendizaje y los resultados organizacionales de una empresa familiar? ¿La riqueza socioemocional tiene un efecto mediador de la relación entre la orientación al emprendimiento y los resultados organizacionales de una empresa familiar?

Diferentes perspectivas teóricas (Teoría de Recursos y Capacidades y Teoría del Comportamiento de Agencia) fueron las bases para el desarrollo de las hipótesis

propuestas. La información de la fuente primaria fue obtenida a través de encuestas y utilizamos técnicas cuantitativas para realizar los análisis que nos permitieron probar las hipótesis. Específicamente realizamos un análisis factorial y de fiabilidad, validez convergente y discriminante, probamos la invariabilidad del modelo de medida y la técnica de ecuaciones estructurales.

Los resultados confirman la mayoría de las hipótesis propuestas, donde observamos que las orientaciones estratégicas influyen de manera diferente en los resultados organizacionales en las empresas familiares con respecto a las empresas no familiares. Una explicación de estas diferencias pudiera ser la presencia de la riqueza socioemocional en las empresas familiares por lo cual comprobamos su presencia y su relación con los resultados organizacionales en las empresas familiares. Finalmente observamos que la riqueza socioemocional tiene un efecto mediador de la relación entre las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales de las empresas familiares.

Posteriormente exponemos las implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

# CAPÍTULO 1

## LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS, LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL Y LA EMPRESA FAMILIAR

### INTRODUCCIÓN

#### **1 Las orientaciones estratégicas y la riqueza socioemocional**

Esta disertación es el resultado de la investigación de las orientaciones estratégicas en las empresas familiares y no familiares por la relevancia que tienen para su supervivencia y crecimiento, al fomentar una ventaja competitiva y su influencia en los resultados de las empresas.

Dado que el uso de los recursos son las bases para el resultado de las empresas y desarrollo de una ventaja competitiva, la disertación también considera las diferencias que existen entre las empresas familiares y las no familiares y que impactan en la creación y desarrollo de las orientaciones estratégicas, pues las empresas familiares cuentan con distintas características y recursos específicos que influyen en los resultados y la toma de decisiones.

Respecto a la toma de decisiones, las empresas familiares no sólo persiguen objetivos económicos, también tienen objetivos afectivos y no económicos por lo que esta disertación considera la prioridad de la protección de la riqueza socioemocional como punto de referencia.

## **1.1 Las orientaciones estratégicas**

En la literatura se encuentran diferentes interpretaciones de las orientaciones estratégicas. Noble, Sinha y Kumar (2002) estipulan que la orientación estratégica de una empresa es una guía inmersa en la cultura que influye en sus procesos internos y sus estrategias. Narver y Slater (1990) consideran que la orientación estratégica de una empresa refleja sus directrices estratégicas con el objetivo de fomentar los comportamientos que propicien un desempeño superior.

Hakala (2011) considera las orientaciones estratégicas como mecanismos de adaptación y no como cultura. De manera similar, Manu y Sriram (1996), definieron la orientación estratégica como las formas en que la empresa adapta aspectos de su entorno para alinearse y tener una mejor operación.

Gatignon y Xuereb (1997) aportan una definición más específica al considerar que la orientación estratégica está compuesta por tres elementos: la orientación al mercado, la orientación competitiva y la orientación a la tecnología. De manera particular, definen a cada una de estas tres orientaciones como la habilidad de la empresa para utilizar sus recursos y responder a las necesidades de sus consumidores, a las acciones de los competidores y el desarrollo de nuevos productos con el uso de la tecnología.

Tomando en cuenta las anteriores definiciones (Gatignon & Xuereb, 1997; Hakala, 2011) y en línea con Salavou (2005), consideramos que las orientaciones estratégicas recogen la capacidad de la empresa para adaptarse y aprovechar las condiciones del entorno. Las orientaciones estratégicas, consideradas como capacidades empresariales (Hult & Ketchen, 2001), son consideradas una habilidad/enfoque que permite a las empresas responder al entorno con la creación de nuevos productos y servicios que impactarán en su participación de mercado, rentabilidad y desarrollo de una ventaja competitiva (Day, 1994; Gatignon & Xuereb, 1997).

En el marco de la Teoría de Recursos y Capacidades, las capacidades son reconocidas como las habilidades de las empresas para desplegar recursos con la intención de alcanzar una meta deseada usando procesos organizacionales (Amit & Schoemaker, 1993). Una definición de capacidad es: una rutina de actividades y uso de recursos o una compleja interrelación de varias rutinas para lograr un objetivo determinado (Grant, 1991). De tal forma, que además de conocer los recursos clave en una empresa para obtenerlos o desarrollarlos, es imperativo saber combinarlos y utilizarlos de la mejor manera para la creación de capacidades que permitan una ventaja competitiva.

Algunos de los factores más estudiados para el desarrollo de una ventaja competitiva y los resultados organizacionales de las empresas son las orientaciones estratégicas. Las orientaciones que cuentan con mayor relevancia en la literatura son la orientación al mercado, la orientación al aprendizaje, la orientación al emprendimiento y la orientación a la tecnología.



La orientación al mercado es el enfoque/capacidad de una empresa para conocer las necesidades de los consumidores, distribuir la información en todas las áreas de la empresa y responder al mercado (Kohli & Jaworski, 1990).

La orientación al emprendimiento se define como el enfoque/capacidad organizacional en la identificación y explotación de oportunidades de negocio inexploradas (Lumpkin & Dess, 1996).

Mientras que por orientación al aprendizaje se considera como el enfoque/capacidad de la empresa en el compromiso con el aprendizaje, la mente abierta y la visión compartida para generar y aprovechar el conocimiento (Salavou, 2005; Sinkula, Baker, & Noordewier, 1997).

Finalmente, la orientación a la tecnología es la habilidad para adquirir o generar tecnología y usarla para el desarrollo de nuevos productos (Gatignon & Xuereb, 1997; Salavou, 2005). Las empresas con orientación a la tecnología se caracterizan por su fuerte inversión en actividades de investigación y desarrollo y adquisición de tecnología (Cooper, 1994).

Por sus características, la orientación a la tecnología es principalmente analizada en empresas de manufactura y en menor medida en empresas de servicios y comercio. En este estudio analizaremos principalmente empresas clasificadas como micro, pequeñas y medianas y que se caracterizan por tener menos recursos para invertir en la adquisición y desarrollo de nuevas tecnologías. También el estudio analizará principalmente empresas de los sectores de servicios y comercio y en menor medida de manufactura. Por lo anterior, consideramos analizar la orientación al mercado, la orientación al emprendimiento y la

orientación al aprendizaje por su influencia en el desarrollo de una ventaja competitiva en el largo plazo para este tipo de empresas.

## **1.2 La empresa familiar**

La relevancia del estudio de las empresas familiares para comprender su funcionamiento se entiende por su papel en la economía de los países. Más de dos terceras partes de las empresas en el mundo son administradas y/o son propiedad de una familia, por lo que son una parte fundamental de las economías (Carney, 2005; Lansberg, 1983). En el campo académico la importancia de las empresas familiares se ha incrementado a través del tiempo y se refleja en el incremento del número de artículos sobre empresas familiares en las revistas académicas arbitradas (Sharma, 2004).

A pesar de los esfuerzos de varios académicos para consolidar los conceptos de las empresas familiares para tener una definición única, existe una diversidad de definiciones para clasificar las empresas como empresas familiares. Algunos autores proponen como característica distintiva la propiedad de la familia, llegando a utilizar porcentajes de propiedad para clasificarlas (Berrone et al., 2010; Donckels & Fröhlich, 1991), otros, incluyen el control en la toma de decisiones (Allouche et al., 2008; Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007; Zellweger, Kellermanns, et al., 2012). La definición más amplia considera la propiedad, el control y la presencia de múltiples generaciones como características que las distinguen de las no familiares (Astrachan & Shanker, 2003; Handler, 1989).

Para fines de este estudio, consideraremos la empresa familiar como un negocio gobernado y/o administrado por parte de un grupo dominante de miembros de la misma familia o un pequeño número de familias, con el control de la empresa familiar y la intención de la transición generacional (Chua et al., 1999).

### **1.3 La riqueza socioemocional**

En las empresas familiares interactúan y se involucran la familia y la empresa, resultando en un conjunto de características únicas y recursos que las diferencian de las empresas no familiares. También se observa una particular toma de decisiones, pues en las empresas familiares en lugar de basar sus decisiones para maximizar los beneficios y evitar los riesgos significativos de pérdidas financieras como lo postula la Teoría de la Agencia (Eisenhardt, 1989), cuando se ve amenazado el legado acumulado en la empresa, la familia tomará decisiones que no están basadas en una lógica económica con el objetivo de preservar dicho legado aunque puedan poner en riesgo a la empresa (Berrone, Cruz, & Gómez-Mejía, 2012).

Gómez-Mejía, et al., (2007) denominan al legado acumulado como riqueza socioemocional y que, en términos generales, captura el valor relacionado al afecto de la familia por mantener la propiedad y el control de la empresa.

Basado en la Teoría del Comportamiento de Agencia, el supuesto central del modelo de la riqueza socioemocional estipula que al observarse un alto involucramiento de la familia, las empresas tienden a aceptar en mayor medida el costo e incertidumbre generados al tomar

decisiones estratégicas que aseguran los objetivos no económicos en detrimento de la potencial maximización de los beneficios (Gómez-Mejía et al., 2007).

La riqueza socioemocional, al valorar los aspectos no financieros y los afectivos que tienen las familias propietarias con la empresa, es un valor intrínseco que se origina en un nivel psicológico en la familia propietaria y cuya preservación se vuelve un objetivo fundamental (Berrone et al., 2010) y puede ser considerada como una de las características más importantes, pues captura la esencia de las empresas familiares que las distingue de las demás formas organizacionales (Berrone et al., 2012).

Teóricamente, el modelo de la riqueza socioemocional se basa en la Teoría del Comportamiento de Agencia y no contradice el argumento central de la Teoría de la Agencia al aceptar que la familia (el principal) podrá tener comportamientos oportunistas (Eisenhardt, 1989), sin embargo, estos comportamientos se basarán en proteger la riqueza socioemocional como prioridad sin importar que tengan un mayor costo económico (Berrone et al., 2012). Además el modelo toma en cuenta las emociones (Baron 2008) y los comportamientos colaborativos (Sundaramurthy & Lewis, 2003) que se presentan en las empresas familiares y que no están contemplados en la Teoría de la Agencia.

A diferencia de la Teoría del “*Stewardship*” (Donaldson & Davis, 1991) que estipula que los agentes (considerados como “*stewards*”) están motivados por factores psicológicos y situacionales para actuar en beneficio de los principales (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997), el modelo de la riqueza socioemocional sí contempla el supuesto de la búsqueda de objetivos individualistas por parte de los miembros familiares, solo que éstos no

necesariamente son económicos y son guiados por los valores familiares que evolucionan con el tiempo (Berrone et al., 2012).

El concepto de la riqueza socioemocional pudiera ser confundido con el concepto de “*familyness*” dado que este último es el recurso intangible más estudiado en el campo de las empresas familiares. Para una mayor claridad del concepto de la riqueza socioemocional y su diferencia con el concepto de “*familyness*”, es necesario comprender que la riqueza socioemocional se considera como un inventario de beneficios afectivos (no económicos) (Chua, Chrisman, & De Massis, 2015), como un legado acumulado que captura el valor del afecto de la familia por mantener el control y la propiedad de la empresa, y que es utilizado como un punto de referencia para la toma de decisiones (Gómez-Mejía et al., 2007).

Mientras que “*familyness*” se considera como la suma de los recursos y capacidades particulares de una empresa que son el resultado de la interacción de los subsistemas (familia, empresa y miembros familiares) de una empresa familiar (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003; Pearson, Carr, & Shaw, 2008).

## **2 Definición del problema**

### **2.1 Las orientaciones estratégicas y el resultado organizacional de la empresa**

Las orientaciones estratégicas, consideradas como capacidades empresariales, han sido ampliamente investigadas pero a pesar que las empresas operan con distintas capacidades de manera simultánea, en la literatura existe poca evidencia de la interrelación entre las distintas orientaciones (Grinstein, 2008). Además la mayoría de las investigaciones empíricas en este campo analiza la relación directa entre una orientación específica y los

resultados de las empresas o utilizan una variable mediadora o moderadora de la relación (Hakala, 2011).

Estudios empíricos han encontrado una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa (Hult & Ketchen, 2001; Slater & Narver, 2000; Zachary, McKenny, Short, & Payne, 2011) al igual que lo han hecho para la orientación al emprendimiento y los resultados organizacionales (Lumpkin & Dess, 1996; Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009; Wang, 2008; Zahra & Covin, 1995). Sin embargo, al probar simultáneamente el efecto de la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento encontramos que algunas investigaciones verificaron la relación positiva de la orientación al mercado con el resultado de la empresa pero sin relación o incluso negativa para la orientación al emprendimiento con los resultados (Matsuno, Mentzer, & Özsomer, 2002; Slater & Narver, 2000).

Para el desarrollo y la implementación de la orientación al mercado, las empresas requieren de la obtención de información del consumidor y del mercado para responder a las necesidades de éstos. De manera similar, la orientación al emprendimiento se apoya en el conocimiento para la innovación, la reducción del riesgo y la detección de oportunidades de negocio (Baker & Sinkula, 2009). Ambas orientaciones requieren de sistemas de aprendizaje organizacional y acciones (orientación al aprendizaje) que facilitan el aprendizaje y la innovación dentro de la empresa.

La empresa que desarrolla o adquiere conocimientos de manera más efectiva que sus competidores cuenta con las bases para la creación de nuevos productos y servicios que

impactarán en su participación de mercado y el desarrollo de una ventaja competitiva (Day, 1994).

Las orientaciones estratégicas se han estudiado muy poco en las empresas familiares (Zachary et al., 2011). El desarrollo y la operación de estas orientaciones pudiera ser diferente de las empresas no familiares debido a que las empresas familiares se caracterizan por contar con cualidades únicas que les permiten invertir en el largo plazo y por consecuencia, crear capacidades inimitables para sostener una ventaja competitiva. Además, las empresas familiares desarrollan capacidades estratégicas distintivas por su propensión a invertir en mayor medida que las no familiares en las alianzas, la reputación, la cultura corporativa y la transferencia de conocimiento (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

## **2.2 La riqueza socioemocional en la empresa familiar**

A diferencia de las empresas no familiares, en la empresa familiar la conjunción de sus elementos críticos tales como: la propiedad, el gobierno, la administración y la sucesión, tienen una influencia relevante en las metas y los objetivos, las estrategias y la estructura de las empresas familiares (Chua et al., 1999).

La familia puede ser considerada una fuente de ventaja competitiva que impacta positivamente en los resultados organizacionales de la empresa con la aportación de recursos únicos como capital de largo plazo y capital relacional, que les permite alcanzar un resultado superior a las no familiares (Anderson & Reeb, 2003, 2004; McConaughy, Walker, Henderson, & Mishra, 1998; Villalonga & Amit, 2006). Al mismo tiempo, pudiera ser una debilidad, una limitación o una fuente de conflicto derivados del nepotismo, el altruismo

familiar o los conflictos intergeneracionales que afectan negativamente en los resultados organizacionales (Eddleston & Kellermanns, 2007; Miller, Le Breton-Miller, Lester, & Cannella, 2007). Por lo tanto, resulta importante aportar mayor evidencia empírica para revisar a cuál de los dos lados se inclina la balanza.

Los diferentes niveles de la riqueza socioemocional podrían explicar la diferencia en los resultados entre las empresas familiares y las no familiares. No hemos encontrado en la literatura revisada que la riqueza socioemocional haya sido medida directamente y se desconoce cuáles son los factores que la conforman y los diferentes niveles de la riqueza socioemocional observables en las empresas familiares.

La mayoría de los estudios sobre las empresas familiares, además de utilizar muestras con empresas públicas (cotizan en bolsa) para medir la riqueza socioemocional, utilizan aproximaciones como la propiedad, el control en la toma de decisiones, la influencia en el consejo de administración y la intención del control transgeneracional (Berrone et al., 2010; Gómez-Mejía et al., 2007; Jones, Makri, & Gomez-Mejia, 2008; Zellweger, Kellermanns, et al., 2012). Cabe destacar que no se ha analizado la influencia de la riqueza socioemocional con los resultados organizacionales de la empresa familiar.

Berrone, et al.,(2012) proponen el constructo “*FIBER*” (por sus siglas en inglés) para medir la riqueza socioemocional que cuenta con cinco dimensiones las cuales son: el control y la influencia familiar, la identificación de la familia con el negocio, los vínculos sociales, los lazos emocionales entre los miembros familiares y la sucesión transgeneracional.



### **2.3 La riqueza socioemocional y las orientaciones estratégicas**

La riqueza socioemocional podría influir en la relación entre las orientaciones estratégicas y los resultados de las empresas familiares, puesto que en estas empresas, la riqueza socioemocional es un punto de referencia en la toma de decisiones y la familia se inclinará por las decisiones que preservan la riqueza socioemocional aunque puedan disminuir el resultado financiero (Gómez-Mejía et al., 2007).

En la literatura empiezan a difundirse estudios que analizan las dimensiones de la riqueza socioemocional y su relación con algunas características de la orientación emprendedora, tales como: el reconocimiento de oportunidades (Aldrich & Cliff, 2003), la toma de riesgos (Naldi, Nordqvist, Sjöberg, & Wiklund, 2007; Zahra, 2005) y la proactividad al emprendimiento (Zahra, Hayton, & Salvato, 2004). De igual forma, algunas dimensiones de la riqueza socioemocional (control e influencia familiar y los lazos familiares) tienen una relación positiva con el aprendizaje organizacional en empresas familiares (Zahra, 2012).

La influencia de la familia en la empresa podría modificar su orientación al mercado al contar con la influencia de la familia en los valores, las normas y los comportamientos estratégicos (Tokarczyk, Hansen, Green, & Down, 2007).

### **2.4 Revisión de literatura**

Para realizar la investigación y determinar los objetivos de la investigación, se realizó una revisión de literatura sistemática donde utilizamos la base de datos WEB of Science. La primera búsqueda fue en las revistas de mayor relevancia en el área confirmado por su indicador de citas (JCR) y las revistas seleccionadas fueron:

*Family Business Review, Entrepreneurship Theory and Practice, Administrative Science Quarterly, Strategic Management Journal, Journal of Marketing, Organization Science, The Journal of Marketing, Journal of The Academy of Marketing Science y Small Business Economics.*

La combinación de palabras clave buscadas en el título de los artículos fueron las siguientes: Para la orientación al mercado utilizamos: “*marketing orientation*”, “*market driven*”, “*market orientation*” and “*customer orientation*” que son utilizadas de manera intercambiable en la literatura.

Para la orientación al aprendizaje utilizamos: “*learning orientation*” y “*organizational learning*” que son utilizadas de manera intercambiable en la literatura.

Para la orientación al emprendimiento y la riqueza socioemocional directamente se buscó: “*entrepreneurial orientation*” y “*socioemotional wealth*”.

Los artículos mostrados por la base de datos fueron refinados sólo para artículos del área de negocios y economía publicados del año 2000 en adelante.

Una segunda búsqueda se realizó con la combinación de las anteriores palabras en el título como primer filtro, y como segundo filtro se agregó el área seleccionando empresa familiar “*family business*” para después refinar la búsqueda sólo para artículos del área de negocios y economía publicados del año 2000 en adelante.

Además se agregaron los artículos empíricos o teóricos (con proposiciones) más destacados por su cantidad de citas de cada tema (las orientaciones estratégicas, la empresa familiar y la riqueza socioemocional) sin restricción de año y de revista.

Finalmente realizamos la búsqueda de los artículos seminales de las teorías que son la base de la investigación: Teoría de la Agencia, Teoría de los Recursos y Capacidades, Teoría del “*Stewardship*”, así como las bases teóricas de los temas centrales: las orientaciones estratégicas, la riqueza socioemocional y la empresa familiar.

El número de artículos resultado de la búsqueda sistemática de revisión de literatura fue de 141, de los cuales 68 fueron clasificados como teóricos y 73 como empíricos y el resumen se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Resumen de artículos de revisión de literatura

TOTAL DE ARTÍCULOS	100%	141
Teóricos	48%	68
Teoría de Recursos y Capacidades	13%	18
Teoría de la Agencia	3%	4
Teoría de "Stewardship"	2%	3
Teoría de orientaciones estratégicas	6%	9
Teoría de empresa familiar	21%	29
Teoría de la riqueza socioemocional	4%	5
Empíricos y proposiciones	52%	73
Empíricos en países emergentes	11%	8
Empíricos en Latinoamérica	1%	1
Al menos una orientación estratégica	64%	47
Una orientación en empresa familiar	14%	10
Dos de las orientaciones	12%	9
Dos orientaciones en empresa familiar	1%	1
Las tres orientaciones	10%	7
Riqueza socioemocional	14%	10
Empíricos en países emergentes	0%	0
RSE (o elementos RSE) y orientaciones estratégicas	11%	8
RSE (o elementos) y 1 orientación estratégica	8%	6
RSE (o elementos) y 2 orientación estratégica	1%	1

Fuente: Elaboración propia

En la revisión de literatura observamos un bajo porcentaje de artículos que analizan las interrelaciones entre las distintas orientaciones estratégicas (22%) y sólo el 10% con las tres

orientaciones. También encontramos que existe una escasa evidencia de las interrelaciones de las orientaciones estratégicas en las empresas familiares pues el 1% de las investigaciones fueron realizadas con muestras de empresas familiares. Dado que en la literatura existe poca evidencia de la interrelación entre las distintas orientaciones (Grinstein, 2008), consideramos pertinente investigar dichas interacciones en la empresa familiar y comparar su influencia respecto a las empresas no familiares.

La variable de la riqueza socioemocional, al ser un concepto nuevo y revolucionario, aparece en el 14% de los artículos pero ninguna de las investigaciones tiene como muestra un país con una economía emergente. Es evidente que se requiere más investigaciones que aporten al conocimiento de la riqueza socioemocional y su influencia en la empresa familiar como punto de referencia para la toma de decisiones estratégica.

La riqueza socioemocional o algunas de sus dimensiones empiezan a ser investigada para conocer su influencia en la operación de las empresas familiares y en la revisión de literatura encontramos que 1% de los artículos investigaban su relación con dos orientaciones estratégicas y el 8% con una de las orientaciones. Por lo anterior, se considera relevante aportar en conocer su influencia en el funcionamiento de las orientaciones estratégicas para las empresas familiares (Zachary et al., 2011).

### **3 Objetivos**

Los objetivos para aportar a la literatura existente en el área de las orientaciones estratégicas, las empresas familiares y la riqueza socioemocional son los siguientes:

- 1- Determinar si la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado. También buscamos determinar si la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al emprendimiento.
- 2- Probar la relación de las orientaciones estratégicas con los resultados organizacionales y determinar si la orientación al emprendimiento y la orientación al mercado se complementan al evaluarlas simultáneamente.
- 3- Además, compararemos los resultados obtenidos para observar si existen diferencias entre las empresas familiares y las no familiares.
- 4- Una vez comprobada la diferencia entre las empresas familiares y las no familiares, pretendemos evaluar la riqueza socioemocional en las empresas familiares y su influencia en los resultados organizacionales.
- 5- Determinar la relación entre la riqueza socioemocional y las orientaciones estratégicas, para después analizar la influencia de la riqueza socioemocional como variable mediadora de la relación entre las orientaciones estratégicas (orientación al aprendizaje, al mercado y al emprendimiento) y los resultados organizacionales en las empresas familiares.

#### **4 Estructura de la investigación y descripción de los capítulos**

La estructura de esta disertación doctoral está organizada de la siguiente manera: después de esta introducción (capítulo 1) se presentan tres artículos con estudios empíricos que corresponden a los capítulos 2, 3 y 4 respectivamente. Finalmente, en el capítulo 5 se resumen las conclusiones obtenidas, las limitaciones y futuras líneas de investigación de la disertación.

El capítulo 2 contiene el primer artículo que pretende analizar la interrelación entre las orientaciones estratégicas (orientación al mercado, al emprendimiento y al aprendizaje) y su influencia en los resultados organizacionales, proponiendo que la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al emprendimiento y de la orientación al mercado. Además pretende comparar dichas relaciones entre las empresas familiares y las no familiares. Para probar las hipótesis realizamos un estudio cuantitativo con la aplicación de encuestas logrando una muestra de 467 empresas. Las técnicas de análisis realizadas fueron, análisis factorial y de fiabilidad, validez convergente y discriminante, prueba de invariabilidad del modelo y ecuaciones estructurales. De manera general, los resultados confirman a la orientación al aprendizaje como antecedente de las orientaciones al emprendimiento y al mercado. También se encontraron diferencias entre las empresas familiares y las no familiares en las interrelaciones de las orientaciones estratégicas y su influencia en los resultados organizacionales.

El capítulo 2 comprueba una diferencia entre las empresas familiares y las no familiares en las interrelaciones de las orientaciones estratégicas y su influencia en los resultados organizacionales. Dado que se propone la riqueza socioemocional como una posible explicación de las diferencias entre las empresas familiares y las no familiares, en el capítulo 3 investigamos el concepto de la riqueza socioemocional y su posible relación con los resultados organizacionales.

Por lo anterior, el objetivo del capítulo 3 es medir la riqueza socioemocional con el constructo propuesto por Berrone, et al., (2012) para verificar su influencia en los resultados organizacionales de las empresas familiares. Para probar las hipótesis realizamos un

estudio cuantitativo con la aplicación de encuestas logrando una muestra de 303 empresas familiares. Las técnicas de análisis realizadas fueron, análisis factorial y de fiabilidad, validez convergente y discriminante, invariabilidad del modelo de medida y ecuaciones estructurales. Los resultados muestran un constructo funcional para medir la riqueza socioemocional y la relación que tiene con los resultados organizacionales.

Una vez probada la influencia de la riqueza socioemocional en las empresas familiares, el objetivo del capítulo 4 es comprobar la mediación de la riqueza socioemocional en la relación entre las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales. Obtuvimos una muestra de 303 empresas familiares lograda a través de la aplicación de encuestas para realizar un estudio cuantitativo. Las técnicas de análisis aplicadas fueron, análisis factorial y de fiabilidad, validez convergente y discriminante y ecuaciones estructurales. Los resultados arrojan que la riqueza socioemocional media la relación de la orientación al mercado y al aprendizaje con los resultados organizacionales, pero no lo hace con la orientación al emprendimiento. Además se demuestra una diferencia en las relaciones según el número de generación que se encuentra en control de la administración de la empresa familiar.

La muestra utilizada para las investigaciones de los capítulos 2, 3 y 4 fue obtenida de la aplicación de cuestionarios a los directores de empresas que operan en México, país que es considerado como una economía emergente al cumplir con los criterios definidos por el Banco Mundial y la Organización Mundial de Comercio.

Las economías emergentes cuentan con características particulares que las diferencian de las economías desarrolladas por lo que los resultados de las investigaciones realizadas en las economías desarrolladas tiene importantes limitaciones y consideraciones al momento de intentar generalizarlos en las economías emergentes (Burgess & Steenkamp, 2013). Las diferencias más relevantes encontradas en la literatura las resumimos en la Tabla 2.

Tabla 2. Características de una economía emergente vs una economía desarrollada

Variable	Economía emergente	Economía desarrollada
Producto interno bruto per capita	Menor a \$20,000 dólares aprox.	Mayor a \$20,000 dólares aprox.
Crecimiento económico	Rápido crecimiento	Moderado crecimiento
Infraestructura	Limitada y subdesarrollada	Desarrollada
Población	Mayormente joven y con una tasa de crecimiento	Mayormente viejos y etancada la tasa de crecimiento
Educación	Amplio porcentaje de la población sub educados	Amplio porcentaje de la población altamente educados
Diversidad socioeconómica	Diferencias extremas en ingreso, estándares de vida y acceso a recursos de desarrollo humano	Moderadas diferencias en ingreso, estándares de vida y acceso a recursos de desarrollo humano
Cultura	Énfasis en jerarquías	Énfasis en igualdad

Fuente: Adaptado de Burgess y Steenkamp (2013) y Sheth (2011)

La relevancia de las economías emergentes se debe a que liderarán el crecimiento económico del mundo de los próximos años (Wassener, 2010) y en particular por el grupo de países denominados EAGLEs (Emerging and Growth Leading Economies) que identifica las principales economías emergentes a nivel mundial (BBVA, 2016).

Dado el desempeño económico de país, México es parte de EAGLEs (Emerging and Growth Leading Economies) y está entre las mayores 20 economías emergentes del mundo



(Bloomberg, 2013). También es considerado como la cuarta economía más importante en el ranking de las quince mayores economías emergentes (BBVA, 2016) y Goldman Sachs and PricewaterhouseCoopers Economics considera que México llegará a ser la quinta economía del mundo para el año 2050 (González, Felix, Carrete, Centeno, & Castaño, 2015).

Además de su relevancia como un país con una economía emergente, la similitud en características culturales con los países latinoamericanos hacen de México un buen parámetro para analizar el comportamiento de las empresas familiares y representar otras economías emergentes, pero en mayor medida con las economías emergentes de Latinoamérica.

En la Tabla 3 mostramos los 3 artículos empíricos con sus respectivas preguntas de investigación, marco teórico, metodología y principales resultados.

Tabla 3. Resumen de los capítulos de la disertación doctoral

Capítulo/ Apartado	Capítulo 2	Capítulo 3	Capítulo 4
Pregunta de investigación	<p>¿La orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al emprendimiento?</p> <p>¿La orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado?</p> <p>¿Existe una diferencia en la influencia de las orientaciones estratégicas en los resultados organizacionales de una empresa familiar y una no familiar?</p>	<p>¿Cuáles son los factores que componen la riqueza socioemocional?</p> <p>¿Cuál es el impacto de la riqueza socioemocional en los resultados organizacionales?</p>	<p>¿La riqueza socioemocional media la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales de una empresa familiar?</p> <p>¿La riqueza socioemocional media la relación entre la orientación al aprendizaje y los resultados organizacionales de una empresa familiar?</p> <p>¿La riqueza socioemocional media la relación entre la orientación al emprendimiento y los resultados organizacionales de una empresa familiar?</p>
Marco teórico	Teoría de Recursos y Capacidades	Teoría del Comportamiento de Agencia	Teoría de Recursos y Capacidades Teoría del Comportamiento de Agencia
Metodología	<p>Estudio cuantitativo</p> <p>Aplicación de encuesta a 467 empresas</p> <p>Análisis factorial y fiabilidad, validez convergente y discriminante</p> <p>Invariabilidad del modelo de medida</p> <p>Ecuaciones estructurales</p>	<p>Estudio cuantitativo</p> <p>Aplicación de encuesta a 303 empresas</p> <p>Análisis factorial y fiabilidad, validez convergente y discriminante</p> <p>Invariabilidad del modelo de medida</p> <p>Ecuaciones estructurales</p>	<p>Estudio cuantitativo</p> <p>Aplicación de encuesta a 303 empresas</p> <p>Análisis factorial y fiabilidad, validez convergente y discriminante</p> <p>Ecuaciones estructurales</p>
Principales resultados	<p>Relación positiva y significativa entre las orientaciones al emprendimiento y al mercado con la orientación al aprendizaje.</p> <p>Relación positiva y significativa entre las orientaciones al emprendimiento y al mercado con los resultados organizacionales.</p> <p>Se encontraron diferencias entre las empresas familiares y las no familiares en las interrelaciones de las orientaciones estratégicas y su influencia en los resultados organizacionales.</p>	<p>El constructo de riqueza socioemocional es funcional con sus 5 dimensiones.</p> <p>La riqueza socioemocional tiene una relación positiva y significativa con los resultados organizacionales</p> <p>Las empresas con menor tamaño muestran una mayor relación entre la riqueza socioemocional y los resultados organizacionales</p>	<p>La riqueza socioemocional tiene una relación positiva y significativa con la orientación al mercado y al aprendizaje y media su relación con los resultados organizacionales</p> <p>La riqueza socioemocional no tiene relación con la orientación al emprendimiento por lo que no media su relación con los resultados organizacionales.</p> <p>Cuando la primera generación está en control de la administración, se observa una relación positiva entre la riqueza socioemocional y la orientación al emprendimiento, pero cuando la segunda o mayor generación está en control, la relación es negativa.</p>

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 2**

# **LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS Y LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES: UNA COMPARACIÓN ENTRE LA EMPRESA FAMILIAR Y LA NO FAMILIAR**

### **Resumen**

Basados en la Teoría de Recursos y Capacidades, este trabajo se enfoca en medir simultáneamente las relaciones entre las orientaciones estratégicas. Propone la orientación al aprendizaje como antecedente de la orientación al mercado y al emprendimiento. Además, analizamos la relación entre las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales en las empresas y, finalmente, comparamos dichas relaciones en las empresas familiares y las no familiares. A diferencia de otros estudios, realizamos un estudio empírico de las orientaciones estratégicas en empresas privadas (no cotizan en bolsa) tanto familiares como no familiares. Determinamos que la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado y al emprendimiento. Comparativamente a lo observado en las empresas no familiares, los resultados organizacionales de una empresa familiar están relacionados en menor medida con la orientación al mercado, mientras que la relación entre la orientación al emprendimiento y los resultados organizacionales sólo muestran una relación positiva en las empresas no familiares.

**Palabras clave:** orientación al aprendizaje, orientación al mercado, orientación al emprendimiento, orientaciones estratégicas, empresa familiar y resultados organizacionales.

## 1 Introducción

A pesar de la relevancia de las orientaciones estratégicas y la abundante investigación de las últimas décadas en sus diferentes líneas, existe poca evidencia sobre la relación entre las diferentes orientaciones como son: la orientación al mercado, a la tecnología, al aprendizaje y al emprendimiento (Grinstein, 2008).

Las orientaciones estratégicas son una fuente que provee una ventaja competitiva sostenida en las empresas (Hult, Hurley, & Knight, 2004). Dichas orientaciones son consideradas un enfoque que permite a las empresas la creación de nuevos productos y servicios que impactarán en su participación de mercado y rentabilidad (Day, 1994) influyendo positivamente en su resultado organizacional (Hult & Ketchen, 2001; Narver & Slater, 1990).

Entre las orientaciones estratégicas más relevantes en la literatura y que promueven el logro de una ventaja competitiva sostenida en las empresas, encontramos la orientación al mercado, la orientación al emprendimiento y la orientación al aprendizaje. La orientación al mercado requiere de la obtención de información del consumidor y del mercado para responder a las necesidades de éstos, al igual que la orientación al emprendimiento se apoya en el conocimiento para la innovación, la reducción del riesgo y la detección de oportunidades de negocio, es decir, ambas orientaciones estratégicas requieren sistemas

de aprendizaje organizacional y acciones (orientación al aprendizaje) para su desarrollo (Baker & Sinkula, 2009).

El involucramiento de la familia en la empresa podría modificar su orientación al mercado al contar con la influencia de la familia en los valores, las normas y los comportamientos estratégicos (Tokarczyk et al., 2007). De acuerdo con Zachary, et al. (2011), pocos estudios analizan las orientaciones estratégicas en las empresas familiares, por lo que existe interés en conocer el comportamiento de dichas orientaciones en las empresas familiares.

El análisis de las orientaciones estratégicas tiene sus fundamentos en la Teoría de Recursos y Capacidades. Dicha teoría inicia con Penrose (1959), reconociendo las capacidades como parte de los recursos de una empresa y proporciona un marco adecuado para el estudio de las empresas al considerar la peculiaridad de los recursos propios de una empresa familiar o una no familiar. También explica cómo aprovecha sus recursos una empresa para lograr una ventaja competitiva (Sirmon & Hitt, 2003). La Teoría de Recursos y Capacidades toma en cuenta que los recursos son los insumos de un proceso productivo (las habilidades del personal, el capital financiero, la reputación de la marca, la propiedad tecnológica, etc.) y son la base para generar las capacidades de una empresa (Grant, 1991).

Las empresas familiares tienen un rol principal en las economías del mundo y en mayor medida en las economías emergentes al ser consideradas un motor de la economía (Carney, 2005; Kachaner, Stalk, & Bloch, 2012; Whyte, 1996). Dada la relevancia en la economía del mundo y sus cualidades únicas, el número de investigaciones sobre las empresas familiares muestra un incremento exponencial (Sharma, 2004).

El interés científico en determinar si la familia es una fuente de ventaja competitiva o una debilidad ha encontrado resultados mixtos. Algunos estudios muestran su impacto positivo en los resultados organizacionales (Anderson & Reeb, 2003, 2004; McConaughy et al., 1998; Villalonga & Amit, 2006) al aportar recursos únicos como el capital de largo plazo y el capital relacional. Mientras que otros estudios demostraron que la familia tiene una influencia negativa en los resultados organizacionales (Eddleston & Kellermanns, 2007; Miller et al., 2007) derivados del nepotismo, el altruismo familiar, los conflictos intergeneracionales y los comportamientos oportunistas de la familia mayoritaria.

Los objetivos de esta investigación son: 1) evaluar simultáneamente las orientaciones estratégicas y verificar su relación con los resultados organizacionales en las empresas, 2) comparar los resultados obtenidos para observar si existen diferencias entre las empresas familiares y las no familiares y 3) determinar si la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado y de la orientación al emprendimiento.

Consideramos que los resultados del estudio contribuirán a la comprensión de la estrategia y la toma de decisiones en las empresas por tres importantes razones. Primero, existen pocos estudios que analizan de manera simultánea la relación entre las orientaciones estratégicas (Huang & Wang, 2011). Los estudios que analizan la relación entre las orientaciones estratégicas y el resultado organizacional de la empresa muestran resultados mixtos. La orientación al mercado y la orientación al emprendimiento han sido probadas simultáneamente y mientras algunos estudios encuentran que desaparece la influencia de la orientación al emprendimiento en los resultados de una empresa (Matsuno et al., 2002;

Slater & Narver, 2000), otros proponen un efecto directo o indirecto de ambas orientaciones en los resultados (Baker & Sinkula, 2009; Barrett & Weinstein, 1998).

Segundo, en el contexto de la empresa familiar, pocos estudios analizan las orientaciones estratégicas y conocer los beneficios que generan en los resultados de estas empresas es relevante (Zachary et al., 2011) y pretendemos aportar en la distinción entre las empresas familiares y las no familiares al comparar las diferencias observadas en la relación de las orientaciones estratégicas y los resultados de la empresa.

Tercero, aportará en confirmar si la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado y de la orientación al emprendimiento, tomando en cuenta que la información necesaria para las acciones enfocadas al mercado y al emprendimiento se obtiene y procesa con sistemas que se basan en los conceptos del aprendizaje (Baker & Sinkula, 2009; Slater & Narver, 1995). Al mismo tiempo, los dueños de las empresas familiares y las no familiares identificarán la influencia de las orientaciones estratégicas para el resultado organizacional de la empresa y la importancia de la implementación de sistemas y acciones para el aprendizaje.

El presente trabajo está organizado de la siguiente manera: la siguiente sección presenta el marco teórico derivado de la literatura más relevante sobre la Teoría de Recursos y Capacidades. La tercera sección contiene las hipótesis y el modelo propuesto. Después, la cuarta sección presenta el estudio, datos y metodología utilizados. La quinta sección contiene los resultados del estudio. La sexta sección incluye las conclusiones y las

implicaciones. Finalmente, la última sección propone algunas líneas futuras de investigación.

## **2 Marco teórico.**

### **2.1 Teoría de Recursos y Capacidades**

Con el objetivo de competir, las empresas deben hacer un uso efectivo de sus recursos en distintas maneras para mejorar sus ventajas competitivas (King, Solomon, & Fernald Jr, 2001). La teoría que tiene sus fundamentos en este uso efectivo de los recursos en una empresa es la Teoría de Recursos y Capacidades, misma que desde los años 80's y especialmente en los 2000's se convirtió en la perspectiva principal en el estudio de la competitividad a largo plazo de las empresas (Hitt & Ireland, 1985; Wernerfelt, 1984). La Teoría de Recursos y Capacidades es un marco teórico especialmente apropiado para el análisis de las empresas al considerarlas un conjunto complejo, dinámico y de amplios recursos (Habbershon & Williams, 1999).

La Teoría de Recursos y Capacidades inicia con el reconocimiento de las capacidades como parte de los recursos de una empresa, siendo Penrose (1959) la primera en considerar que la empresa era una colección de recursos y su investigación sobre las fuentes del crecimiento de las empresas fue la base para construir dicha teoría. Posteriormente, las contribuciones de Porter (1980) sobre la Teoría de la Organización Industrial fueron un detonador para el surgimiento de la Teoría de Recursos y Capacidades que emergió en los principios de los años 80's con las propuestas de Teece (1982) y Wernerfelt (1984) para alcanzar su cúspide con las contribuciones de Barney (1991), Grant (1991) y Peteraf (1993).



La Teoría de Recursos y Capacidades se caracteriza por tener dos variantes, la primera enfocada en la innovación y creación de valor al combinarse los recursos (Teece, 1982), mientras la otra en la captura y apropiación del valor (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993). El enfoque de la captura del valor se basa en el rol diferencial de los recursos sobre la capacidad de las empresas para obtener resultados superiores al promedio de la industria (Barney, 1991; Grant, 1991; Katkalo, Pitelis, & Teece, 2010).

La Teoría de Recursos y Capacidades asume que los recursos no son homogéneos entre las empresas que compiten en una industria; siendo ésta la explicación de las diferencias en los resultados de las empresas. Las empresas que tienen los recursos que son difíciles de imitar o adquirir, cuentan con las bases de una ventaja competitiva sustentable en el tiempo (Barney, 1991), de tal forma, que la ventaja competitiva y las utilidades superiores que genera una empresa desaparecerán cuando sus recursos se vuelven obsoletos, se deprecien o la competencia los imite (Grant, 1991).

También los recursos se convierten en una barrera de entrada cuando la competencia no puede obtenerlos o le generarían un gran gasto (Grant, 1991). Además, cada recurso cuenta con diferentes niveles de atractividad según su capacidad para generar y mantener las diferencias en el mercado (Wernerfelt, 1984).

### **2.1.1 Recursos**

Wernerfelt (1984) menciona que los recursos de una empresa son aquellos activos (tangibles o intangibles) atados de manera semipermanente a una empresa, desde el nombre de la empresa hasta los procesos organizacionales. Otras investigaciones utilizan

una definición ampliada al tratar a las capacidades igual que los recursos como son: los activos, el conocimiento, la información, los procesos organizacionales, etc. (Barney, 1991), incluso los servicios de una empresa son considerados recursos siendo intangibles, invisibles, infinitos y dinámicos (Vargo, 2004). Grant (1991) distingue los recursos de las capacidades al proponer que los recursos son los insumos de un proceso productivo como las habilidades del personal, el capital financiero, la reputación de la marca, la propiedad tecnológica, etc., los cuales son la base para generar las capacidades de una empresa.

En la literatura se encuentran diferentes opciones para clasificar los tipos de recursos de las empresas. Teece (1982) clasificó los recursos de una empresa como físicos o humanos, mientras que Barney (1991), incluía la categoría de capital organizacional a las anteriores. Wernerfelt (1984) los dividía por su naturaleza de ser tangibles o intangibles

Podemos concluir que los recursos físicos son tangibles, mientras que los recursos humanos y el capital organizacional por naturaleza son intangibles. Estos últimos por su dificultad de imitar son los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa (Barney, 1991; Michalisin, Smith, & Kline, 1997), mientras que los tangibles son fáciles de reproducir (Carmeli, 2004), además por su naturaleza, deben ser renovados constantemente (Teece, 2009).

Barney (1991) establece que los recursos que cuentan con las características de ser valorados, raros, no imitables y no sustituibles, son la base de una ventaja competitiva dada la dificultad de ser copiados o adquiridos por otras organizaciones. Peteraf (1993) considera que las características de los recursos son: imperfectamente móviles, no imitables y no

sustituibles. Mientras que Grant (1991) propone que las características que deben tener tanto los recursos como las capacidades son: durables, transparentes, intransferibles y no replicables.

### **2.1.2 Capacidades**

Barney (1991) no diferenciaba los conceptos de los recursos y las capacidades y Makadok (2001) considera las capacidades como un recurso intrínseco, no transferible y específico de la empresa para mejorar la productividad de otros recursos. Sin embargo, Grant (1991) postuló que los recursos son la base para generar las capacidades y por capacidades propone que son una rutina o una compleja interrelación de varias rutinas con un objetivo específico. En el mismo sentido, Amit y Schoemaker (1993) las consideran como la habilidad de las empresas para desplegar los recursos con la intención de alcanzar una meta deseada usando procesos organizacionales. Entre las características de las capacidades se consideran como complejas, estructuradas y multidimensionales (Winter, 2003).

Collis (1991, 1994) y Winter (2003) clasifican las capacidades en tres diferentes niveles: 1) capacidades estáticas u ordinarias/operacionales de nivel cero (campañas de mercadotecnia, la logística, la manufactura, la administración de personal, etc.). 2) capacidades de segundo nivel/dinámicas o dinámicas de primer nivel (la mejora continua, la adquisición y la transmisión de información, el ajuste dinámico al mercado para desarrollar nuevos productos o servicios, etc.). 3) capacidades de tercer nivel/creativas o dinámicas de alto nivel (reconocer el valor intrínseco de los recursos, desarrollar estrategias antes de la competencia, etc.).

El concepto de capacidades dinámicas apareció posteriormente y fue introducido por Teece, Pisano y Shuen (1997) quienes consideraban que la empresa no es sólo un conjunto de recursos valiosos, incluye mecanismos de aprendizaje y de acumulación de nuevas habilidades y capacidades.

Para una mayor comprensión del concepto investigamos algunas definiciones. Teece et al.(1997), consideran las capacidades dinámicas como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para adaptarse al entorno. Eisenhardt y Martin (2000) determinan que las capacidades dinámicas son rutinas organizativas y estratégicas de la empresa que obtienen, integran reconfiguran y liberan recursos para igualar o crear cambios en el mercado. En el mismo sentido, Zollo y Winter (2002) las proponen como un patrón aprendido y estable a través del cual la organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas buscando mejorar la efectividad.

En su artículo seminal, Eisenhardt y Martin (2000) determinan que las características de las capacidades dinámicas son: procesos organizacionales que crean valor, intrínsecas con rasgos comunes mínimos entre empresas y patrones de rutinas basadas en conocimiento existente en ambientes estables y turbulentos.

El concepto clave es que las capacidades dinámicas no pueden ser compradas o adquiridas, deben ser construidas por las organizaciones a través del tiempo; son activos únicos desarrollados de una manera única por cada organización (Katkalo et al., 2010; Makadok, 2001). Por lo tanto, es necesario desarrollarlas dentro de una organización y diseñadas para esa organización específica (Killen, Hunt, & Kleinschmidt, 2008).

Además, las capacidades dinámicas implican la capacidad de la empresa para crear nuevos productos o servicios y reestructurar sus actividades para lograr un mejor ajuste con el entorno competitivo. Sin embargo, es importante aclarar que no todos los cambios propician el nacimiento de capacidades dinámicas dentro de la empresa (Dunning & Lundan, 2010).

Podemos resumir que las capacidades dinámicas son la forma por la cual las organizaciones muestran la velocidad y el grado en que los recursos/las competencias se pueden alinear y realinear para aprovechar las oportunidades y afrontar las condiciones competitivas del entorno empresarial (incluso también puede modificar el medio ambiente) y le permite lograr sólidos resultados empresariales.

## **2.2 Las orientaciones estratégicas**

Basándonos en Manu y Sriram (1996), quienes definen la orientación estratégica como las formas en que la empresa adapta aspectos de su entorno para alinearse y tener una mejor operación, y en la propuesta de Hakala (2011), que considera las orientaciones estratégicas como mecanismos de adaptación y no como cultura, en este estudio consideramos a las orientaciones estratégicas como capacidades (Hult & Ketchen, 2001) que recogen la capacidad/habilidad de la empresa para adaptarse y aprovechar las condiciones del entorno (Salavou, 2005).

Las orientaciones estratégicas son consideradas un enfoque/habilidad que permite a las empresas responder al entorno con la creación de nuevos productos y servicios que impactarán en su participación de mercado, la rentabilidad y el desarrollo de una ventaja competitiva (Day, 1994; Gatignon & Xuereb, 1997). Las orientaciones que cuentan con

mayor relevancia en la literatura para el éxito de las empresas son: la orientación al mercado, la orientación al emprendimiento y la orientación al aprendizaje. Por lo anterior, estas orientaciones estratégicas son las que consideraremos para analizar sus interrelaciones e influencia en los resultados organizacionales de las empresas y los compararemos en las empresas familiares y las no familiares.

La orientación al mercado es el enfoque de una empresa para conocer las necesidades de los consumidores, distribuir la información en todas las áreas de la empresa y responder al mercado (Deshpande & Farley, 1999; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). La orientación al mercado crea de manera más eficiente y efectiva un ambiente para la generación de valor agregado a los consumidores finales que se traduce en mejores resultados organizacionales (Baker & Sinkula, 2009; Hult & Ketchen, 2001; Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1995; Zhou, Yim, & Tse, 2005).

Las escalas más relevantes en la literatura para analizar la orientación al mercado son la MARKOR y la MKTOR. Kohli y Jaworski (1990) propusieron la escala MARKOR, compuesta por las dimensiones de generación de la inteligencia, diseminación de la inteligencia y capacidad de respuesta. La escala MKTOR desarrollada por Narver y Slater (1990) también consta de tres dimensiones: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. También es utilizada con frecuencia la escala unidimensional propuesta por Deshpandé, Farley y Webster Jr (1993).

La orientación al emprendimiento se define como el enfoque organizacional en la identificación y la explotación de oportunidades de negocio inexploradas (Lumpkin & Dess,

1996) y promueve en las empresas la identificación y la capitalización de oportunidades para la generación de nuevos productos y servicios que impactan de manera positiva en los resultados organizacionales (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Rauch et al., 2009; Zahra & Covin, 1995).

La orientación al emprendimiento ha sido definida con diversas escalas; Miller (1983) la determina a través de las dimensiones de capacidad innovativa, aversión al riesgo y proactividad. Lumpkin y Dess (1996) le agregan otras dos dimensiones: autonomía y agresividad competitiva. De manera más condensada, Naman y Slevin (1993) proponen un constructo unidimensional de 6 elementos.

Mientras que por orientación al aprendizaje se considera como el enfoque de la empresa en el compromiso con el aprendizaje, la mentalidad abierta y la visión compartida para generar y aprovechar el conocimiento (Sinkula et al., 1997). Las empresas requieren adaptarse a las nuevas condiciones del entorno y para lograrlo es necesario el aprendizaje (Day, 1994; Newman, 2000). La empresa que desarrolla o adquiere los conocimientos de manera más efectiva que sus competidores cuenta con las bases para la creación de nuevos productos y servicios que impactarán en su participación de mercado y desarrollo de una ventaja competitiva (Day, 1994) que asegura su competitividad y mejora sus resultados organizacionales (Baker & Sinkula, 2009; Wang, 2008).

La orientación al aprendizaje ha sido analizada con la escala definida por Sinkula, et al., (1997) determinada por las dimensiones de compromiso con el aprendizaje, visión compartida y mentalidad abierta.

Aun sabiendo que la familia tiene una influencia en la empresa familiar, pocos estudios analizan las orientaciones estratégicas en las empresas familiares (Zachary et al., 2011).

### **2.3 La empresa familiar**

La cualidad que hace única a la empresa familiar es la conjunción de sus elementos críticos tales como: la propiedad, el gobierno, la administración y la sucesión, todos tienen una influencia relevante en las metas y los objetivos, las estrategias y la estructura de las empresas familiares (Chua et al., 1999). El origen de ésta cualidad única proviene de la integración de la familia y el negocio familiar (Astrachan & Shanker, 2003).

El interés científico para analizar la relación entre la familia y el negocio familiar ha resultado en un incremento exponencial en el número de artículos en revistas académicas arbitradas (Sharma, 2004) hasta llegar a contar con revistas especializadas en el tema como “*Family Business Review*” y “*Journal of Family Business Strategy*”, entre otras.

En la literatura se observan diferentes formas para distinguir una empresa familiar de una no familiar. En sus investigaciones algunos autores catalogan como empresa familiar aquellas donde la familia tiene la propiedad y el control (Berrone et al., 2010; Habbershon & Williams, 1999). Astrachan y Shanker (2003) proponen 3 definiciones dependiendo del nivel de involucramiento de la familia. La más amplia considera que además de la propiedad, se requiere la presencia de miembros familiares laborando simultáneamente y ha sido utilizada en algunos estudios (Eddleston, Kellermanns, & Zellweger, 2012; Zellweger, Kellermanns, et al., 2012). La siguiente definición contempla que el propietario, además de dirigir la empresa, tiene la intención de transferirla a la siguiente generación (Chua et al., 1999; Miller



& Le Breton-Miller, 2003). La tercera definición incorpora la presencia de múltiples generaciones (al menos dos) en la propiedad y el control de la empresa (Colli, Perez, & Rose, 2003).

Para fines de este estudio consideraremos como empresa familiar aquellas que son propiedad y controladas por parte de un familia o un pequeño número de familias y con la intención de la transición generacional (Chua et al., 1999).

El involucramiento de la familia en la empresa genera características únicas que influyen en las decisiones estratégicas, en la cultura organizacional, en la propiedad de la empresa entre otras, y que las distingue de las empresas no familiares (ver Tabla 4). Dicho involucramiento puede generar efectos contrapuestos, dado que puede afectar los resultados organizacionales al incrementar los costos de agencia derivados del nepotismo, el altruismo familiar, los conflictos intergeneracionales, los comportamientos oportunistas de la familia mayoritaria, la búsqueda de beneficios no económicos, entre otros.

Desde otra perspectiva, la familia puede proveer de recursos únicos como capital de largo plazo, la simetría de la información, el capital relacional, etc. El hecho que el involucramiento de la familia en la empresa puede generar al mismo tiempo ventajas como desventajas, se refleja en las diferencias encontradas en el resultado organizacional entre las empresas familiares y las no familiares.

Tabla 4. Características de las empresas familiares vs no familiares

Familiar	No Familiar	Autor
Propiedad concentrada en la familia	Propiedad dispersa	Achmad, et al. (2009)
Permanencia de largo plazo del gerente.	Permanencia de corto y mediano plazo del gerente.	Le Breton-Miller y Miller (2006)
Inversiones a mayores plazos	Inversiones a menores plazos	
Menores costos de agencia	Mayores costos de agencia	

Fuente: Elaboración propia

Por lo anterior, en la literatura estudios empíricos han demostrado que el involucramiento de la familia tiene una influencia positiva en el resultado organizacional de las empresas (Anderson & Reeb, 2003, 2004; Villalonga & Amit, 2006), pero al mismo tiempo otros estudios demostraron su influencia negativa en los resultados organizacionales (Eddleston & Kellermanns, 2007; Miller et al., 2007).

### 3 Modelo e hipótesis

Las relaciones entre las diferentes orientaciones estratégicas (al mercado, al aprendizaje y al emprendimiento) han sido poco investigadas (Grinstein, 2008), pues pocos estudios utilizan modelos que incluyan simultáneamente diferentes orientaciones estratégicas. Además falta evidencia que sugiera que estas interrelaciones pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenida a las empresas (Hult et al., 2004).

La orientación al mercado requiere de la obtención de información del consumidor y del mercado para responder a las necesidades de éstos. Esta información requiere de sistemas de aprendizaje organizacional y acciones (orientación al aprendizaje) que facilitan el aprendizaje y la innovación dentro de la empresa (Baker & Sinkula, 2009). La orientación al mercado se ha encontrado relacionada con la orientación al aprendizaje (Grinstein, 2008; Hult & Ketchen, 2001; Santos-Vijande, Sanzo-Perez, Alvarez-Gonzalez, & Vazquez-Casielles, 2005). Por lo tanto, consideramos la orientación al aprendizaje como antecedente de la orientación al mercado en las empresas familiares y las no familiares planteando la siguiente hipótesis:

H1. La orientación al aprendizaje está relacionada positivamente con la orientación al mercado.

La orientación al emprendimiento se apoya en el conocimiento para la innovación, reducción del riesgo y detección de oportunidades de negocio. La orientación al emprendimiento requiere de sistemas de aprendizaje organizacional y acciones (orientación al aprendizaje) que facilitan el aprendizaje y la innovación dentro de la empresa (Baker & Sinkula, 2009).

El aprendizaje promueve actividades emprendedoras apoyando la innovación en las empresas, la actualización de sus operaciones y la creación de nuevos proyectos (Zahra, 2008). La orientación al emprendimiento se ha encontrado relacionada con la orientación al aprendizaje (Anderson, Covin, & Slevin, 2009; Grinstein, 2008; Real, Roldán, & Leal, 2014; Wang, 2008; Zahra, 2012; Zhao, Li, Lee, & Chen, 2011). Por lo tanto, consideramos la orientación al aprendizaje como antecedente de la orientación al emprendimiento y

planteamos la siguiente hipótesis para investigar su relación en las empresas familiares y las no familiares:

H2. La orientación al aprendizaje está relacionada positivamente con la orientación al emprendimiento.

Al analizar la relación entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa, estudios empíricos han encontrado una relación positiva (Hult & Ketchen, 2001; Narver & Slater, 1990). Sin embargo, existen pocas investigaciones que para analizar la orientación al mercado utilicen modelos que incluyan simultáneamente otras orientaciones estratégicas. Las investigaciones que incluyen la orientación al emprendimiento y al mercado en su modelo, han encontrado una relación positiva de la orientación al mercado con los resultados de la empresa (Baker & Sinkula, 2009; Barrett & Weinstein, 1998; Liu, Luo, & Shi, 2003; Matsuno et al., 2002; Slater & Narver, 2000).

También destacamos que los estudios empíricos mencionados anteriormente han sido realizados sólo para empresas no familiares y probaremos simultáneamente la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento en el modelo para conocer su relación con los resultados de las empresas (familiares y no familiares). Por lo anterior, consideramos que la orientación al mercado influye en el resultado de las empresas y planteamos la siguiente hipótesis para investigar su relación:

H3. La orientación al mercado está relacionada positivamente con los resultados organizacionales.

Respecto a la relación entre la orientación al emprendimiento y los resultados de la empresa, estudios empíricos han encontrado en las empresas no familiares una relación positiva (Lumpkin & Dess, 1996; Rauch et al., 2009; Wang, 2008; Zahra & Covin, 1995). Al analizar la orientación al emprendimiento simultáneamente con la orientación al mercado, los resultados son contradictorios para la influencia de la orientación al emprendimiento en el resultado organizacional de la empresa.

Por un lado, investigaciones encontraron que la relación entre la orientación al emprendimiento y el resultado organizacional de la empresa resulta sin relación o incluso negativa (Matsuno et al., 2002; Slater & Narver, 2000). En contraste, Baker y Sinkula (2009) argumentan que dichas orientaciones se complementan una a otra para mejorar los resultados organizacionales comprobando una relación directa de la orientación al mercado y una indirecta para la orientación al emprendimiento, mientras que Barrett y Weinstein (1998) y Liu et al., (2003) encontraron que sí existe una relación simultánea y directa con los resultados organizacionales para ambas orientaciones.

En el modelo propuesto incluimos simultáneamente la orientación al emprendimiento y al mercado y consideramos que la orientación al emprendimiento influye positivamente en el resultado organizacional de la empresa. Por lo tanto, planteamos la siguiente hipótesis para investigar su relación en las empresas familiares y las no familiares:

H4. La orientación al emprendimiento está relacionada positivamente con los resultados organizacionales.

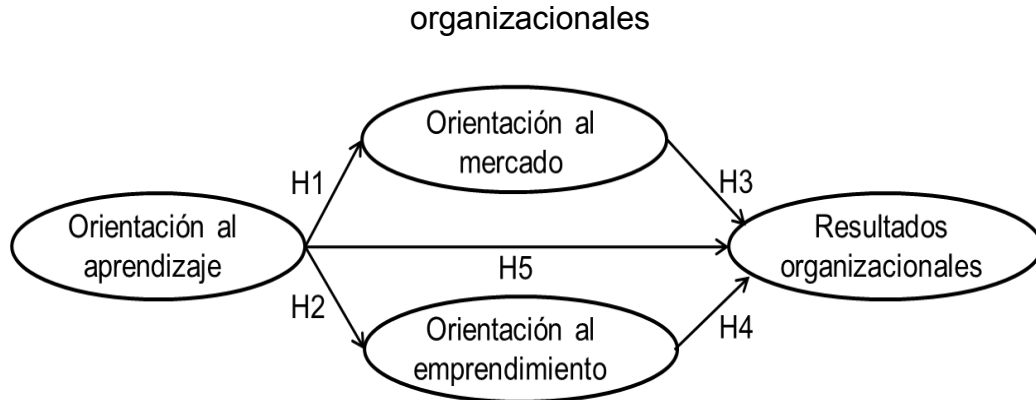
Las empresas que cuentan con sistemas de aprendizaje facilitan la innovación (Baker & Sinkula, 2009) la adaptación a los cambios del entorno y la identificación de oportunidades, pues cuentan con conocimientos de manera más efectiva que sus competidores. Dichos conocimientos son utilizados para la creación de nuevos productos y servicios y el desarrollo de una ventaja competitiva (Baker & Sinkula, 1999; Day, 1994) que al mismo tiempo mejoran sus resultados organizacionales (Wang, 2008).

Estudios han encontrado una relación positiva entre la orientación al aprendizaje y los resultados organizacionales de las empresas (Aragón-Correa, García-Morales, & Cerdón-Pozo, 2007; Baker & Sinkula, 1999; Farrell, Oczkowski, & Kharabsheh, 2011). Aunque otros estudios encontraron una relación negativa o nula (Farrell & Oczkowski, 2002; Santos-Vijande et al., 2005). Tomando en consideración los resultados contrapuestos y nuestra propuesta de considerar la orientación al aprendizaje como antecedente de las orientaciones estratégicas, consideramos una influencia directa en los resultados de una empresa. Por lo anterior, proponemos la siguiente hipótesis:

H5. La orientación al aprendizaje está relacionada positivamente con los resultados organizacionales.

En la Figura 1 se muestra el modelo propuesto donde la orientación al aprendizaje influye en el desarrollo de las orientaciones al mercado y al emprendimiento y la influencia que estas últimas tienen de manera simultánea con el resultado organizacional y que constituyen las hipótesis previamente explicadas para comparar las empresas familiares y las no familiares.

Figura 1. Modelo de la relación entre orientaciones estratégicas y los resultados



Fuente: Elaboración propia

## 4 Metodología

### 4.1 Muestra y recolección de la información

Para probar las hipótesis se realizó una investigación transversal y cuantitativa. La información se recolectó utilizando el cuestionario como herramienta de información primaria dada la imposibilidad de hacerlo a través de fuentes secundarias.

En el mes de enero de 2014, antes de iniciar con el levantamiento de datos, se aplicaron 20 cuestionarios para validar los reactivos y la retroalimentación recibida fue utilizada para ajustar la redacción. Posteriormente, contratamos a la empresa de investigación de mercados Berumen, la cual realizó un levantamiento de datos con la aplicación de 470 encuestas a los propietarios y los gerentes en las instalaciones de la empresa. El levantamiento de la información se realizó del 4 al 27 de febrero de 2014 en empresas clasificadas como microempresas, pequeñas empresas y medianas y grandes empresas.

Después de eliminar las encuestas con datos incompletos, la muestra se constituye por 164 empresas no familiares y 303 empresas familiares. Cabe mencionar que la muestra utilizada en la aplicación del instrumento se ajustó para ser representativa a la población de las empresas en México según el sector empresarial donde operan y se distribuye de la siguiente manera: 44% son comercios, 33% son servicios y 23% son de manufactura y otros (INEGI, 2015).

Todas las empresas de la muestra son privadas (no cotizan en bolsa) y las empresas familiares cumplen con las características que definimos para clasificarlas como empresa familiar, pues al menos el 51% de la propiedad recae en la familia además del control en la toma de decisiones y la intención expresa de transferir el negocio a las próximas generaciones.

En la Tabla 5 se muestran las características de la muestra donde observamos que el promedio de antigüedad de las empresas familiares que respondieron es de 20 años, siendo 4 años el mínimo y 101 años la más antigua. Respecto al tamaño, el promedio de empleados mostrado es de 46, teniendo 4 empleados la empresa más chica y 1800 empleados la más grande. El 39% de las empresas familiares se clasifican como microempresas, el 31% son pequeñas empresas, el 24% entran en la clasificación de medianas empresas y solo el 7% son grandes empresas de acuerdo a la clasificación oficial (SECRETARIA-DE-ECONOMÍA, 2015).

Tomando en cuenta la generación de la familia que se encarga de la administración de la empresa, la muestra de empresas familiares se constituye con el 65% administradas por la



primera generación, el 32% por la segunda generación, el 3% son empresas de tercera generación y el 1% ha llegado hasta la cuarta generación (ver Tabla 5).

En la Tabla 5 se observan las características de la muestra de las empresas no familiares, donde el promedio de antigüedad es de 14 años, siendo 2 años el mínimo y 57 años la más antigua. Respecto al tamaño, el promedio es de 22, con 2 empleados la empresa más pequeña y 120 la más grande como se muestra en la Tabla 5. Finalmente, el 32% de las empresas no familiares se clasifica como microempresa, el 46% como pequeñas empresas, el 22% entran en la categoría de medianas empresas y el 1% se consideran grandes empresas según la clasificación vigente (SECRETARIA-DE-ECONOMÍA, 2015)

Tabla 5. Estadísticos de las empresas de la muestra

Empresas familiares																
Sector			Tamaño			Antigüedad			Clasificación				Generación			
Comercio	Servicio	Industria y otros	Mín	Máx	Media	Mín	Máx	Media	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	1a	2a	3a	4a
44%	33%	23%	4	1800	46	4	101	20	39%	31%	24%	7%	65%	32%	3%	1%

Empresas no familiares															
Sector			Tamaño			Antigüedad			Clasificación						
Comercio	Servicio	Industria y otros	Mín	Máx	Media	Mín	Máx	Media	Micro	Pequeña	Mediana	Grande			
44%	33%	23%	2	120	22	2	57	14	32%	46%	22%	1%			

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Variables analizadas

Variable dependiente.

Resultados organizacionales (BP). Para la medición de esta variable utilizamos el constructo utilizado por Jaworski y Kohli (1993) y Narver y Slater (1990) que se compone de 6

elementos subjetivos del área financiera, de mercadotecnia y de recursos humanos: ROI, beneficios, ventas, grado de satisfacción de los clientes, satisfacción del empleado y resultados globales. Le solicitamos a cada propietario que calificaran en una escala de Likert de 5 puntos siendo 1 inferior y 5 superior su resultado en cada inciso comparado con el año pasado.

VARIABLES INDEPENDIENTES.

**Orientación al aprendizaje (LO).** Para medir la variable de orientación al aprendizaje utilizamos y adaptamos la escala de Baker y Sinkula (1999) que contempla 3 dimensiones: el compromiso con el aprendizaje (LC), la mentalidad abierta (OM) y la visión compartida (SV).

**Orientación al emprendimiento (EO).** Para medir la variable de orientación al emprendimiento utilizamos y adaptamos la escala de Naman y Slevin (1993) que considera el constructo como unidimensional compuesto de 6 elementos.

**Orientación al mercado (MO).** Para medir la variable de orientación al mercado utilizamos y adaptamos la escala de Deshpande, et al., (1993) considerando el constructo como unidimensional y compuesto de 8 elementos.

Las variables anteriores utilizan una escala Likert de 5 puntos que va desde 1 (total desacuerdo) hasta 5 (total acuerdo).

Variable de control.

Consideramos relevante incluir la variable de control “clasificación de empresa” para comparar los resultados de las relaciones de las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales entre las empresas familiares y las no familiares.

Las orientaciones estratégicas cuentan con pocos estudios empíricos en empresas familiares. Zachary et al., (2011) encontraron una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales aunque menor que en las empresas no familiares. Respecto a la orientación al emprendimiento, las empresas familiares son más flexibles para responder a la imitación por parte de las empresas competidoras (Sirmon, Arregle, Hitt, & Webb, 2008) y más innovadoras al utilizar sus recursos familiares (capital social, humano y de mercado) (Nordqvist & Melin, 2010). Pero muestran una relación con la orientación al emprendimiento más débil que las empresas no familiares (Short, Payne, Brigham, Lumpkin, & Broberg, 2009) y se refleja en su menor énfasis, comparadas con las no familiares, en inversión en investigación y desarrollo (Chrisman & Patel, 2012; De Massis, Frattini, & Lichtenthaler, 2012).

Una posible explicación de las diferencias encontradas podría ser que las empresas familiares desarrollan capacidades distintivas debido a la propensión a invertir en mayor medida que las no familiares en alianzas, reputación, cultura corporativa y transferencia de conocimiento (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

También las empresas familiares se caracterizan por contar con cualidades únicas que les permiten invertir en el largo plazo creando capacidades inimitables para sostener una

ventaja competitiva (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Algunas de las características únicas en las empresas familiares que aportan a la visión de largo plazo son: la permanencia de largo plazo del gerente familiar, la propiedad y el control de la familia, el conocimiento del negocio y la intención de transferir el negocio a las próximas generaciones (Le Breton-Miller & Miller, 2006).

Clasificación de la empresa. Para determinar si una empresa es familiar o no familiar, los criterios que utilizamos para determinar su clasificación como empresa familiar son que al menos el 51% de la propiedad pertenezca a la familia, que el control en la toma de decisiones recaiga en la familia y que tengan la intención de transferir la empresa a las próximas generaciones. El resultado es una variable binaria otorgando el valor de 1 para la empresa familiar y 2 para la empresa no familiar.

### **4.3 Técnicas de análisis**

Las técnicas utilizadas para el análisis del modelo propuesto fueron: análisis de fiabilidad y factorial para validar los constructos de los resultados organizacionales, la orientación al aprendizaje, la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento. Para realizar el análisis factorial se utilizó el método *varimax* y se realizó la prueba de Bartlett y la medida KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) así como la prueba del Alfa de Cronbach para el análisis de fiabilidad.

Para realizar las pruebas de validez convergente y discriminante utilizamos los procedimientos sugeridos por Fornell y Larcker (1981) calculando el AVE (*average variance extracted*) de cada uno de los constructos (verificando que sea mayor a .5), después el AVE

de cada par de constructos y verificar que este último sea menor al AVE individual de cada constructo.

La técnica de análisis multivariante de ecuaciones estructurales se seleccionó para realizar el análisis de la invariabilidad del modelo de medida y del modelo propuesto. La herramienta de ecuaciones estructurales fue introducida en el campo de la estrategia en 1984 y consiste en una serie de ecuaciones lineales para probar múltiples relaciones (dos o más) entre variables observadas y latentes (Shook, Ketchen, Hult, & Kacmar, 2004). A diferencia de la técnica de regresiones múltiples, las ecuaciones estructurales pueden analizar una serie de relaciones de dependencia (cuando una variable dependiente, pasa a ser una variable independiente y se relaciona con otra dependiente dentro del mismo análisis) mientras analiza múltiples variables dependientes simultáneamente (Shook et al., 2004).

El análisis de la invariabilidad del modelo de medida tiene como el objetivo comparar los resultados entre dos grupos. Dicho análisis es necesario para probar la invariabilidad de las cargas de los factores para asumir que las cargas de los factores que unen al factor con su indicador son iguales en ambos grupos.

Finalmente, la técnica de análisis multivariante de ecuaciones estructurales también nos permite analizar las relaciones entre variables las explicativas y las explicadas con relaciones de interdependencia utilizando el modelo de cargas iguales para poder comparar los resultados entre los dos grupos predefinidos. Los índices de ajuste elegidos para validar el modelo serán RMSEA (*Root mean square error of approximation*) y el CFI (*Comparative fit index*).

El RMSEA fue desarrollado por Steiger y Lind en 1980 (Steiger, 1990) para medir que tan bien el modelo, con desconocidos pero óptimos parámetros estimados, se ajusta a la matriz de covarianza de la población y recientemente el límite superior para considerarse un buen ajuste es de .07 (Steiger, 2007).

El CFI fue desarrollado por Bentler (1990) y es considerado uno de los mejores índices para medir el ajuste del modelo (Gerbing & Anderson, 1992) al tomar en cuenta el tamaño de la muestra. Es uno de los índices de ajuste más utilizados por ser un indicador de los menos afectados por el tamaño de la muestra (Fan, Thompson, & Wang, 1999) y el valor mínimo es de .9 para considerarse aceptable (Hu & Bentler, 1999).

Los paquetes computacionales para realizar los cálculos utilizados fueron el IBM SPSS Statistics 19.0 y el AMOS 22.0.

Con el objetivo de probar las hipótesis del modelo iniciamos el análisis factorial y de fiabilidad de las tres dimensiones de la orientación al aprendizaje y los constructos de la orientación al mercado, la orientación al emprendimiento y de los resultados organizacionales que resumimos en la Tabla 6.

Al revisar el factor de orientación al aprendizaje, las dimensiones de compromiso con el aprendizaje, visión compartida y mentalidad abierta (LC, SV y OM) resultaron con un Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mínimo de .7 por lo que cumplen con el mínimo indispensable. El valor observado en el KMO de LC es de .719, para SV es de .723 y de OM es .723, mientras que la varianza explicada de las tres dimensiones (LC, SV y OM) es superior a 60% al tener al menos 74.7% por lo que cumplen con los parámetros establecidos (ver Tabla 6).

Después de revisar los resultados del análisis factorial, pasamos a realizar el análisis de fiabilidad de las tres dimensiones de la orientación al aprendizaje. Los valores observados en las dimensiones de LC, SV y OM del alfa de Cronbach son .835, .835 y .831 respectivamente siendo un indicador que cumple con los parámetros establecidos (ver Tabla 6).

Los resultados del análisis factorial para los constructos unidimensionales de la orientación al emprendimiento (EO), la orientación al mercado (MO) y los resultados organizacionales (BP), arroja un KMO de .891 para la EO, de .923 en MO y .901 para BP y una varianza explicada que va de 60% a 62.5%. El análisis de fiabilidad resultó en un alfa de Cronbach de .875, .904 y .880 respectivamente y que demuestra que cumple los parámetros establecidos (ver Tabla 6).

Tabla 6. Reporte del análisis factorial y de fiabilidad

Factor/ Dimensión	Alfa de Cronbach	KMO y prueba Bartlett		Varianza explicada
		KMO	Sig	
LC	0.835	0.719	0.000	75.3%
SV	0.835	0.723	0.000	75.3%
OM	0.831	0.723	0.000	74.7%
EO	0.875	0.891	0.000	61.6%
MO	0.904	0.923	0.000	60.0%
BP	0.880	0.901	0.000	62.5%

Fuente: Elaboración propia

Para terminar la comprobación de los constructos, realizamos el análisis de validez convergente y discriminante para el modelo de medida. Todos los constructos tienen un AVE (*average variance extracted*) igual o superior a 0.50 demostrando que los elementos

de cada constructo convergen entre ellos. Mientras que para la validez discriminante, los valores de las correlaciones al cuadrado entre los constructos aparecen menores al AVE del constructo (ver Tabla 7).

Tabla 7. Reporte de validez convergente y discriminante con las AVE (*average variance extracted*) de los constructos

Constructo	LO	MO	EO	BP
LO	0.761			
MO	0.444	0.543		
EO	0.334	0.339	0.539	
BP	0.262	0.449	0.229	0.552

Fuente: Elaboración propia

Los anteriores resultados nos confirman la validez de los constructos y procedemos a validar el modelo de medida con el análisis de invariabilidad del modelo.

## 5 Resultados

Los resultados del análisis individual de cada grupo utilizando el modelo de medida nos muestran un buen ajuste del modelo para cada grupo con un CFI de 0.94 y un RMSEA de 0.058 para las empresas no familiares y un CFI de 0.96 y un RMSEA de 0.039 en las empresas familiares (ver Tabla 8) según los parámetros establecidos (Hu & Bentler, 1999; Steiger, 2007)

Posteriormente, verificamos que la estructura factorial sea la misma en los dos grupos utilizando un análisis multigrupos. En los resultados del modelo de medida con multigrupos verificamos que la  $\chi^2$  y los grados de libertad del modelo coincidan con la suma de estos indicadores entre los modelos individuales (Empresas Fam y Empresas No Fam). Además



de ser significativo, el modelo de medida con multigrupos muestra un buen ajuste con un CFI de 0.95 y un RMSEA de 0.033 por lo que podemos asumir que se cuenta con una estructura factorial igual en ambos grupos (ver Tabla 8).

Tabla 8. Reporte de análisis de invariabilidad del modelo de medida

Modelo	$\chi^2$	G.L.	Dif. $\chi^2$	Dif. G.L.	P	RMSEA	CFI
Empresas No Fam	562	364			***	0.058	0.94
Empresas Fam	533	364			***	0.039	0.96
Invariabilidad muestra	1095	728					
Grupos simultaneos	1095	728			***	0.033	0.95
Cargas iguales	1120	751	25	23	***	0.032	0.95
*** p<.01							

Fuente: Elaboración propia

Por último revisamos la invariabilidad de las cargas de los factores para asumir que las cargas de los factores que unen al factor con su indicador son iguales en ambos grupos. Los resultados del modelo de cargas iguales muestran una  $\chi^2$  de 1120 y grados de libertad de 751, siendo indicadores más elevados que el modelo de grupos simultáneos (ver Tabla 8), pero al comparar los modelos, la diferencia no es significativa (ver Tabla 9) y podemos concluir que la restricción de cargas iguales no deteriora el ajuste del modelo.

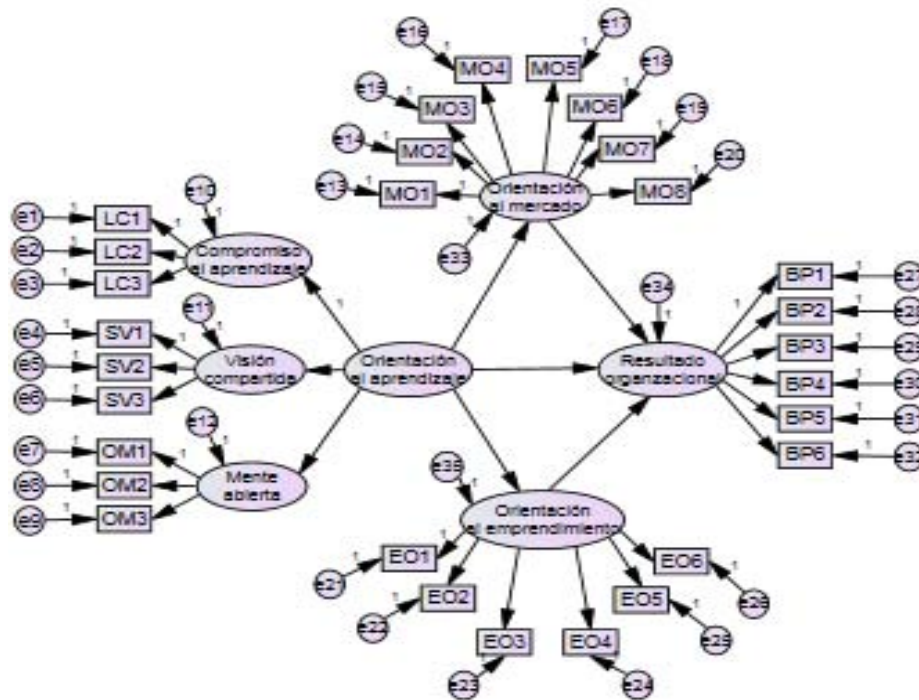
Tabla 9. Comparación del modelo multigrupos (sin restricciones) y el de cargas iguales

Nested Model Comparisons			
Assuming model Unconstrained to be correct:			
Model	DF	CMIN	P
Cargas iguales	23	24.733	0.364

Fuente: Elaboración propia

Después de haber realizado los análisis propios de la muestra y de los constructos del modelo, procedemos a probar las hipótesis a través de la técnica de ecuaciones estructurales para conocer las relaciones entre las variables como lo muestra la Figura 2.

Figura 2. Modelo de ecuaciones estructurales de las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales en las empresas familiares y las no familiares



En el modelo se observan las relaciones propuestas entre la orientación al aprendizaje (incluyendo sus tres dimensiones) con la orientación al mercados y con la orientación al emprendimiento, además de la influencia de estas últimas en los resultados organizacionales.

En la Tabla 10 resumimos los resultados del ajuste del modelo propuesto además de las relaciones propuestas y que constituyen las hipótesis. En la Tabla 10 se observa un CFI

(“comparative fit index”) de .952 siendo mayor a .9; así como un RMSEA de .032 que es menor a .07, por lo que se considera un modelo que cumple con los parámetros establecidos (Hu & Bentler, 1999; Steiger, 2007).

Los resultados obtenidos de las relaciones propuestas entre las variables se muestran en la Tabla 10 para probar las hipótesis definidas y observamos que la relación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado muestra un coeficiente positivo significativo tanto en las empresas familiares como las no familiares; por lo tanto la hipótesis 1 no se rechaza. Al utilizar la variable de control de clasificación de la empresa, encontramos un coeficiente mayor en las empresas familiares con .858 en comparación con las no familiares con .811.

Respecto a la relación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al emprendimiento en las empresas familiares y las no familiares, los resultados además de mostrar un coeficiente positivo, es significativa al .01. Por lo anterior, la hipótesis 2 no se rechaza. Los resultados arrojan un coeficiente menor para las empresas familiares de .820 que las empresas no familiares con un coeficiente estimado de .943 (ver Tabla 10 ).

Tabla 10. Reporte del ajuste del modelo de orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales

Relación entre variables			Empresas Fam		Empresas No Fam	
			Estimado	P	Estimado	P
MO	<--	LO	0.858	***	0.811	***
EO	<--	LO	0.82	***	0.943	***
BP	<--	LO	0.209	0.12	-0.128	0.31
BP	<--	MO	0.485	***	0.796	***
BP	<--	EO	0.06	0.33	0.15	**
*** p<.01, **p<.05						

Model	CFI	RMSEA
Default Model	0.952	0.032

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 10 también encontramos los resultados de las orientaciones al aprendizaje, al mercado y al emprendimiento en su relación con los resultados organizacionales y se observa que para las empresas familiares o las no familiares, la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales cuenta con un coeficiente positivo y significativo al .01. Por lo que podemos considerar que la hipótesis 3 no se rechaza. Los resultados muestran un coeficiente menor en las empresas familiares de .485 en comparación con las empresas no familiares con .796.

En la relación entre la orientación al emprendimiento y los resultados organizacionales, observamos que cuenta con un coeficiente positivo tanto en las empresas familiares como las no familiares, siendo significativo al .05 para grupo de las empresas no familiares y no significativa para el grupo de las empresas familiares. Por lo anterior, podemos determinar

que la hipótesis 4 no se rechaza para empresas no familiares. Mientras que para las empresas familiares la hipótesis 4 se rechaza.

Por último, para la relación entre la orientación al aprendizaje y los resultados organizacionales se observa un coeficiente negativo para las empresas no familiares y positivo para las empresas familiares, sin embargo, ambos coeficientes no son significativos (ver Tabla 10). Por lo anterior, podemos considerar que la hipótesis 5 se rechaza.

Mostramos el resumen de los resultados de las cinco hipótesis del modelo en la Tabla 11.

Tabla 11. Resumen de resultados de las hipótesis

Hipótesis		Emp. Fam.	Emp. No Fam.
H1	La orientación al aprendizaje está relacionada positivamente con la orientación al mercado.	No Rechaza	No Rechaza
H2	La orientación al aprendizaje está relacionada positivamente con la orientación al emprendimiento.	No Rechaza	No Rechaza
H3	La orientación al mercado está relacionada positivamente con los resultados organizacionales.	No Rechaza	No Rechaza
H4	La orientación al emprendimiento está relacionada positivamente con los resultados organizacionales	Se Rechaza	No Rechaza
H5	La orientación al aprendizaje está relacionada positivamente con los resultados organizacionales	Se Rechaza	Se Rechaza

Fuente: Elaboración propia

## 6 Conclusiones e implicaciones

Tomando en cuenta que existen pocos estudios que analizan las orientaciones estratégicas en las empresas familiares (Zachary et al., 2011) y la relevancia de este tipo de empresas como motor en las economías del mundo (Carney, 2005; Kachaner et al., 2012), uno de los objetivos de este estudio y que lo distingue de otros, fue analizar simultáneamente la presencia de las orientaciones estratégicas y el impacto que tienen en los resultados

organizacionales de las empresas y comparar los resultados entre las empresas familiares y las no familiares.

Además, la mayoría de los estudios publicados en este campo que analizan las empresas familiares utilizan muestras de empresas familiares públicas (cotizan en bolsa) por la facilidad del acceso a la información. Sin embargo, realizamos un estudio empírico en empresas privadas familiares y no familiares (no cotizan en bolsa) para aportar a la escasa evidencia empírica en empresas familiares de esta índole.

Basándonos en los resultados obtenidos, donde la relación entre la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado es significativa con coeficientes positivos, sugerimos que la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado tanto en las empresas familiares como las no familiares. Resultado que coincide con otras investigaciones para empresas no familiares (Grinstein, 2008; Hult & Ketchen, 2001) y confirma que la información necesaria para las acciones enfocadas al mercado se obtiene y procesa con sistemas que se basan en los conceptos del aprendizaje (Baker & Sinkula, 2009).

También podemos confirmar nuestra hipótesis que la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al emprendimiento, pues los resultados muestran una relación significativa y positiva entre la orientación al aprendizaje y la orientación al emprendimiento tanto para las empresas familiares como las no familiares. Este resultado concuerda con lo observado en investigaciones realizadas para empresas no familiares (Wang, 2008; Zhao et al., 2011) y confirma que las empresas necesitan aprender a reconocer, obtener y

distribuir la información y el conocimiento (Huber, 1991) pues favorece la detección y la exploración de oportunidades, por lo que la orientación al aprendizaje tiene un rol clave en el emprendimiento (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003).

Las características únicas de las empresas familiares, incluyendo la influencia de la familia en la cultura de la empresa, permiten la creación y el desarrollo de las orientaciones estratégicas. Para las empresas familiares la influencia de la orientación al aprendizaje en la orientación al mercado es un poco mayor a la observada en las empresas no familiares. En sentido inverso, para las empresas familiares existe una menor influencia de la orientación al aprendizaje en la orientación al emprendimiento. Estos resultados podrían deberse a que las empresas familiares tienden a utilizar menos prácticas profesionales de la administración de los recursos humanos (De Kok, Uhlaner, & Thurik, 2006) como no contar con manuales de operación para los empleados (Astrachan & Kolenko, 1994) por lo que el conocimiento se transmite en menor medida que las empresas no familiares.

Los resultados del análisis de la relación que tienen las orientaciones estratégicas en los resultados organizacionales muestran diferentes relaciones. Contrario a lo encontrado por Matsuno, et al. (2002), al analizar las orientaciones estratégicas simultáneamente, la orientación al emprendimiento arroja una influencia positiva en los resultados organizacionales de las empresas no familiares. Resultado que concuerda con otros estudios (Baker & Sinkula, 2009; Liu et al., 2003).

Sin embargo, para las empresas familiares, el resultado coincide con Matsuno, et al. (2002) dado que la relación no es significativa y la explicación podría ser por la aversión al riesgo

que las caracteriza con el objetivo de proteger su legado o riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007).

Mientras que la orientación al mercado además de presentar una influencia positiva en los resultados organizacionales, esta relación es mucho más fuerte que la demostrada por la orientación al emprendimiento tanto en las empresas familiares como en las no familiares.

Al comparar la relación de orientación al mercado y resultados organizacionales por tipo de empresa, encontramos que hay una diferencia importante siendo mayor la relación en las empresas no familiares, contraponiendo con lo encontrado por Zachary et al., (2011). Las empresas familiares además de buscar obtener beneficios económicos, se caracterizan por tener prioridades únicas como mantener el control de la propiedad, transferir el negocio a la siguiente generación, cuidar su imagen con la sociedad, entre otras (Gómez-Mejía et al., 2007) por lo que sus decisiones y enfoque son afectadas por el logro de estos beneficios no económicos.

Tomando en cuenta que la orientación al aprendizaje está relacionada positivamente con las orientaciones al mercado y al emprendimiento, y por los resultados no significativos encontrados en su relación con los resultados organizacionales, tanto en empresas familiares como no familiares, podemos concluir que la influencia de orientación al aprendizaje en los resultados organizacionales de las empresas es indirecta a través de las demás orientaciones estratégicas (al emprendimiento y al mercado).



Logramos probar de manera simultánea las orientaciones estratégicas para verificar su interrelación y su influencia positiva en los resultados organizacionales por lo que podemos concluir, en general, que tanto en las empresas familiares como las no familiares la presencia de las orientaciones estratégicas aporta al resultado organizacional de las empresas y mejora el uso de los recursos para proveer a la empresa de una ventaja competitiva como lo proponía Hult et al., (2004). Sin embargo, cabe destacar que existen diferencias observadas entre las empresas familiares y las no familiares y que podría deberse al enfoque de las empresas familiares por preservar su legado o riqueza socioemocional.

También aportamos a la literatura académica con una evidencia empírica que soporta la propuesta de la orientación al aprendizaje como antecedente para el desarrollo de la orientación al mercado y al emprendimiento.

Los resultados obtenidos además de aportar en la literatura al investigar si existe una relación entre las orientaciones estratégicas y su influencia en los resultados organizacionales de la empresa, contribuye en una mejor comprensión de la estrategia de las empresas familiares (Zachary et al., 2011).

Los dueños de empresas familiares comprenderán la relevancia de las orientaciones estratégicas en el resultado organizacional de la empresa y específicamente la orientación al emprendimiento y al mercado y cómo esta última tiene una influencia directa y estrecha con el resultado organizacional. Además enfatizar la importancia de la implementación de

sistemas y acciones para el aprendizaje para la creación y desarrollo de las orientaciones estratégicas.

## **7 Futuras líneas de investigación**

Las diferencias observadas entre las empresas familiares y las no familiares en las relaciones de las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales pudieran ser explicadas por la influencia de las características únicas de las empresas familiares (la riqueza socioemocional entre ellas) en la toma de decisiones de las empresas familiares. Por lo tanto, consideramos relevante investigar si existe una mediación de alguna característica de las empresas familiares entre las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales y proponemos la riqueza socioemocional por su relevancia en la toma de decisiones.

## CAPÍTULO 3

### DETERMINANTES DE LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL Y LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA FAMILIAR

#### Resumen

Basados en la Teoría del Comportamiento de Agencia y el modelo de riqueza socioemocional propuesto por Berrone, Cruz y Gómez-Mejía (2012), este trabajo se enfoca en medir y validar el modelo de riqueza socioemocional y analizar su relación con los resultados organizacionales en las empresas familiares. También analizamos algunas características de las empresas familiares (tamaño y antigüedad) para conocer su influencia en la relación entre la riqueza socioemocional y los resultados organizacionales. A diferencia de otros estudios, realizamos un estudio empírico en empresas familiares privadas (no cotizan en bolsa). Los resultados del estudio sugieren que los resultados organizacionales de una empresa familiar están positivamente relacionados con la riqueza socioemocional y que existen diferencias en dicha relación según el tamaño y/o la antigüedad de la empresa. Adicionalmente, el modelo de 5 dimensiones es funcional para medir la presencia de la riqueza socioemocional.

**Palabras clave.** Empresa familiar, riqueza socioemocional, resultados organizacionales, Teoría del Comportamiento de Agencia.

## 1 Introducción

Las empresas familiares tienen un rol principal en las economías del mundo y en mayor medida en las economías emergentes al ser consideradas un motor de la economía (Carney, 2005; Kachaner et al., 2012; Whyte, 1996). Las empresas familiares cuentan con una característica única que las distingue con las empresas no familiares, pues cuentan con la integración de los dos pilares de este campo, la familia y el negocio familiar (Astrachan & Shanker, 2003).

La evidencia de la influencia de la familia en los resultados organizacionales de la empresa es contradictoria, mientras que estudios muestran que las empresas familiares tienen un resultado superior a las demás formas de organización (Allouche et al., 2008; Anderson & Reeb, 2003, 2004; Bonilla, Sepulveda, & Carvajal, 2010), otros muestran lo contrario (Achmad et al., 2009; Miller et al., 2007). Una de las razones de un resultado organizacional inferior son los conflictos de relaciones personales que se presentan en la empresa familiar (Eddleston & Kellermanns, 2007).

En el capítulo anterior también encontramos diferencias entre las empresas familiares y las no familiares y la presencia de la riqueza socioemocional en las empresas familiares y su influencia en la toma de decisiones pudiera explicarlo.

Las teorías más utilizadas para analizar las empresas familiares son la Teoría de la Agencia y la Teoría de "*Stewardship*". Recientemente se propone a la Teoría del Comportamiento de Agencia para entender su funcionamiento, pues propone que las decisiones tomadas en una empresa dependerán del punto de referencia que utiliza el principal. Además estipula

que el principal se basará en preservar su riqueza o legado acumulado en la empresa aún en contra de una lógica económica (Berrone et al., 2012).

A la riqueza o legado acumulado del principal, se le ha denominado como la riqueza socioemocional y que en términos generales captura el valor relacionado al afecto de la familia por mantener la propiedad y el control de la empresa (Gómez-Mejía et al., 2007). La riqueza socioemocional también podría ser considerada como una de las características más importantes de una empresa familiar, pues captura la esencia que las distingue a las empresas familiares de las demás formas organizacionales (Berrone et al., 2012).

Realizamos este análisis para aportar en el campo de las empresas familiares por cuatro importantes razones. Primero, el estudio de los compromisos emocionales y sus características contribuirá a la comprensión de una empresa familiar y pudiera ser sustentado a través de la riqueza socioemocional (Yu, Lumpkin, Sorenson, & Brigham, 2012).

Segundo, la riqueza socioemocional ha sido medida a través de aproximaciones utilizado variables como la propiedad, el poder en la toma de decisiones, la intención de control transgeneracional, entre otros (Gómez-Mejía et al., 2007; Jones et al., 2008; Zellweger, Kellermanns, et al., 2012). Por lo anterior, mediremos de manera directa la riqueza socioemocional a través de una escala de 5 dimensiones propuesta por Berrone, et al. (2012).

Tercero, el presente estudio tiene el objetivo de hacer una aportación en el análisis de la riqueza socioemocional y su impacto en los resultados organizacionales de las empresas familiares. Además analizamos la influencia del tamaño y la antigüedad de la empresa en la relación mencionada.

Cuarto, este estudio se enfoca sólo en empresas privadas (no cotizan en bolsa) mientras que otras investigaciones analizan empresas familiares públicas. Analizar las empresas familiares privadas es relevante dado que la mayoría de las empresas familiares no cotizan en bolsa por lo que su comportamiento es distinto en la toma de decisiones y administración de la información a aquellas que están sujetas a regulaciones gubernamentales específicas y presiones de inversionistas institucionales.

El presente trabajo está organizado de la siguiente manera: la siguiente sección presenta el marco teórico derivado de la literatura más relevante sobre la Teoría del Comportamiento de Agencia y el modelo de la riqueza socioemocional. La tercera sección contiene la hipótesis y el modelo propuesto. Posteriormente, en la cuarta sección se presenta el estudio, datos y metodología. La quinta sección contiene los resultados de los análisis. La sexta sección incluye las conclusiones e implicaciones para las empresas familiares.

## **2 Marco Teórico**

### **2.1 La empresa familiar**

Investigadores han probado, basándose en resultados estadísticos, que las empresas familiares son la más común forma de organización de negocios y el motor de las economías del mundo dado que más de dos terceras partes de las empresas son administradas y/o

propiedad de una familia (Carney, 2005; Lansberg, 1983). Históricamente las empresas familiares representan el pilar de la economía mundial y las civilizaciones (Bird, Welsch, Astrachan, & Pistrui, 2002). La cualidad que hace única a la empresa familiar es la conjunción de sus elementos críticos tales como: la propiedad, el gobierno, la administración y la sucesión, todos tienen una influencia relevante en las metas y los objetivos, las estrategias y la estructura de las empresas familiares (Chua et al., 1999). El origen de ésta cualidad única proviene de la integración de los dos pilares de este campo, la familia y el negocio familiar (Astrachan & Shanker, 2003).

A pesar de los esfuerzos de varios académicos para consolidar los conceptos centrales, no existe una definición única de las empresas familiares. Algunos autores proponen como característica distintiva para discriminar entre las empresas familiares y las no familiares la propiedad, llegando a utilizar porcentajes de propiedad para clasificarlas (Berrone et al., 2010; Donckels & Fröhlich, 1991). Otros estudios, además de la propiedad, incluyen el control en la toma de decisiones para su clasificación (Allouche et al., 2008; Gómez-Mejía et al., 2007; Zellweger, Kellermanns, et al., 2012). La definición más amplia considera que las empresas familiares son aquellas que tiene tanto la propiedad, el control y la presencia de múltiples generaciones como características que las distinguen de las no familiares (Astrachan & Shanker, 2003; Handler, 1989).

En la Figura 3 se muestra un resumen de los enfoques de la definición de empresa familiar utilizada en diversos estudios y propuestas teóricas.

Figura 3. Ampliación de la definición de empresas familiares



Fuente: Elaboración propia

Una de las definiciones con mayor aceptación y que será utilizada para fines de este estudio será que la empresa familiar es un negocio gobernado y/o administrado para lograr la visión del negocio por parte de un grupo dominante de miembros de la misma familia o un pequeño número de familias, permitiendo a la familia el control de empresa familiar sostenible con la intención de la transición generacional (Chua et al., 1999).

## 2.2 Teoría de la Agencia

La Teoría de la Agencia asume que cuando el propietario delega el control y la dirección a otra persona (el agente/administrador) crea el riesgo de que las acciones y las decisiones tomadas por el agente/administrador se contrapongan a los intereses del propietario (Jensen & Meckling, 1976) y asume que los contratos son insuficientes a causa de la naturaleza de las personas y la naturaleza de las organizaciones.

Los contratos son insuficientes debido a que es imposible diseñar un contrato que incluya todas las posibles combinaciones de intereses y situaciones que se presentan. Dada esta insuficiencia, existen dos riesgos principales entre el propietario (principal) y el



administrador (agente), el primero es el riesgo moral, que ocurre cuando hay asimetría de información entre las partes y se abre la opción de comportamientos oportunistas; el segundo es la selección adversa, que es el riesgo de contratación de personal sin las capacidades (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005).

### **2.3 Teoría del “*Stewardship*”**

La Teoría del “*Stewardship*” estipula que los agentes (considerados como “*stewards*”) están motivados por factores psicológicos y situacionales para actuar en beneficio de los principales (Donaldson & Davis, 1991). Algunos académicos la consideran una teoría aplicable para analizar las empresas familiares puesto que éstas se caracterizan por una alta identificación con la empresa, con la satisfacción personal y social, y también, una administración orientada al involucramiento (Corbetta & Salvato, 2004). Por otra parte, otros estudios también consideran que el control organizacional disminuye la motivación intrínseca del “*steward*” para mostrar comportamientos en favor de la organización y por lo tanto incrementa la posibilidad de tener comportamientos oportunistas (Corbetta & Salvato, 2004).

### **2.4 Teoría del Comportamiento de Agencia**

La Teoría del Comportamiento de Agencia (Gómez-Mejía, Welbourne, & Wiseman, 2000; Wiseman & Gómez-Mejía, 1998) integra elementos de la Teoría de la Agencia (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976), la Teoría del Comportamiento (Cyert & March, 1963) y la Teoría Prospectiva (Kahneman & Tversky, 1979) y en esencia, propone que las decisiones tomadas en una empresa dependerán del punto de referencia que utiliza el principal, quien se basará en preservar su riqueza o legado acumulado en la empresa (Berrone et al., 2012).

Wiseman y Gómez-Mejía (1998) proponen la Teoría del Comportamiento de Agencia donde el supuesto de aversión al riesgo es cambiado por un supuesto de aversión a la pérdida, generando un cambio en el autointerés del agente, que, según la Teoría de la Agencia, debería ser el de maximizar los beneficios futuros por minimizar las pérdidas presentes de la riqueza.

En el marco de las empresas familiares, los argumentos de la Teoría de la Agencia indican que los principales familiares tomarán decisiones enfocándose en la maximización de los beneficios y evitarían riesgos significativos de pérdidas financieras en la empresa dado que el patrimonio familiar está ampliamente ligado a la empresa (Eisenhardt, 1989). Sin embargo, cuando se ve amenazado el legado acumulado en la empresa, la familia ( el principal) tomará decisiones que no están basadas en una lógica económica con el objetivo de preservar dicho legado aunque puedan poner en riesgo la empresa (Berrone et al., 2012).

Gómez-Mejía, et al., (2007) denominan al legado acumulado del principal en una empresa familiar como la riqueza socioemocional y que en términos generales, captura el valor relacionado al afecto de la familia por mantener la propiedad y el control de la empresa.

En el contexto de la Teoría del Comportamiento de Agencia, la preservación de la riqueza socioemocional contradice las predicciones básicas de la Teoría de la Agencia, pues la riqueza socioemocional es el punto de referencia de los principales familiares para decidir, y cuando las estrategias para reducir el riesgo financiero de la empresa canibalizan la

riqueza socioemocional, la familia se inclinará por las que preservan la riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007).

Por tal motivo, desde la perspectiva de la Teoría de Comportamiento de Agencia, proteger la riqueza socioemocional de la familia se vuelve una prioridad para el principal, incluso en detrimento de otros principales (accionistas minoritarios, inversionistas institucionales, etc.) quienes tienen diferentes prioridades (Berrone et al., 2012).

## **2.5 Riqueza socioemocional**

La riqueza socioemocional, al valorar los aspectos no financieros y los afectivos que tienen las familias propietarias con la empresa, es un valor intrínseco que se origina en un nivel psicológico en la familia propietaria y cuya preservación se vuelve un objetivo fundamental (Berrone et al., 2010).

En la literatura se observa el análisis de diversos elementos de la riqueza socioemocional de las empresas familiares como: la trascendencia a través de la preservación de la dinastía familiar (Casson, 1999), la reputación y los valores familiares (Handler, 1990), la conservación del capital social de la empresa (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007), la propiedad, la autoridad y el control (Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003).

Las diferentes interpretaciones de la riqueza socioemocional se deben a que el modelo está en su infancia y conforme madure, tendrá mayor relevancia en la investigación de las empresas familiares y puede ser considerado como una de las características más

importantes, pues captura la esencia de las empresas familiares que las distingue de las demás formas organizacionales (Berrone et al., 2012).

Teóricamente, el modelo de la riqueza socioemocional se basa en la Teoría del Comportamiento de Agencia y no contradice el argumento central de la Teoría de la Agencia al aceptar que la familia (el principal) podrá tener comportamientos oportunistas (Eisenhardt, 1989), sin embargo, estos comportamientos se basarán en proteger la riqueza socioemocional como prioridad sin importar que tengan un mayor costo económico (Berrone et al., 2012). Además, el modelo toma en cuenta las emociones (Baron 2008) y los comportamientos colaborativos (Sundaramurthy & Lewis, 2003) que se presentan en las empresas familiares y que no están contemplados en la Teoría de la Agencia.

A diferencia de la Teoría del “*Stewardship*” (Donaldson & Davis, 1991) que estipula que los agentes (considerados como “*stewards*”) están motivados por factores psicológicos y situacionales para actuar en beneficio de los principales (Davis et al., 1997), el modelo de la riqueza socioemocional sí contempla el supuesto de la búsqueda de objetivos individualistas por parte de los miembros familiares, solo que éstos no necesariamente son económicos y son guiados por los valores familiares que evolucionan con el tiempo (Berrone et al., 2012).

Basado en la Teoría del Comportamiento de Agencia, el supuesto central del modelo de la riqueza socioemocional estipula que al observarse un alto involucramiento de la familia, las empresas tienden a aceptar en mayor medida el costo e incertidumbre por tomar decisiones estratégicas que aseguran los objetivos no económicos. Dichas decisiones podrían ser

tomadas incluso en detrimento de la potencial maximización de los beneficios (Gómez-Mejía et al., 2007).

La riqueza socioemocional en la empresa familiar ha sido estudiada con relación a diferentes elementos. Gómez-Mejía, et al, (2007), determinaron que las empresas familiares prefieren mantener su independencia que participar en una cooperativa aun pudiendo obtener mayores beneficios económicos y reducción del riesgo. Como explicación a dicho fenómeno, proponen la aversión a la pérdida de la riqueza socioemocional.

Jones, et al., (2008), estudiaron los consejos de administración de las empresas familiares, concluyendo que prefieren tener directores afiliados que directores externos con el objetivo de mantener el control, los valores familiares y otros elementos de la riqueza socioemocional. Zellweger, et al., (2012) estipulan que las empresas familiares con intención de control transgeneracional considerarían vender la empresa a un mayor precio para compensar la pérdida de la riqueza socioemocional.

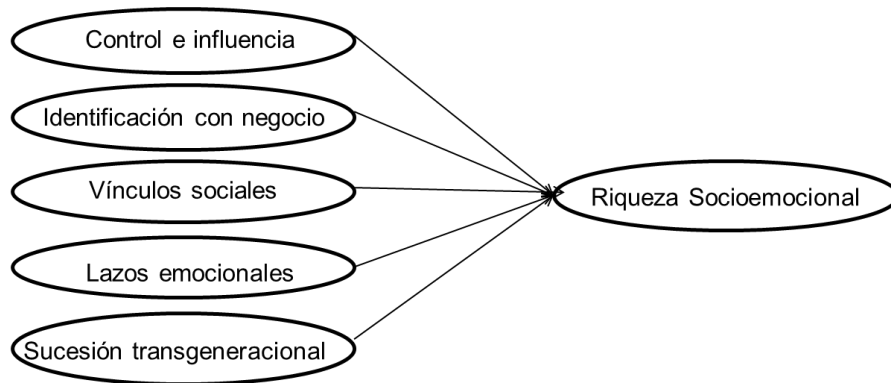
El concepto de riqueza socioemocional pudiera ser confundido con el concepto de “*familyness*” dado que este último es el recurso intangible más estudiado en el campo de las empresas familiares. Para una mayor claridad del concepto de riqueza socioemocional y su diferencia con el concepto de “*familyness*”, es necesario comprender que la riqueza socioemocional se considera un inventario de beneficios afectivos (no económicos) (Chua et al., 2015), un legado acumulado que captura el valor del afecto de la familia por mantener el control y la propiedad de la empresa y que es utilizado como un punto de referencia para la toma de decisiones (Gómez-Mejía et al., 2007).

El concepto de “*familyness*” se considera como la suma de los recursos y las capacidades particulares de una empresa que son resultado de la interacción de los subsistemas (familia, empresa y miembros familiares) de una empresa familiar (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon et al., 2003; Pearson et al., 2008).

Sin embargo, la mayoría de los estudios sobre empresas familiares además de utilizar muestras con empresas públicas (cotizan en bolsa) para medir la riqueza socioemocional, han utilizado aproximaciones como la propiedad, el control en la toma de decisiones, la influencia en el consejo de administración, la intención del control transgeneracional (Berrone et al., 2010; Gómez-Mejía et al., 2007; Jones et al., 2008; Zellweger, Kellermanns, et al., 2012). Pero no hemos encontrado en la literatura revisada que la riqueza socioemocional haya sido medida directamente y se desconoce cuáles son los factores que la conforman y los diferentes niveles de riqueza socioemocional observables en las empresa familiares.

Por lo anterior, Berrone, et al., (2012) proponen el constructo “*FIBER*” (por sus siglas en inglés) para medir la riqueza socioemocional que cuenta con cinco dimensiones las cuales son: el control y la influencia familiar, la identificación de la familia con el negocio, los vínculos sociales, los lazos emocionales entre los miembros familiares y la sucesión transgeneracional como mostramos en la Figura 4.

Figura 4. Modelo de riqueza socioemocional y sus 5 dimensiones



Fuente: Elaboración propia

### 3 Modelo e hipótesis

En estudios empíricos se observa un resultado inferior de las empresas familiares comparado con las empresas no familiares (Miller et al., 2007). Dicho resultado soporta la sugerencia que la influencia de la familia pudiera ser una debilidad para las empresas familiares por sus recursos limitados o los conflictos internos que afectan los resultados organizacionales (Eddleston & Kellermanns, 2007). Adicionalmente, De Tienne y Chirico (2013), sugieren que hay una relación negativa entre la riqueza socioemocional y los resultados de la empresa debido a una mayor tolerancia por parte de la familia (el principal) a un menor resultado organizacional con objeto de preservar su riqueza socioemocional.

Por el contrario, la familia puede ser una fuente de ventaja competitiva que impacta positivamente en los resultados organizacionales de la empresa logrando tener un resultado superior a las demás formas de organización (Allouche et al., 2008; Bonilla et al., 2010; Villalonga & Amit, 2006). Allouche, et al. (2008) encontraron que el mantener el control de las decisiones en la familia está relacionado directamente con sus resultados

organizacionales. En su estudio compararon el desempeño (rentabilidad) obtenido durante un periodo de cinco años entre las empresas japonesas familiares y las no familiares y confirmaron una rentabilidad mayor en las empresas controladas por la familia.

La discrepancia en los resultados encontrados en los anteriores estudios pudiera ser explicada por las diferencias en la riqueza socioemocional puesto que en las empresas familiares, la riqueza socioemocional toma un punto de referencia en la toma de decisiones y cuando ésta se ve amenazada, la familia se inclinará por las que preservan la riqueza socioemocional aunque puedan disminuir el resultado financiero (Gómez-Mejía et al., 2007). Zellweger, Eddleston y Kellermanns (2010) sugieren que el resultado organizacional en las empresas familiares difiere debido a los distintos niveles de identificación de la familia con la empresa.

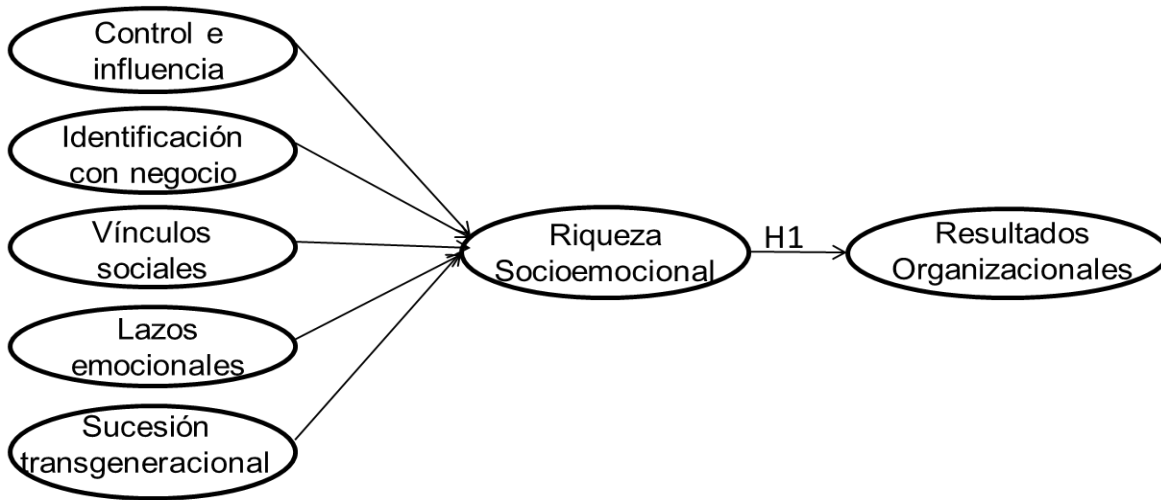
Tomando en cuenta las características y recursos únicos de las empresas familiares y los resultados de estudios que demuestran un mejor resultado organizacional en las empresas familiares, proponemos la hipótesis siguiente:

H1: La riqueza socioemocional está relacionada positivamente con los resultados organizacionales de las empresas familiares.

En la Figura 5 se muestra el modelo propuesto con los elementos que consideramos influyen en la generación de la riqueza socioemocional y que constituye la hipótesis previamente explicada.



Figura 5. Modelo de la relación entre riqueza socioemocional y los resultados organizacionales



Fuente: Elaboración propia

## 4 Metodología

### 4.1 Muestra y recolección de la información

Para probar las hipótesis se realizó una investigación transversal y cuantitativa. La información se recolectó utilizando el cuestionario como herramienta de información primaria dada la imposibilidad de hacerlo a través de fuentes secundarias.

En el mes de enero de 2014, antes de iniciar con el levantamiento de datos, se aplicaron 20 cuestionarios para validar los reactivos y la retroalimentación recibida fue utilizada para ajustar la redacción. Posteriormente, contratamos a la empresa de investigación de mercados Berumen, la cual realizó un levantamiento de datos con la aplicación de 306 encuestas a los propietarios y los gerentes en las instalaciones de la empresa. El levantamiento de la información se realizó del 4 al 27 de febrero de 2014 en empresas clasificadas como microempresas, pequeñas empresas y medianas y grandes empresas.

Después de eliminar las encuestas con datos incompletos, la muestra se constituye 303 empresas familiares. Cabe mencionar que la muestra utilizada en la aplicación del instrumento se ajustó para ser representativa a la población de las empresas en México según el sector empresarial donde operan y se distribuye de la siguiente manera: 44% son comercios, 33% son servicios y 23% son de manufactura y otros (INEGI, 2015).

Todas las empresas de la muestra son privadas (no cotizan en bolsa) y las empresas cumplen con las características que definimos para clasificarlas como empresa familiar, pues al menos el 51% de la propiedad recae en la familia además del control en la toma de decisiones y la intención expresa de transferir el negocio a las próximas generaciones.

En la Tabla 12 se muestran las características de la muestra donde observamos que el promedio de antigüedad de las empresas familiares que respondieron es de 20 años, siendo 4 años el mínimo y 101 años la más antigua. Respecto al tamaño, el promedio de empleados mostrado es de 46, teniendo 4 empleados la empresa más chica y 1800 empleados la más grande. Basándonos en el número de empleados, el 39% de las empresas se clasifican como microempresas, el 31% son pequeñas empresas, el 24% entran en la clasificación de medianas empresas y el 7% son grandes empresas de acuerdo a la clasificación oficial (SECRETARIA-DE-ECONOMÍA, 2015).

Considerando la generación de la familia en el control de la administración, la muestra de las empresas tiene la siguiente distribución: el 65% son administradas por la primera

generación, el 32% por la segunda generación, el 3% son empresas de tercera generación y el 1% ha llegado hasta la cuarta generación como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12. Estadísticos de las empresas familiares de la muestra

Empresas familiares																
Sector			Tamaño			Antigüedad			Clasificación				Generación			
Comercio	Servicio	Industria y otros	Mín	Máx	Media	Mín	Máx	Media	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	1a	2a	3a	4a
44%	33%	23%	4	1800	46	4	101	20	39%	31%	24%	7%	65%	32%	3%	1%

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Variables del estudio

Variable dependiente.

Resultados organizacionales (BP). Para la medición de esta variable utilizamos el constructo utilizado por Jaworski y Kohli (1993) y Narver y Slater (1990) y más recientemente por Gómez, Rialp y Llonch (2008) que se compone de 6 elementos subjetivos del área financiera, mercadotecnia y recursos humanos: ROI, beneficios, ventas, grado de satisfacción de los clientes, satisfacción del empleado y resultados globales. Le solicitamos a cada propietario que calificaran en una escala de Likert de 5 puntos siendo 1 inferior y 5 superior su resultado en cada inciso comparado con el año pasado.

Variables independientes.

Riqueza socioemocional (SEW). Para medir la variable de la riqueza socioemocional utilizamos el constructo propuesto por Berrone, et al., (2012) compuesto de cinco dimensiones denominado FIBER (por sus siglas en inglés) las cuales son: el control y la influencia familiar (FCI), la identificación de la familia con el negocio (FI), los vínculos

sociales (FSL), los lazos emocionales entre los miembros familiares (FEL) y la sucesión transgeneracional (TS). Cada dimensión se compone de 5 elementos en una escala Likert de 5 puntos que va desde 1 (total desacuerdo) hasta 5 (total acuerdo).

VARIABLES DE CONTROL.

Para una mayor comprensión de las diferencias entre las empresas familiares y de la riqueza socioemocional, es importante tomar en cuenta factores/características que influyen en su heterogeneidad observable (Berrone et al., 2012). En este estudio decidimos utilizar la antigüedad y el tamaño de las empresas familiares para considerar dicha heterogeneidad y analizar su posible influencia tratándolas como variables de control.

En la literatura persiste la idea de que el vínculo (riqueza socioemocional) entre la familia y la empresa se debilita con el paso del tiempo. Cuando la primera generación (fundador) mantiene la propiedad y la administración (control de las decisiones), dicha relación es más fuerte pero conforme la empresa pasa a las siguientes generaciones, el vínculo disminuye (Chua et al., 1999; Gómez-Mejía et al., 2007; Schulze et al., 2003). Por lo anterior algunas investigaciones proponen que en la empresa familiar los problemas de agencia se van pareciendo a los encontrados en las empresas no familiares (Carney, 2005; Jaskiewicz & Klein, 2007).

Desde otra perspectiva, el valor de la riqueza socioemocional debería incrementar conforme la duración de la propiedad del negocio aumenta debido a que los lazos emocionales crecen con el tiempo (Zellweger, Kellermanns, et al., 2012) y mientras la familia se mantenga involucrada, los sentimientos de identificación, de pertenencia, los vínculos sociales, entre

otros, también tenderán a aumentar. Tomando como punto de referencia la pérdida total de la riqueza socioemocional, Zellweger, et al. (2012) analizaron la relación entre la duración de la empresa y el valor percibido de la empresa con un resultado no significativo.

Basándonos en las diferencias encontradas, consideramos interesante analizar la influencia de la antigüedad en la relación entre la riqueza socioemocional y los resultados organizacionales.

La necesidad de obtener estatus y legitimidad es menor en las empresas privadas que las empresas públicas por ser menos visibles para la comunidad y otros grupos de interés (Miller, Le Breton-Miller, & Lester, 2013). Por lo anterior, esperamos que las empresas con mayor tamaño, al ser más visibles, los miembros familiares mostrarán una riqueza socioemocional mayor, de tal forma que las diferencias en el tamaño de las empresas pudiera influir en la relación entre la riqueza socioemocional y los resultados organizacionales.

Antigüedad. La duración de la empresa familiar la consideramos como el número de años transcurridos desde su fundación. La muestra se dividió en dos grupos, conformando el primer grupo por empresas con menos de 20 años (Age < 20) donde esperamos que el fundador aún mantiene la propiedad y el control de manera unánime. El segundo grupo fue de empresas con 20 o más años (Age => 20) y se espera que la segunda generación ya se involucre en la empresa familiar, aunque el fundador comúnmente mantiene la propiedad pero su influencia en la toma de decisiones ha disminuido.

Tamaño. El tamaño de la empresa familiar fue medida preguntando directamente el número de empleados de la empresa. Para esta variable, la muestra se dividió en empresas con igual o menos de 30 empleados ( $\text{Size} \leq 30$ ) y empresas con más de 30 empleados ( $\text{Size} > 30$ ). Esta división se realizó considerando la clasificación de empresas en México, donde se considera como micro y pequeñas empresas aquellas que tienen 30 empleados o menos y medianas o grandes a las que tiene más de 30 empleados (SECRETARÍA-DE-ECONOMÍA, 2015).

### 4.3 Técnicas del análisis

Las técnicas utilizadas para el análisis del modelo propuesto fueron: análisis de fiabilidad y factorial para validar los constructos de los resultados organizacionales, la orientación al aprendizaje, la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento. Para realizar el análisis factorial se utilizó el método *varimax* y se realizó la prueba de Bartlett y la medida KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) así como la prueba del Alfa de Cronbach para el análisis de fiabilidad.

Para realizar las pruebas de validez convergente y discriminante utilizamos los procedimientos sugeridos por Fornell y Larcker (1981) calculando el AVE "*average variance extracted*" de cada uno de los constructos (verificando que sea mayor a .5), después el AVE de cada par de constructos y verificar que este último sea menor al AVE individual de cada constructo.

La técnica de análisis multivariante seleccionada para realizar el análisis de la invariabilidad del modelo de medida y del modelo propuesto fue el modelo de ecuaciones estructurales.

La herramienta de ecuaciones estructurales consiste en una serie de ecuaciones lineales para probar múltiples relaciones (dos o más) entre variables observadas y latentes (Shook et al., 2004). A diferencia de la técnica de regresiones múltiples, las ecuaciones estructurales pueden analizar una serie de relaciones de dependencia (cuando una variable dependiente, pasa a ser una variable independiente y se relaciona con otra dependiente dentro del mismo análisis) mientras analiza múltiples variables dependientes simultáneamente (Shook et al., 2004).

Para comparar dos grupos en un modelo de ecuaciones estructurales, requerimos probar la invariabilidad de las cargas de los factores y que nos permita asumir que las cargas de los factores que unen al factor con su indicador son iguales en dos grupos. La anterior prueba se realiza a través del análisis de invariabilidad del modelo de medida.

Finalmente, la técnica de análisis multivariante de ecuaciones estructurales también nos permite analizar las relaciones entre variables las explicativas y las explicadas con relaciones de interdependencia utilizando el modelo de cargas iguales para poder comparar los resultados entre los dos grupos predefinidos. Los índices de ajuste elegidos para validar el modelo serán RMSEA (*Root mean square error of approximation*) y el CFI (*Comparative fit index*).

El RMSEA fue desarrollado por Steiger y Lind en 1980 (Steiger, 1990) para medir que tan bien el modelo, con desconocidos pero óptimos parámetros estimados, se ajusta a la matriz de covarianza de la población y recientemente el límite superior para considerarse un buen ajuste es de .07 (Steiger, 2007).

El CFI fue desarrollado por Bentler (1990) y es considerado uno de los mejores índices para medir el ajuste del modelo (Gerbing & Anderson, 1992) al tomar en cuenta el tamaño de la muestra. Es uno de los índices de ajuste más utilizados por ser un indicador de los menos afectados por el tamaño de la muestra (Fan et al., 1999) y el valor mínimo es de .9 para considerarse aceptable (Hu & Bentler, 1999).

Los paquetes computacionales para realizar los cálculos utilizados fueron el IBM SPSS Statistics 19.0 y el AMOS 22.0.

Con el objetivo de probar el modelo de la riqueza socioemocional propuesto por Berrone, et al, (2012) iniciamos el análisis de fiabilidad y el factorial de las dimensiones de modelo de la riqueza socioemocional además del constructo de resultados organizacionales y que resumimos en la Tabla 13.

Los resultados del análisis factorial de las dimensiones de la riqueza socioemocional muestran que todas las dimensiones alcanzaron un Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mínimo de .7 para que se pueda considerar aceptable. Las dimensiones con el menor KMO fueron TS y FI con .84 y .85 respectivamente, mientras que FCI con .88, FSL de .90 y FEL con .92 fueron las dimensiones con un KMO mayor (ver Tabla 13).

Posteriormente, para revisar los factores del modelo de riqueza socioemocional encontramos que la varianza explicada de todas las dimensiones cumplen al estar por arriba



del 60%, siendo la dimensión de FI la menor con 69%. Las otras dimensiones cuentan con un porcentaje igual o mayor al 72% de la varianza explicada (ver Tabla 13).

Para confirmar los factores de las dimensiones procedemos a realizar el análisis de fiabilidad donde podemos observar todas las alfas de Cronbach son mayores a .70, siendo un indicador suficiente para ser aceptable. El alfa más baja es de la dimensión FI con .87 y la más alta es FEL con .93, mientras que las dimensiones FCI, FSL y TS tienen un .90, .90 y .88 respectivamente (ver Tabla 13). Los resultados de los análisis cumplen con los estándares mínimos para ser aceptable.

Respecto al constructo unidimensional de resultados organizacionales, el análisis factorial arroja un KMO de .89 y una varianza explicada de .60%, por lo que cumple con los estándares mínimos para ser aceptable. El análisis de fiabilidad para del factor de resultados organizacionales muestra un alfa de Cronbach de .87, también superior a .70 por lo tanto, también es un indicador que cumple con el mínimo suficiente para ser aceptable (ver Tabla 13).

Tabla 13. Reporte del análisis factorial y de fiabilidad

Factor/ Dimensión	Alfa de Cronbach	KMO y prueba Bartlett		Varianza explicada
		KMO	Sig	
FCI	0.90	0.88	0.000	72%
FI	0.87	0.85	0.000	69%
FSL	0.90	0.90	0.000	72%
FEL	0.93	0.92	0.000	73%
TS	0.88	0.84	0.000	74%
BP	0.87	0.89	0.000	60%

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, procedimos a realizar el análisis de validez convergente y discriminante de los constructos de riqueza socioemocional y resultados organizacionales. Los constructos resultaron tener un AVE (*average variance extracted*) igual o superior a 0.50 demostrando que los elementos de cada constructo convergen entre ellos. Mientras que para la validez discriminante, los valores de las correlaciones al cuadrado entre los constructos aparecen menores al AVE del constructo (ver Tabla 14).

Tabla 14. Reporte de validez convergente y discriminante con las AVE (*average variance extracted*) de los constructos

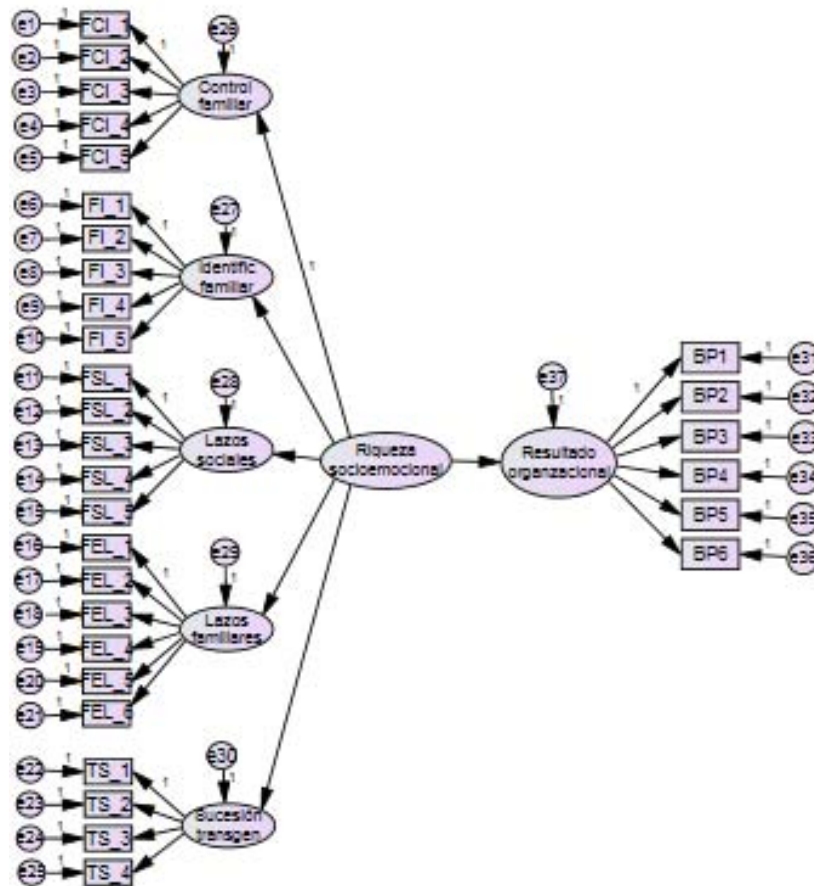
Factor	SEW	BP
SEW	0.536	
BP	0.225	0.520

Fuente: Elaboración propia

## 5 Resultados

Después de revisar los análisis de fiabilidad y factorial del modelo de riqueza socioemocional y del constructo de resultados organizacionales, además del análisis convergente y discriminante, pasamos a realizar el análisis de las hipótesis a través de la técnica de ecuaciones estructurales para conocer las relaciones entre las variables como lo muestra la Figura 6.

Figura 6. Modelo de ecuaciones estructurales de la riqueza socioemocional



En el modelo se observan las cinco dimensiones con sus elementos que contribuyen a la medición de la riqueza socioemocional y la influencia propuesta de ésta en los resultados organizacionales de la empresa.

En la Tabla 15 observamos que el modelo propuesto anteriormente muestra un CFI (“comparative fit index”) de .969 así como un RMSEA de .038. Tanto el CFI es mayor a .9 como el RMSEA menor a .07, por lo que se considera un modelo que cumple con los parámetros establecidos del modelo de ajuste (Hu & Bentler, 1999; Steiger, 2007).

Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 15 y observamos que la relación entre la riqueza socioemocional y los resultados organizacionales de la empresa familiar muestra un coeficiente positivo de .865 y es significativa al .01 por lo que la hipótesis 1 no se rechaza.

Tabla 15. Reporte del ajuste del modelo de la riqueza socioemocional y los resultados organizacionales

Relación entre variables	Estimado	P
BP <--- SEW	0.865	***
*** p<.01		

Model	CFI	RMSEA
Default Model	0.969	0.038

Fuente: Elaboración propia

Para probar la influencia de las variables de control de tamaño y de antigüedad decidimos analizar las diferencias observables entre empresas con mayor antigüedad respecto a las empresas con menos años, al igual que diferenciar las empresas con mayor tamaño respecto a las de menor tamaño.

Para que las diferencias entre los grupos mencionados puedan ser estadísticamente comprobables, es importante verificar que la estructura factorial sea la misma en los dos grupos, por lo que realizamos una prueba de invariabilidad de la muestra.

El primer paso es verificar que la  $\chi^2$  y los grados de libertad del modelo con grupos simultáneos (modelo sin restricciones) coinciden con la suma de estos indicadores entre los

modelos individuales, tratando de manera separada los grupos de antigüedad y tamaño. En la Tabla 16 mostramos los resultados del modelo de medida con grupos simultáneos (multigrupos), tanto para los grupos de antigüedad (Age) como los grupos del tamaño (Size), donde se observa que la suma en los parámetros ( $\chi^2$  y los grados de libertad) coincide con los parámetros de los modelos de grupos simultáneos.

Posteriormente, revisamos el ajuste del modelo de grupos simultáneos (multigrupos) tanto para el análisis de grupos divididos por antigüedad como para el análisis de grupos divididos por tamaño. Los resultados de la Tabla 16 muestran que el modelo de grupos simultáneos (sin restricciones) para grupos divididos por antigüedad, además de ser significativo, muestra un CFI de 0.957 y un RMSEA de 0.032 por lo que podemos asumir que se cuenta con un buen ajuste al cumplir con los parámetros suficientes (CFI mayor a 0.9 y RMSEA menor a 0.07).

Respecto al análisis con grupos divididos por tamaño, el modelo de medida con grupos simultáneos (multigrupos), además de ser significativo, también muestra un buen ajuste con un CFI de 0.962 y un RMSEA de 0.030.

Después revisamos la invariabilidad de las cargas de los factores para asumir que las cargas de los factores que unen al factor con su indicador son idénticas en ambos grupos. Los resultados del modelo de cargas iguales para los grupos de antigüedad (Age) muestran una  $\chi^2$  de 1118 y grados de libertad de 867, siendo valores más elevados que el modelo de grupos simultáneos (ver Tabla 16). Dicho resultado se repite en el análisis para los grupos de tamaño (Size), donde se muestra una  $\chi^2$  de 1090 y grados de libertad de 867 en el modelo

de cargas iguales y que son mayores a los indicadores del modelo de grupos simultáneos (sin restricciones).

Tabla 16. Reporte de análisis de invariabilidad del modelo medida para variables de control (antigüedad y tamaño)

Modelo	x2	G.L.	Dif. x2	Dif. G.L.	P	RMSEA	CFI
Age < 20	529	421			***	0.037	0.969
Age => 20	569	421			***	0.055	0.941
Invariabilidad muestra	1098	842					
Grupos simultaneos	1098	842			***	0.032	0.957
Cargas iguales	1118	867	20	25	***	0.031	0.958
Size < 31	563	421			***	0.04	0.963
Size => 31	507	421			***	0.047	0.96
Invariabilidad muestra	1070	842					
Grupos simultaneos	1070	842			***	0.03	0.962
Cargas iguales	1090	867	20	25	***	0.029	0.963
*** p<.01							

Fuente: Elaboración propia

El siguiente paso es comparar los modelos (simultáneos vs cargas iguales) y se muestra en la Tabla 17 que la diferencia no es significativa para el análisis de la antigüedad. Por lo tanto, podemos concluir que la restricción de cargas iguales no deteriora el ajuste del modelo en el caso de los grupos separados por antigüedad.

Tabla 17. Comparación del modelo multigrupos (sin restricciones) y cargas iguales para análisis de diferencias por antigüedad

Nested Model Comparisons			
Assuming model Unconstrained to be correct:			
Modelo	DF	CMIN	P
Cargas iguales	25	19.338	0.781

Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta al resultado del análisis de grupos por tamaño, la comparación de los modelos de grupos simultáneos con el de cargas iguales resulta no significativa (ver Tabla 18). Por lo anterior, también podemos determinar que la restricción de cargas iguales no deteriora el ajuste del modelo en el caso de los grupos separados por tamaño.

Tabla 18. Comparación del modelo multigrupos (sin restricciones) y cargas iguales para análisis de diferencias por tamaño

Nested Model Comparisons			
Assuming model Unconstrained to be correct:			
Modelo	DF	CMIN	P
Cargas iguales	25	19.22	0.786

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, después de validar los análisis del modelo para comparar grupos, procedemos a revisar los resultados de la relación entre riqueza socioemocional y los resultados organizacionales para identificar las diferencias observables entre los distintos grupos de las variables de control.

Respecto a la antigüedad de la empresa, el análisis de ecuaciones estructurales muestra un buen ajuste del modelo con un CFI (comparative fit index) de 0.958 un RMSEA de 0.031. Para las empresas con menos de 20 años desde su fundación, se muestra un coeficiente positivo de 0.476 en la relación entre la riqueza socioemocional y los resultados organizacionales y es significativo al 0.01. Mientras que para las empresas con 20 o más años de su fundación, el coeficiente es de 0.464, también positivo y significativo al 0.01 (ver Tabla 19).

Tabla 19. Reporte del ajuste del modelo de riqueza socioemocional y los resultados organizacionales y sus diferencias por antigüedad y tamaño

Grupo	BP <--- SEW		Ajuste del modelo	
	Estimate	P	CFI	RMSEA
Age < 20	0.476	***	0.958	0.031
Age => 20	0.464	***		
Size <=30	0.502	***	0.963	0.029
Size > 30	0.366	***		
*** p<.01				

Fuente: Elaboración propia

El resultado del análisis multigrupos con cargas iguales para verificar las diferencias que el tamaño de las empresas tiene en la relación de la riqueza socioemocional muestra un CFI de .963 y un RMSEA de .029 por lo que podemos determinar que el modelo presenta un buen ajuste. Para las empresas con más de 30 empleados el coeficiente de la relación mencionada, es de 0.366 y significativo al .01. Mientras que para las empresas con 30 empleados o menos, el coeficiente es .502 y significativo al .01 (ver Tabla 19).

## 6 Conclusiones e implicaciones

Uno de los objetivos de este estudio y que lo distingue de otros, fue analizar las empresas familiares privadas (no cotizan en bolsa) para proveer de resultados aplicables a la mayoría de las empresas familiares de países con economías emergentes.

También logramos probar el modelo de la riqueza socioemocional de 5 dimensiones propuesto por Berrone et, al., (2012) y podemos concluir que es funcional pues los resultados de fiabilidad y factorial cumplen con los parámetros establecidos para validar las dimensiones.



Contrario a la propuesta de De Tienne y Chirico (2013), los resultados encontrados en este estudio demuestran una relación positiva y significativa en la relación entre la riqueza socioemocional y los resultados organizacionales de las empresas familiares. Por lo anterior, cuando los miembros de la familia presentan altos niveles de la riqueza socioemocional, los resultados organizacionales de la empresa serán mayores que cuando presenten niveles menores de riqueza socioemocional. Este resultado es de gran interés para los empresarios no sólo para el corto plazo, sino, también para el largo plazo, pues al conocer el nivel de riqueza socioemocional de los miembros de la siguiente generación se podrán inferir los resultados organizacionales cuando se realice la transición generacional.

Los resultados confirman una influencia negativa del tiempo sobre la relación entre la riqueza socioemocional y los resultados organizacionales, pues en el grupo de las empresas familiares con mayor antigüedad se observa una relación menos fuerte que en el grupo de las empresas con menor antigüedad. Una posible explicación al debilitamiento de esta relación con el paso de los años pudiera ser por los menores niveles de la riqueza socioemocional encontrados en los miembros familiares de las segundas o terceras generaciones (Chua et al., 1999; Gómez-Mejía et al., 2007; Schulze et al., 2003). Lo anterior contradice al supuesto que la riqueza socioemocional incrementa al aumentar el tiempo donde la empresa es propiedad de la familia pues considera que los lazos emocionales crecen con el tiempo y se genera una mayor identificación con la empresa (Zellweger, Kellermanns, et al., 2012).

Los resultados de la comparación de las empresas familiares por la variable tamaño, sugieren que en las empresas medianas o grandes (más de 30 empleados) existe una

menor relación entre la riqueza socioemocional y los resultados organizacionales, que en las empresas familiares micro y pequeñas (igual o menos de 30 empleados). Este resultado es contrario a lo esperado, pues considerábamos que las empresas familiares con mayor tamaño, al ser más visibles, mostrarían una riqueza socioemocional mayor (Miller et al., 2013). Una explicación sería que en las micro y pequeñas empresas el propietario desarrolla un mayor apego (riqueza socioemocional) al involucrarse en mayor medida en las operaciones y actividades de la empresa. Por lo tanto, tiene un mayor control en las decisiones y la operación del negocio, pero a medida que la empresa es más grande, el propietario o gerente familiar se ve obligado a delegar decisiones y actividades por lo que su influencia es menor.

## **7 Futuras líneas de investigación**

Al demostrar la presencia de la riqueza socioemocional en las empresas familiares y las dimensiones que la componen, consideramos relevante investigar los antecedentes que contribuyen al desarrollo de cada dimensión.

Después de demostrar la relación de la riqueza socioemocional con los resultados organizacionales de las empresas familiares, proponemos analizar la influencia de la riqueza socioemocional en los procesos de control y toma de decisiones en las empresas familiares.

Dadas las diferencias encontradas en el capítulo 2 y que la riqueza socioemocional es un punto de referencia en la toma de decisiones, proponemos investigar la influencia de la riqueza socioemocional en la implementación de las orientaciones estratégicas.

## **CAPÍTULO 4**

# **EFFECTO MEDIADOR DE LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL, ENTRE LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS Y LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA FAMILIAR**

### **Resumen**

Este artículo pretende aportar a la creciente aceptación del concepto de la riqueza socioemocional en el estudio de las empresas familiares por la influencia que tiene en la toma de decisiones. Basados en la Teoría del Comportamiento de Agencia y en la Teoría de Recursos y Capacidades, el objetivo de esta investigación es determinar la relación entre la riqueza socioemocional y las orientaciones estratégicas, además probaremos la riqueza socioemocional como variable mediadora de la relación entre las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales en las empresas familiares. A diferencia de otros estudios, analizamos la influencia de la familia en las orientaciones estratégicas a través de un estudio empírico en empresas familiares privadas (no cotizan en bolsa). Encontramos que la riqueza socioemocional está relacionada positivamente con la orientación al aprendizaje y la orientación al mercado. Los resultados obtenidos muestran que no existe una relación entre la orientación al emprendimiento y la riqueza socioemocional, pero al controlar esta relación según la generación que está en control de la administración de la empresa familiar, se observaron resultados contrapuestos. Además confirmamos un efecto mediador de la

riqueza socioemocional entre los resultados organizacionales de las empresas familiares y las orientaciones estratégicas (la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje).

**Palabras clave:** riqueza socioemocional, empresa familiar, orientación al aprendizaje, orientación al mercado, orientación al emprendimiento, orientaciones estratégicas y resultados organizacionales.

## 1 Introducción

Las orientaciones estratégicas son consideradas un enfoque/habilidad que permite a las empresas adaptarse al entorno con la creación de nuevos productos y servicios que impactarán en su participación de mercado, la rentabilidad y el desarrollo de una ventaja competitiva (Day, 1994; Gatignon & Xuereb, 1997). Las orientaciones estratégicas has sido objeto de abundante investigación de las últimas décadas pero existe poca evidencia sobre sus interrelaciones (Grinstein, 2008).

En el ámbito de las empresas familiares, existe un mayor desconocimiento de las interrelaciones entre las orientaciones estratégicas y es necesario analizar la influencia que tiene la familia en su desarrollo e implementación (Zachary et al., 2011). En el capítulo 2 demostramos la influencia de las orientaciones estratégicas en la operación de una empresa y encontramos diferencias entre las empresas familiares y las no familiares.

En la literatura se encuentran resultados contrapuestos respecto a la influencia de la familia en los resultados organizacionales, por un lado estudios muestran un resultado inferior en las empresas familiares (Eddleston & Kellermanns, 2007; Miller et al., 2007) mientras otros

consideran positiva la influencia que tiene la familia en la empresa, demostrando un resultado superior a las empresas no familiares (Anderson & Reeb, 2003; Essen, Carney, Gedajlovic, & Heugens, 2015; McConaughy et al., 1998; Villalonga & Amit, 2006). La relevancia de la riqueza socioemocional se debe a que podría explicar la diferencia en los resultados encontrados entre las empresas familiares y las no familiares por su influencia en la toma de decisiones.

La relevancia en la economía del mundo y las cualidades únicas de la empresa familiar, han generado que el número de investigaciones sobre este tipo de empresas muestre un incremento exponencial (Sharma, 2004). Las empresas familiares cuentan con una característica única que las diferencia con las empresas no familiares, pues cuentan con la integración de los dos pilares de este campo, la familia y el negocio familiar (Astrachan & Shanker, 2003).

La Teoría del Comportamiento de Agencia propone que las decisiones tomadas en una empresa dependerán del punto de referencia que utiliza el principal y preservar su riqueza o legado acumulado en la empresa (riqueza socioemocional) es prioritario aún en contra de una lógica económica (Gómez-Mejía et al., 2007; Gómez-Mejía et al., 2000). La mayoría de las investigaciones en el campo de las empresas familiares que buscan medir la influencia de la riqueza socioemocional en la toma de decisiones, lo hacen a través de aproximaciones como: la propiedad, el control en la toma de decisiones, la influencia en el consejo de administración y la intención del control transgeneracional (Berrone et al., 2010; Gómez-Mejía et al., 2007; Jones et al., 2008; Zellweger, Nason, & Nordqvist, 2012).

La investigación en las orientaciones estratégicas, por su naturaleza, está basada en la Teoría de Recursos y Capacidades que inicia con Penrose (1959) reconociendo las capacidades como parte de los recursos de una empresa y proporciona un marco apropiado para el análisis de las orientaciones estratégicas en la empresa familiar. La Teoría de Recursos y Capacidades toma en cuenta la peculiaridad de los recursos de una empresa familiar y su uso eficaz para explicar cómo aprovecha sus recursos para lograr una ventaja competitiva (Sirmon & Hitt, 2003).

Dada la creciente aceptación del concepto de la riqueza socioemocional, estudios empiezan a analizar algunas dimensiones de la riqueza socioemocional y su relación con características específicas de las orientaciones estratégicas (Aldrich & Cliff, 2003; Naldi et al., 2007; Zahra, 2005; Zahra et al., 2004).

En el capítulo 3 medimos la riqueza socioemocional y demostramos su relación con los resultados organizacionales, por lo que el objetivo de esta investigación es determinar si la riqueza socioemocional pudiera explicar las diferencias encontradas entre las empresas familiares y las no familiares en otros estudios (Eddleston & Kellermanns, 2007; Miller et al., 2007; Villalonga & Amit, 2006) y que también comprobamos en el capítulo 2. Por su influencia en la operación y decisiones de las empresas familiares, probaremos la riqueza socioemocional como variable mediadora de la relación entre las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales en las empresas familiares. Además, revisaremos si existe una diferencia en las relaciones según la generación que se encuentre a cargo de la administración de la empresa familiar.

Analizar la influencia de la riqueza socioemocional contribuirá a la comprensión de la empresa familiar al estudiar los compromisos emocionales y sus características (Yu et al., 2012). Además, esta investigación pretende aportar a la comprensión de las orientaciones estratégicas en la empresa familiar y la influencia de la riqueza socioemocional en la estrategia y operación de la empresa familiar. También podrá proporcionar a los dueños de empresas familiares una herramienta para facilitar la comprensión y el desarrollo de las orientaciones estratégicas y su impacto en los resultados.

El presente trabajo está organizado de la siguiente manera: la siguiente sección presenta el marco teórico derivado de la literatura más relevante sobre la Teoría de Recursos y Capacidades, la empresa familiar, la Teoría del Comportamiento de Agencia y el modelo de la riqueza socioemocional. La tercera sección contiene las hipótesis y el modelo propuesto. La cuarta sección presenta la metodología utilizada para el análisis y la recolección de los datos. La quinta sección contiene los resultados de los análisis. La sexta sección presenta las conclusiones y las implicaciones. Para terminar, mencionamos algunas líneas futuras de investigación.

## **2 Marco teórico**

### **2.1 Teoría de Recursos y Capacidades**

Dado que las empresas familiares han sido descritas como un conjunto complejo, dinámico y de amplios recursos intangibles donde convergen tanto la familia como la empresa; la Teoría de Recursos y Capacidades es un marco teórico especialmente apropiado para el análisis de estas empresas (Habbershon & Williams, 1999).

La Teoría de Recursos y Capacidades inicia con la contribución de Penrose (1959) al proponer que el crecimiento de la empresa es generado internamente con la explotación de sus recursos. Fue hasta principios de los años 80's que la Teoría de Recursos y Capacidades tomó forma a través de las contribuciones de Teece (1982) y Wernerfelt (1984). Los artículos seminales de Barney (1991), Grant (1991) y Peteraf (1993) consolidaron los fundamentos que permitieron ser una de las principales perspectivas para la investigación de las empresas.

La Teoría de Recursos y Capacidades propone que los diferentes resultados organizacionales observados en las empresas de un mismo sector se deben a que los recursos no son uniformes entre las empresas. Para que una empresa mantenga en el tiempo una ventaja competitiva es necesario que sus recursos sean difíciles de imitar o adquirir por la competencia (Barney, 1991) pero su ventaja competitiva desaparecerá cuando dichos recursos se vuelvan obsoletos o sean imitados por la competencia provocando una disminución de sus resultados (Grant, 1991).

Los recursos tangibles son fáciles de reproducir (Carmeli, 2004) pero los recursos intangibles son la base de la ventaja competitiva y se convierten en una barrera de entrada cuando la competencia no puede obtenerlos (Barney, 1991).

Barney (1991) no diferencia los recursos de las capacidades y considera que los recursos pueden ser los activos, el conocimiento, los procesos organizacionales, la información, etc. Mientras que Grant (1991), establece que los recursos son la base para crear las capacidades.



Desde la perspectiva de Barney (1991), las cualidades que los recursos deben tener para desarrollar o mantener una ventaja competitiva son: raros, valorados, no sustituibles y no imitables. De manera similar, Peteraf (1993) considera que requieren ser imperfectamente móviles, no imitables y no sustituibles. Grant (1991), propone que los recursos y las capacidades son la base de la ventaja competitiva de una empresa si cuentan con las características de ser intransferibles, durables, no replicables y transparentes.

Las capacidades son una rutina o una compleja interrelación de varias rutinas con un objetivo específico (Grant, 1991) y se caracterizan por ser estructuradas, multidimensionales y complejas (Winter, 2003). El concepto de capacidades fue enriquecido por Teece, et al., (1997) al proponer las capacidades dinámicas y definir las como rutinas de actividades utilizadas para crear o reinventar las capacidades existentes que permiten mantener la rentabilidad a largo plazo de las empresas.

## **2.2 Orientaciones estratégicas**

Basándonos en Manu y Sriram (1996), quienes definen la orientación estratégica como las formas en que la empresa adapta aspectos de su entorno para alinearse y tener una mejor operación, y en la propuesta de Hakala (2011), que considera las orientaciones estratégicas como mecanismos de adaptación y no como cultura, en este estudio consideramos a las orientaciones estratégicas como capacidades (Hult & Ketchen, 2001) que recogen la capacidad/habilidad de la empresa para adaptarse y aprovechar las condiciones del entorno (Salavou, 2005).

Las orientaciones estratégicas, consideradas como capacidades empresariales, han sido ampliamente investigadas pero la mayoría analiza la relación directa entre una orientación específica y los resultados de las empresas o utilizan una variable mediadora o moderadora de la relación (Hakala, 2011). Existen pocas investigaciones que incluyen simultáneamente en sus modelos dos o más orientaciones (Baker & Sinkula, 2009; Grinstein, 2008; Liu et al., 2003; Matsuno et al., 2002).

Las orientaciones estratégicas más relevantes en las empresas y que han atraído más la atención de los investigadores son la orientación al mercado, la orientación al emprendimiento y la orientación al aprendizaje (Hakala, 2011). Estas orientaciones son definidas como un enfoque que permite a las empresas la creación de nuevos productos y servicios que impactarán en su participación de mercado, la rentabilidad y el desarrollo de una ventaja competitiva (Day, 1994).

La orientación al mercado es el enfoque o filosofía de una empresa con normas y comportamientos que buscan continuamente responder a las necesidades de sus consumidores con la obtención y el uso de la información del mercado (Kohli & Jaworski, 1990). Con el objetivo de analizar la orientación al mercado Kohli y Jaworski (1990) propusieron un constructo de tres dimensiones: la generación de la inteligencia, la diseminación de la inteligencia y la capacidad de respuesta conocido como la escala MARKOR. En el mismo sentido, Narver y Slater (1990) proponen un constructo con tres dimensiones: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional, también conocido como la escala MKTOR. Una escala unidimensional

propuesta por Deshpande et al., (1993) también aparece frecuentemente utilizada en estudios empíricos.

Basados en los múltiples estudios que han probado una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados de las empresas, se considera que la orientación al mercado crea un ambiente para la generación de valor a los consumidores finales que se traduce en mejores resultados organizacionales (Baker & Sinkula, 2009; Jaworski & Kohli, 1993; Slater & Narver, 1995; Zhou et al., 2005).

La orientación al aprendizaje se considera como el enfoque de la empresa para adquirir información para transformarla en conocimiento, y difundirlo para aprovecharlo a través de una visión compartida en la empresa (Sinkula et al., 1997), siendo el aprendizaje tanto individual como grupal (Dixon, 1999). Para medir el aprendizaje en las empresas Sinkula, et al., (1997) desarrollaron una escala de tres dimensiones: el compromiso con el aprendizaje, la visión compartida y la mentalidad abierta.

El aprendizaje en una empresa es básico para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno (Day, 1994; Newman, 2000). Adquirir o generar conocimientos de manera más efectiva que la competencia forja las bases en una empresa para crear nuevos productos y servicios que impactarán en su participación de mercado y el desarrollo de una ventaja competitiva (Day, 1994) mejorando sus resultados organizacionales (Baker & Sinkula, 2009; Wang, 2008).

La orientación al emprendimiento es una actitud permanente en la empresa, no sólo acciones emprendedoras independientes y específicas (Covin & Slevin, 1991). También es definida como un conjunto de procesos, prácticas y actividades de la toma de decisiones para la identificación y la explotación de oportunidades de negocio inexploradas (Lumpkin & Dess, 1996).

Para analizar la orientación al emprendimiento se proponen diversas escalas pero que tienen similitudes entre ellas. Miller (1983) concibe un constructo de tres dimensiones: la capacidad innovativa, la aversión al riesgo y la proactividad. De manera similar pero ampliando el constructo, Lumpkin y Dess (1996) determinan cinco dimensiones: la autonomía, la capacidad innovativa, la aversión al riesgo, la proactividad y la agresividad competitiva. La orientación al emprendimiento también ha sido medida con un constructo unidimensional de 6 elementos (Naman & Slevin, 1993).

Fundamentándose en los resultados obtenidos al analizar la relación entre la orientación al emprendimiento y el resultado organizacional de las empresas, se afirma que la orientación al emprendimiento influye de manera positiva en los resultados organizacionales al promover la identificación y la capitalización de oportunidades que derivan en nuevos productos y servicios (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Rauch et al., 2009).

Las orientaciones estratégicas han sido objeto de una exhaustiva investigación pero pocos estudios analizan las interrelaciones entre ellas (Grinstein, 2008). Además, la mayoría de estos análisis se concentran en las empresas no familiares y existe una necesidad por conocer el impacto que tiene en las orientaciones estratégicas la influencia de la familia en

la toma de decisiones (Zachary et al., 2011). Las empresas familiares tienen una cultura organizacional única que podría modificar su orientación al mercado al contar con la influencia de la familia en los valores, las normas y los comportamientos estratégicos (Tokarczyk et al., 2007).

### 2.3 La empresa familiar

Por empresa familiar, en el presente trabajo, la definimos como la propiedad de un negocio por parte de una familia o grupo dominante de miembros de la misma familia o un pequeño número de familias, que le permite a la familia la administración y control de empresa además de tener la intención de realizar la transición generacional (Chua et al., 1999).

Los elementos de la definición de la empresa familiar se traducen en características distintivas en su operación y la toma de decisiones para mantener el control y pasar el negocio a las generaciones futuras. Algunas de las características que diferencian la empresa familiar de la empresa no familiar las resumimos en la Tabla 20.

Tabla 20. Características de las empresas familiares vs no familiares

Familiar	No Familiar	Autor
Propiedad concentrada en la familia	Propiedad dispersa	Achmad, et al. (2009)
Permanencia de largo plazo del gerente.	Permanencia de corto y mediano plazo del gerente.	Le Breton-Miller y Miller (2006)
Inversiones a mayores plazos	Inversiones a menores plazos	
Menores costos de agencia	Mayores costos de agencia	

Fuente: Elaboración propia

El involucramiento de la familia en la empresa puede generar efectos contrapuestos. Por una parte, dicho involucramiento puede incrementar los costos de agencia derivados del nepotismo, el altruismo familiar, los conflictos intergeneracionales, los comportamientos oportunistas de la familia mayoritaria, la búsqueda de beneficios no económicos, entre otros (Anderson & Reeb, 2003; McConaughy et al., 1998; Villalonga & Amit, 2006). Desde otra perspectiva, la familia puede proveer de recursos únicos como el capital de largo plazo, la simetría de la información, el capital relacional, etc. (Eddleston & Kellermanns, 2007; Miller et al., 2007). El hecho que el involucramiento de la familia en la empresa puede generar al mismo tiempo ventajas como desventajas, se refleja en las diferencias encontradas en el resultado organizacional entre las empresas familiares y las no familiares.

La relevancia de la riqueza socioemocional se debe a que al ser el punto de referencia en la toma de decisiones, podría explicar la diferencia las diferencias entre las empresas familiares y las no familiares, además de la heterogeneidad entre las empresas familiares (Chua et al., 2015). El concepto de la riqueza socioemocional pudiera ser confundido con el concepto de “*familyness*” dado que este último es el recurso intangible más estudiado en el campo de las empresas familiares. El concepto de “*familyness*” es el resultado de la relación entre la familia y el negocio y esta relación produce ciertos recursos únicos (Habbershon & Williams, 1999).

Para una mayor claridad del concepto de riqueza socioemocional y su diferencia con el concepto de “*familyness*”, es necesario comprender que la riqueza socioemocional se considera un inventario de beneficios afectivos (no económicos) (Chua et al., 2015), un legado acumulado que captura el valor del afecto de la familia por mantener el control y la

propiedad de la empresa y que es utilizado como un punto de referencia para la toma de decisiones (Gómez-Mejía et al., 2007). Mientras que por “*familyness*” se considera como la suma de los recursos y capacidades particulares de una empresa que son resultado de la interacción de los subsistemas (la familia, la empresa y los miembros familiares) de una empresa familiar (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon et al., 2003; Pearson et al., 2008).

Zellweger, et al., (2010) sugieren que el resultado organizacional en las empresas familiares difiere a causa del nivel de identificación de la familia con la empresa, por lo que la diferencia que experimentan las empresas familiares en el nivel de la riqueza socioemocional podría explicar las variaciones en el resultado organizacional de las empresas familiares.

En el campo de la empresa familiar, Zachary et al., (2011) consideran interesante estudiar la influencia de la familia en las orientaciones estratégicas pues el principal (director familiar) de la empresa familiar prioriza sus objetivos y decisiones en el mantenimiento de la riqueza socioemocional.

#### **2.4 Teoría del Comportamiento de Agencia y la riqueza socioemocional**

La Teoría del Comportamiento de Agencia (Gómez-Mejía et al., 2000; Wiseman & Gómez-Mejía, 1998) surge con el objetivo de explicar el particular proceso de toma de decisiones por parte del propietario en la empresa familiar e integra elementos de la Teoría de la Agencia (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976), la Teoría Prospectiva (Kahneman & Tversky, 1979) y la Teoría del Comportamiento (Cyert & March, 1963).

En la Teoría del Comportamiento de Agencia el supuesto de aversión al riesgo cambia por un supuesto de aversión a la pérdida, dando como resultado un cambio en el autointerés del principal y en lugar de buscar maximizar los beneficios futuros, como estipula la Teoría de la Agencia, el principal priorizará minimizar las pérdidas de la riqueza (Wiseman & Gómez-Mejía, 1998). Por lo anterior, cuando el legado acumulado en la empresa se ve amenazado, la familia (el principal) tomará decisiones que no están basadas en una lógica económica con el objetivo de preservar dicho legado aunque puedan poner en riesgo económico a la empresa (Berrone et al., 2012).

El legado acumulado en una empresa familiar, que captura el valor afectivo de la familia por mantener la propiedad y control de la empresa, es definido por Gómez-Mejía, et al. (2007) como riqueza socioemocional.

El modelo de la riqueza socioemocional se basa en la Teoría del Comportamiento de Agencia y toma en cuenta el argumento central de la Teoría de la Agencia al aceptar que la familia (el principal) podrá tener comportamientos oportunistas (Eisenhardt, 1989), pero priorizará el mantenimiento de la riqueza socioemocional aunque resulte en un mayor costo económico (Berrone et al., 2012). Las emociones (Baron 2008) y los comportamientos colaborativos (Sundaramurthy & Lewis, 2003) también son tomados en cuenta en el modelo de la riqueza socioemocional.

Algunas investigaciones analizan la influencia de la riqueza socioemocional en la toma de decisiones a través de aproximaciones como: la propiedad, el control en la toma de decisiones, la influencia en el consejo de administración y la intención del control



transgeneracional (Berrone et al., 2010; Gómez-Mejía et al., 2007; Jones et al., 2008; Zellweger, Nason, et al., 2012) mientras otros estudios utilizan alguna dimensiones de la riqueza socioemocional para determinar su relación con otras variables (Aldrich & Cliff, 2003; Naldi et al., 2007; Zahra, 2005; Zahra et al., 2004).

En este estudio pretendemos medir la influencia de la riqueza socioemocional en la estrategia utilizando el modelo de 5 dimensiones “*FIBER*” (por sus siglas en inglés) propuesto por Berrone, et al., (2012) para medir la riqueza socioemocional.

### **3 Modelo e hipótesis**

La riqueza socioemocional y las orientaciones estratégicas.

Las características únicas de las empresas familiares contribuyen a la ejecución de la orientación al mercado (Tokarczyk et al., 2007) y se confirma la influencia de dichas características al probarse una diferencia en la relación de la orientación al mercado y los resultados entre las empresas familiares y las no familiares (Zachary et al., 2011). Algunas características de las empresas familiares (generación en control del negocio) han probado influir en la orientación al mercado (Beck, Janssens, Debruyne, & Lommelen, 2011). Por lo anterior, consideramos que la orientación al mercado está relacionada con la riqueza socioemocional y planteamos la siguiente hipótesis:

H1. La orientación al mercado está relacionada positivamente con la riqueza socioemocional.

La riqueza socioemocional se puede observar en el énfasis de las empresas familiares en invertir en las alianzas estratégicas y la reputación (vínculos sociales familiares), la cultura corporativa y la transferencia de conocimiento (control e influencia familiar) permitiéndoles desarrollar capacidades distintivas (Miller & Le Breton-Miller, 2006). La intención de la familia en preservar la riqueza socioemocional influye fuertemente en el proceso del aprendizaje en la empresa familiar (Pukall & Calabrò, 2014). Estudios demuestran que algunas dimensiones de la riqueza socioemocional (control e influencia familiar y los lazos familiares) tienen una relación positiva con el aprendizaje organizacional en empresas familiares (Zahra, 2012). Por lo tanto, determinamos la siguiente hipótesis:

H2. La orientación al aprendizaje está relacionada positivamente con la riqueza socioemocional.

En la literatura encontramos que algunas dimensiones de la riqueza socioemocional han sido relacionadas con características de la orientación al emprendimiento y los resultados son contrapuestos. Algunos estudios consideran que la protección de la riqueza socioemocional los hace más conservadores en la toma de riesgos (Naldi et al., 2007; Zahra, 2005). Mientras que otros estudios muestran una relación positiva entre los lazos familiares y el reconocimiento de oportunidades emprendedoras (Aldrich & Cliff, 2003) y la proactividad al emprendimiento (Zahra et al., 2004). También está comprobada una relación positiva entre la orientación al emprendimiento y el involucramiento generacional en la empresa (Casillas, Moreno, & Barbero, 2010; Kellermanns, Eddleston, Barnett, & Pearson, 2008).

La riqueza socioemocional fue probada como moderador de la relación entre la orientación al emprendimiento y el resultado organizacional de la empresa, y concluyeron que cuando la familia presenta niveles extremadamente altos, desaparece la influencia positiva de la orientación al emprendimiento, pero inversamente cuando la riqueza socioemocional no es alta, la relación sí es positiva (Schepers, Voordeckers, Steijvers, & Laveren, 2014).

Algunas dimensiones de la riqueza socioemocional (lazos emocionales entre miembros de la familia) influyen negativamente en la innovación (Hauck & Prügl, 2015) mientras que otras dimensiones (identificación familiar con el negocio) tienen una influencia positiva en la innovación. Por lo anterior, la hipótesis planteada sería la siguiente:

H3. La orientación al emprendimiento está relacionada positivamente con la riqueza socioemocional.

Las empresas familiares priorizan proteger la riqueza socioemocional afectando los objetivos económicos (Leitterstorf & Rau, 2014). Incluso, De Tienne & Chirico (2013), sugieren una relación negativa entre la riqueza socioemocional y el resultado organizacional de la empresa familiar como resultado de la tolerancia del propietario a tener un menor desempeño dadas sus intenciones por preservar la riqueza socioemocional.

Sin embargo, las empresas familiares han mostrado resultados organizacionales superiores a las no familiares (Allouche et al., 2008; Anderson & Reeb, 2003; Bonilla et al., 2010; Villalonga & Amit, 2006) por lo que se argumenta que sus características únicas (ej. capital relacional y visión de largo plazo) y su toma de decisiones estratégicas (siendo la riqueza

socioemocional su punto de referencia) influyen positivamente en los resultados. Por lo tanto, la hipótesis a analizar es la siguiente:

H4. La riqueza socioemocional está relacionada positivamente con los resultados organizacionales.

Mediación de la riqueza socioemocional.

En las empresas familiares, los recursos únicos con los que cuentan tienen una influencia importante en la implementación de las orientaciones estratégicas y la riqueza socioemocional, al ser un punto de referencia para las decisiones estratégicas en el uso de los recursos, puede influir en la relación entre las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales. También el hecho de proteger la riqueza socioemocional (beneficios afectivos y no económicos) sobre los objetivos económicos, la riqueza socioemocional pudiera influir en la relación entre las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales.

La riqueza socioemocional puede tener un lado claro y otro oscuro (Kellermanns, Eddleston, & Zellweger, 2012) por su capacidad para influir tanto positiva como negativa en la empresa. Por un lado, la riqueza socioemocional y la familia pueden proveer de recursos y beneficios a la empresa (satisfacción y compromiso de los empleados, visión y capital de largo plazo y capital relacional). Pero al mismo tiempo, las emociones y los lazos interpersonales pueden generar un altruismo paternalista (Schulze et al., 2003), atrincheramiento directivo (Gomez-Mejia, Nunez-Nickel, & Gutierrez, 2001) o conflictos intergeneracionales (Eddleston & Kellermanns, 2007) siendo una influencia negativa para los resultados organizacionales.

Por lo anterior, proponemos a la riqueza socioemocional como mediadora de la relación entre las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales de las empresas familiares.

La orientación al mercado está relacionada positivamente con el resultado organizacional de la empresa al crear un ambiente para la generación de valor agregado a los consumidores finales (Baker & Sinkula, 2009; Hult & Ketchen, 2001; Jaworski & Kohli, 1993; Zhou et al., 2005) aunque estos estudios utilizaron muestras con empresas no familiares.

Dado que un objetivo de la orientación al mercado es la rentabilidad, Zachary, et al, (2011) encontraron una relación positiva entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales en su investigación con una muestra de empresas familiares. Dado lo anterior, consideramos analizar en empresas familiares la relación de la orientación al mercado con los resultados organizacionales con la siguiente hipótesis:

H5. La orientación al mercado está relacionada positivamente con los resultados organizacionales y la relación es mediada por la riqueza socioemocional.

La orientación al aprendizaje permite a las empresas tomar información y distribuirla para innovar, reconocer oportunidades de negocio y adaptarse a las condiciones del entorno (Baker & Sinkula, 2009; Day, 1994; Newman, 2000) de manera más efectiva que la competencia. Estudios han demostrado que a las empresas les permite competir y mejorar su desempeño (Wang, 2008) por lo que la orientación al aprendizaje influye directa y positivamente al resultado de la empresa (Aragón-Correa et al., 2007; Baker & Sinkula,

1999; Farrell et al., 2011; Rodríguez-Gutiérrez, Fuentes-Fuentes, & Rodríguez-Ariza, 2014). Proponemos confirmar esta relación para empresas familiares con la siguiente hipótesis:

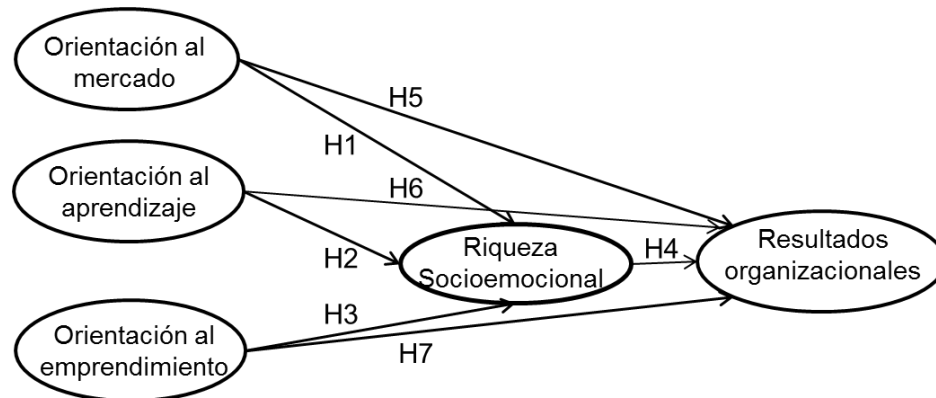
H6. La orientación al aprendizaje está relacionada positivamente con los resultados organizacionales y la relación es mediada por la riqueza socioemocional.

La orientación al emprendimiento también muestra una influencia positiva en los resultados de las empresas (Casillas et al., 2010) al promover la identificación y la capitalización de oportunidades para la generación de nuevos productos y servicios (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Rauch et al., 2009). Las empresas familiares también son consideradas más innovadoras al aprovechar su capital social, el capital humano y el capital de mercado, siendo recursos únicos de la familia (Nordqvist & Melin, 2010). En las empresas familiares se observa la presencia de la orientación al emprendimiento (Short et al., 2009). Por lo tanto, para analizar la relación entre la orientación al emprendimiento y los resultados organizacionales determinamos la siguiente hipótesis:

H7. La orientación al emprendimiento está relacionada positivamente con los resultados organizacionales y la relación es mediada por la riqueza socioemocional.

En la Figura 7 se muestra el modelo propuesto donde la riqueza socioemocional está relacionada con las orientaciones al mercado, al aprendizaje y al emprendimiento, al mismo tiempo que la influencia que estas últimas tienen de manera simultánea con los resultados organizacionales y que constituyen las hipótesis previamente explicadas para las empresas familiares.

Figura 7. Modelo de la relación entre riqueza socioemocional, las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales



Fuente: Elaboración propia

## 4 Metodología

### 4.1 Muestra y recolección de la información

Se realizó una investigación transversal y cuantitativa para probar las hipótesis. La información se recolectó utilizando el cuestionario como herramienta de información primaria dada la imposibilidad de hacerlo a través de fuentes secundarias.

En el mes de enero de 2014, antes de iniciar con el levantamiento de datos, se aplicaron 20 cuestionarios para validar los reactivos y la retroalimentación recibida fue utilizada para ajustar la redacción. Posteriormente, contratamos a la empresa de investigación de mercados Berumen, la cual realizó un levantamiento de datos con la aplicación de 306 encuestas a los propietarios y los gerentes en las instalaciones de la empresa. El levantamiento de la información se realizó del 4 al 27 de febrero de 2014 en empresas clasificadas como microempresas, pequeñas empresas y medianas y grandes empresas.

Después de eliminar las encuestas con datos incompletos, la muestra se constituye 303 empresas familiares. Cabe mencionar que la muestra utilizada en la aplicación del instrumento se ajustó para ser representativa a la población de las empresas en México según el sector empresarial donde operan y se distribuye de la siguiente manera: 44% son comercios, 33% son servicios y 23% son de manufactura y otros (INEGI, 2015).

Todas las empresas de la muestra son privadas (no cotizan en bolsa) y las empresas cumplen con las características que definimos para clasificarlas como empresa familiar, pues al menos el 51% de la propiedad recae en la familia además del control en la toma de decisiones y la intención expresa de transferir el negocio a las próximas generaciones.

Las características estadísticas de la muestra utilizada se observan en la Tabla 21 donde considerando la generación de la familia en el control de la administración, la muestra de las empresas tiene la siguiente distribución: el 65% son administradas por la primera generación, el 32% por la segunda generación, el 3% son empresas de tercera generación y el 1% ha llegado hasta la cuarta generación

Como se observa en la Tabla 21, el promedio de antigüedad de las empresas es de 20 años, siendo 4 años el mínimo y 101 años la más antigua. Respecto al tamaño, el promedio de empleados mostrado es de 46, teniendo 4 empleados la empresa más chica y 1800 empleados la más grande. Basándonos en el número de empleados, el 39% de las empresas se clasifican como microempresas, el 31% son pequeñas empresas, el 24% entran en la clasificación de medianas empresas y el 7% son grandes empresas de acuerdo a la clasificación oficial (SECRETARIA-DE-ECONOMÍA, 2015).



Tabla 21. Estadísticos de las empresas familiares de la muestra

Empresas familiares																
Sector			Tamaño			Antigüedad			Clasificación				Generación			
Comercio	Servicio	Industria y otros	Mín	Máx	Media	Mín	Máx	Media	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	1a	2a	3a	4a
44%	33%	23%	4	1800	46	4	101	20	39%	31%	24%	7%	65%	32%	3%	1%

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Variables del estudio

Variable dependiente. Resultados organizacionales (BP). Para la medición de esta variable utilizamos el constructo utilizado por Jaworski y Kohli (1993) y Slater y Narver (1995) compuesto de 6 elementos subjetivos del área financiera, mercadotecnia y recursos humanos: el retorno sobre la inversión, los beneficios, las ventas, el grado de satisfacción de los clientes, la satisfacción del empleado y los resultados globales.

Variables independientes.

Orientación al emprendimiento (EO). Para medir la variable de orientación al emprendimiento utilizamos y adaptamos la escala de Naman y Slevin (1993) que considera el constructo de 6 elementos como unidimensional.

Orientación al mercado (MO). Para medir la variable de orientación al mercado utilizamos y adaptamos de la escala Deshpande, et al., (1993) considerando el constructo como unidimensional y compuesto de 8 elementos.

Orientación al aprendizaje (LO). Para medir la variable de orientación al aprendizaje utilizamos y adaptamos la escala de Baker y Sinkula (1999) que contempla 3 dimensiones:

el compromiso con el aprendizaje (LC), la mentalidad abierta (OM) y la visión compartida (SV).

Variable mediadora.

Riqueza socioemocional (SEW). Para medir la variable de riqueza socioemocional utilizaremos el constructo propuesto por Berrone, et al.,(2012) compuesto de cinco dimensiones denominado FIBER (por sus siglas en inglés) las cuales son: el control y la influencia familiar (FCI), la identificación de la familia con el negocio (FI), los vínculos sociales de la familia (FSL), los lazos emocionales entre los miembros familiares (FEL) y la sucesión transgeneracional (TS).

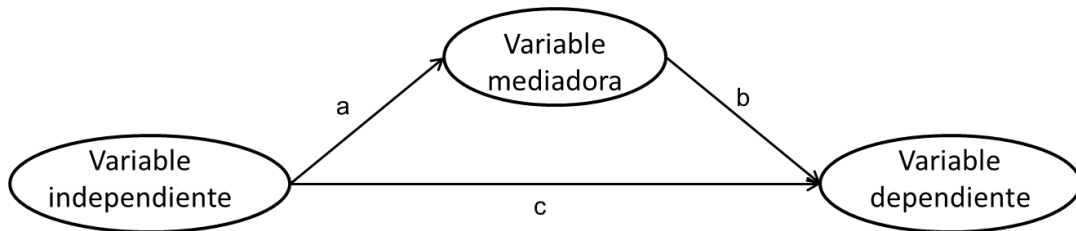
Una variable mediadora es aquella que participa en la relación entre una variable independiente (predictora) y una variable dependiente (de salida) y su nivel de desempeño o influencia, como variable mediadora, es la medida en que esta variable represente dicha relación (Baron & Kenny, 1986).

En la Figura 8 se muestra un modelo del funcionamiento de una variable moderadora utilizando un sistema de tres variables. En el modelo se muestran dos caminos causales que influyen en la variable dependiente. El primero es la influencia de la variable moderadora (camino b) y el segundo es a través de la variable independiente (camino c).

Para que una variable funcione como mediadora de una relación requiere cumplir con tres condiciones. Primero, la relación entre la variable independiente debe ser significativa con la variable mediadora (camino a). Segundo, la relación entre la variable mediadora debe ser

significativa con la variable dependiente (camino b). Tercero, cuando la variable mediadora es introducida en el modelo, la relación significativa (previa sin mediadora) entre la variable independiente y la variable dependiente (camino c) es más cercana a cero o deja de ser significativa (Baron & Kenny, 1986).

Figura 8. Modelo de variable mediadora- sistema de tres variables



Fuente: Adaptado de Baron y Kenny (1986)

#### Variable de control

Para una mayor comprensión de la riqueza socioemocional, es importante tomar en cuenta las diferencias entre las empresas familiares. La generación que tiene el control de la administración tiene una influencia directa en la empresa familiar y cuando hay una transición (cambio de generación), también cambian los recursos, los atributos y la estructura de la empresa (Beck et al., 2011).

En la literatura se sugieren diferencias entre la primera generación y las subsecuentes. La primera generación se caracteriza por una toma de decisiones centralizada (Dyer, 1988), que disminuye cuando la segunda generación se hace cargo de la empresa (Cruz & Nordqvist, 2012). Esta característica está en línea con la sugerencia que las posteriores

generaciones (después de la primera) tienden a implementar una administración más profesional (Dyer, 1988).

Estudios muestran que las posteriores generaciones pudieran tener un menor nivel de orientación al mercado y también una menor relación con la innovación (Beck et al., 2011). La primera generación al ser la fundadora, son los emprendedores (Aldrich & Cliff, 2003) y se sugiere que la orientación al emprendimiento es mayor en la primera generación y va decreciendo conforme la empresa es transferida a las posteriores generaciones (Cruz & Nordqvist, 2012; Kellermanns et al., 2008).

Por lo anterior, consideramos interesante analizar la influencia de la generación a cargo de la administración de la empresa familiar en la relación entre la riqueza socioemocional, las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales.

Generación a cargo del control de la gestión de la empresa familiar. La variable fue medida preguntando directamente el número de la generación a cargo de la gestión de la empresa. La muestra se dividió en empresas administradas por la primera generación y empresas administradas por las posteriores generaciones (segunda en adelante).

### **4.3 Técnicas del análisis**

Las técnicas cuantitativas apropiadas para el análisis del modelo propuesto son: análisis factorial y de fiabilidad para validar el modelo de 5 dimensiones de la riqueza socioemocional (FIBER por sus siglas en inglés) y los constructos de resultados organizacionales, la orientación al emprendimiento, la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje.

Para realizar el análisis factorial se utilizó el método *varimax* y se realizó la prueba de Bartlett y la medida KMO (Kaiser-Meyer\_Olkin) así como la prueba del Alfa de Cronbach para el análisis de fiabilidad.

Para realizar las pruebas de validez convergente y discriminante utilizamos los procedimientos sugeridos por Fornell y Larcker (1981) calculando el AVE "*average variance extracted*" de cada uno de los constructos (verificando que sea mayor a .5), después el AVE de cada par de constructos y verificar que este último sea menor al AVE individual de cada constructo.

Para comparar dos grupos en un modelo de ecuaciones estructurales, requerimos probar la invariabilidad de las cargas de los factores y que nos permita asumir que las cargas de los factores que unen al factor con su indicador son iguales en dos grupos. La anterior prueba se realiza a través del análisis de invariabilidad del modelo de medida.

Para realizar el análisis de la invariabilidad del modelo de medida y del modelo propuesto que nos permita obtener los resultados de las relaciones entre las variables explicativas y las explicadas con relaciones de interdependencia, la técnica de análisis multivariante de ecuaciones estructurales fue seleccionada. Esta técnica se considera muy apropiada para probar modelos con variables mediadoras así como las relaciones directas de las demás variables (Rhee, Park, & Lee, 2010) por su habilidad para analizar una serie de relaciones de dependencia (cuando una variable dependiente, pasa a ser una variable independiente y se relaciona con otra dependiente dentro del mismo análisis) mientras analiza múltiples variables dependientes simultáneamente (Shook et al., 2004).

Básicamente, la herramienta de ecuaciones estructurales consiste en una serie de ecuaciones lineales para probar múltiples relaciones (dos o más) entre variables observadas y latentes (Shook et al., 2004). Los índices de ajuste elegidos para validar el modelo de ecuaciones estructurales serán: el RMSEA (*Root mean square error of approximation*) y el CFI (*Comparative fit index*).

El RMSEA fue desarrollado por Steiger y Lind en 1980 (Steiger, 1990) para medir que tan bien el modelo, con desconocidos pero óptimos parámetros estimados, se ajusta a la matriz de covarianza de la población y recientemente el límite superior para considerarse un buen ajuste es de .07 (Steiger, 2007).

El CFI fue desarrollado por Bentler (1990) y es considerado uno de los mejores índices para medir el ajuste del modelo (Gerbing & Anderson, 1992) al tomar en cuenta el tamaño de la muestra. Es uno de los índices de ajuste más utilizados por ser un indicador de los menos afectados por el tamaño de la muestra (Fan et al., 1999) y el valor mínimo es de .9 para considerarse aceptable (Hu & Bentler, 1999).

Los paquetes computacionales para realizar los cálculos utilizados fueron el IBM SPSS Statistics 19.0 y el AMOS 22.0.

Antes de probar las hipótesis del modelo, iniciamos el análisis de las variables a utilizar a través del análisis factorial y de fiabilidad de las cinco dimensiones de la riqueza socioemocional y el de tres dimensiones de la orientación al aprendizaje así como también

los constructos de orientación al mercado, la orientación al emprendimiento y los resultados organizacionales que resumimos en la Tabla 22.

Los resultados del análisis factorial de las dimensiones de la riqueza socioemocional arrojan que todas las dimensiones alcanzaron un Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mínimo de .7 para que se pueda considerar aceptable siendo los valores .88, .85, .90, .92 y .84 para las dimensiones FCI, FI, FSL, FEL y TS respectivamente (ver Tabla 22) y la varianza explicada de las dimensiones es superior a 60% al mostrar 72% para FCI, 69% en FI, 72% a FSL, 73% para FEL y 74% en la dimensión TS (ver Tabla 22).

El análisis de fiabilidad del modelo de la riqueza socioemocional muestra para cada una de las cinco dimensiones un alfa de Cronbach igual o superior a .88 siendo un indicador que cumple con los parámetros mínimos establecidos (ver Tabla 22) y específicamente el resultado es de .90 en la dimensión FCI, .87 para FI, .90 en FSL, .93 a FEL y la última dimensión de TS fue de .88.

Los resultados del análisis factorial de las tres dimensiones de la orientación al aprendizaje: LC, SV y OM, muestran un Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) mínimo de .7 para que se pueda considerar aceptable siendo los valores .71, .72 y .72 respectivamente y la varianza explicada de las tres dimensiones (LC, SV y OM) es superior a 60% al tener al menos 74% (ver Tabla 22). El análisis de fiabilidad para las dimensiones LC, SV y OM resultaron con alfa de Cronbach de .83, .83 y .82 respectivamente y que es un indicador que cumple con los parámetros mínimos establecidos (ver Tabla 22).

Una vez que analizamos los resultados de las dimensiones de la riqueza socioemocional y la orientación al aprendizaje, iniciamos el mismo procedimiento para los constructos unidimensionales de la orientación al emprendimiento (EO), la orientación al mercado (MO) y los resultados organizacionales (BP).

El análisis factorial demuestra que cumple los parámetros establecidos con un KMO mínimo de .7 resultando con un KMO de .86 para EO, de .90 en MO y .89 para BP y una varianza explicada que va de 54% a 60% (ver Tabla 22). El análisis de fiabilidad arroja un alfa de Cronbach de .83, .88 y .87 respectivamente, todos los indicadores cumplen con los parámetros mínimos establecidos (ver Tabla 22).

Tabla 22. Reporte de análisis de factorial y fiabilidad

Factor/ Dimensión	Alfa de Cronbach	KMO y prueba Bartlett		Varianza explicada
		KMO	Sig	
FCI	0.90	0.88	0.000	72%
FI	0.87	0.85	0.000	69%
FSL	0.90	0.90	0.000	72%
FEL	0.93	0.92	0.000	73%
TS	0.88	0.84	0.000	74%
LC	0.83	0.71	0.000	74%
SV	0.83	0.72	0.000	75%
OM	0.82	0.72	0.000	74%
EO	0.83	0.86	0.000	55%
MO	0.88	0.90	0.000	54%
BP	0.87	0.89	0.000	60%

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizados los análisis factorial y de fiabilidad, realizamos el análisis de validez convergente y discriminante para el modelo de medida. Todos los constructos tienen un AVE (*average variance extracted*) igual o superior a 0.50 demostrando que los elementos



de cada constructo convergen entre ellos. Mientras que para la validez discriminante, los valores de las correlaciones al cuadrado entre los constructos aparecen menores al AVE del constructo (ver Tabla 23).

Tabla 23. Reporte de validez convergente y discriminante con las AVE (average variance extracted) de los constructos

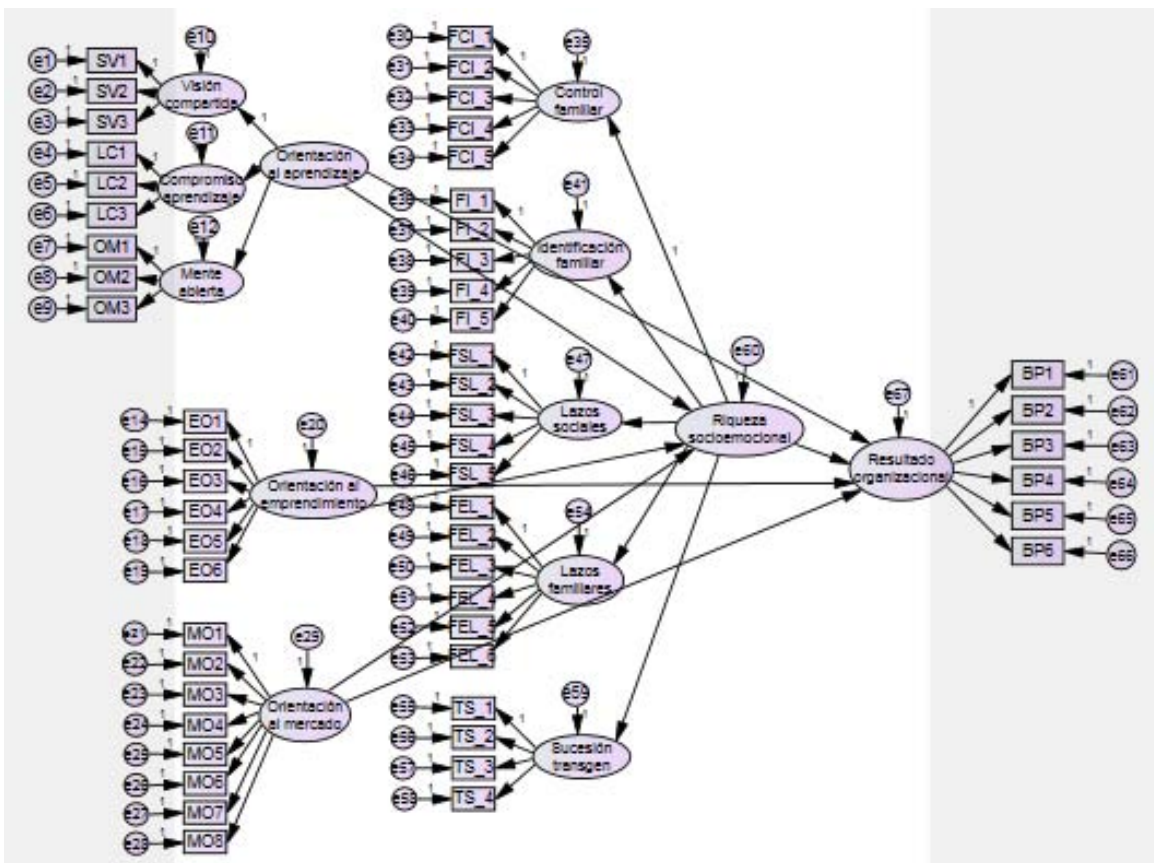
Constructo	LO	MO	EO	SEW	BP
LO	0.732				
MO	0.472	0.502			
EO	0.292	0.245	0.504		
SEW	0.361	0.229	0.116	0.526	
BP	0.269	0.353	0.138	0.226	0.522

Fuente: Elaboración propia

## 5 Resultados

Después de realizar los análisis (factorial, fiabilidad, validez convergente y discriminante) para validar los constructos/variables mencionados anteriormente, procedemos a probar el modelo propuesto y analizar las relaciones entre las variables (hipótesis propuestas) utilizando la técnica de ecuaciones estructurales para obtener los resultados del ajuste del modelo como se muestra en la Figura 9.

Figura 9. Modelo de ecuaciones estructurales de la relación entre las orientaciones estratégicas, la riqueza socioemocional y los resultados organizacionales



En la Tabla 24 observamos que el modelo propuesto muestra un CFI (“comparative fit index”) de .923 y un RMSEA de .043, por lo que se considera un modelo que cumple con los parámetros mínimos establecidos del modelo de ajuste (Hu & Bentler, 1999; Steiger, 2007).

Los resultados obtenidos de las hipótesis definidas se muestran en la Tabla 24, donde observamos que la relación entre la orientación al mercado y la riqueza socioemocional muestra un coeficiente positivo de .126 significativo al .01; por lo tanto podemos determinar que la hipótesis 1 no se rechaza.

Para la relación entre la orientación al aprendizaje y la riqueza socioemocional, el resultado arroja un coeficiente positivo de .335 y es significativa al .01; por lo que podemos mencionar que la hipótesis 2 no se rechaza.

Respecto a la relación entre la orientación al emprendimiento y la riqueza socioemocional, muestra un coeficiente positivo de .020 pero no es significativa; por lo tanto la hipótesis 3 se rechaza.

Para la relación entre la riqueza socioemocional y los resultados organizacionales se observa en la Tabla 24 un coeficiente positivo de .381 y es significativa al .01; por lo tanto podemos determinar que la hipótesis 4 no se rechaza.

Tabla 24. Reporte del ajuste del modelo de la mediación de la riqueza socioemocional en la relación entre las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales

Relación entre variables			Modelo con mediación		Modelo sin mediación	
			Estimado	P	Estimado	P
SEW	<---	EO	0.02	0.52		
SEW	<---	MO	0.126	***		
SEW	<---	LO	0.335	***		
BP	<---	EO	0.077	0.153	0.086	0.117
BP	<---	MO	0.441	***	0.492	***
BP	<---	LO	0.142	0.123	0.265	***
BP	<---	SEW	0.381	***		
CFI			0.923		0.091	
RMSEA			0.043		0.059	
*** p<.01						

Fuente: Elaboración propia

Una vez revisadas las hipótesis 1, 2 y 3 y que los resultados confirman una relación entre las orientaciones al mercado y al aprendizaje (variables independientes) podemos

determinar que se cumple el primer requisito para probar la mediación de la riqueza socioemocional. Pero al no existir relación entre la orientación al emprendimiento y la riqueza socioemocional, no existe tampoco una mediación de la riqueza socioemocional y la hipótesis 7 se rechaza.

Al confirmar la hipótesis 4, que demuestra una relación entre la riqueza socioemocional y los resultados organizacionales (variable dependiente), podemos determinar que el segundo requisito se cumple para probar la mediación de la riqueza socioemocional (Baron & Kenny, 1986).

Por lo anterior, en la Tabla 24 también encontramos los resultados de las relaciones entre las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales, tanto para el modelo sin mediación como para el modelo con la mediación de la riqueza socioemocional.

Observamos que a la relación (previa sin mediación) entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales, muestra un coeficiente positivo de .492 y es significativa al .01; mientras que en el modelo con la mediación de la riqueza socioemocional, la relación muestra un coeficiente de .441 y significativa al .01. Al tener un coeficiente menor (más cercano a cero) cuando se incluye la mediación, podemos determinar que existe una mediación parcial de la riqueza socioemocional y la hipótesis 5 no se rechaza.

Finalmente, revisando la relación entre la orientación al aprendizaje y los resultados organizacionales, observamos que en el modelo sin mediación muestra un coeficiente positivo de .265 significativo al .01. Al incluir en el modelo la mediación de la riqueza

socioemocional, el coeficiente de la relación pasa a .142 y no significativo. Por lo anterior podemos determinar que existe una mediación total (Baron & Kenny, 1986) y la hipótesis 6 no se rechaza.

Los resultados obtenidos de las hipótesis probadas las resumimos en la Tabla 25.

Tabla 25. Resumen de resultados de las hipótesis

Hipótesis		Resultado
H1	La orientación al mercado está relacionada positivamente con la riqueza socioemocional.	No Rechaza
H2	La orientación al aprendizaje está relacionada positivamente con la riqueza socioemocional.	No Rechaza
H3	La orientación al emprendimiento está relacionada positivamente con la riqueza socioemocional.	Se Rechaza
H4	La riqueza socioemocional está relacionada positivamente con los resultados organizacionales	No Rechaza
H5	La orientación al mercado está relacionada positivamente con los resultados organizacionales y la relación es mediada por la riqueza socioemocional	No Rechaza
H6	La orientación al aprendizaje está relacionada positivamente con los resultados organizacionales y la relación es mediada por la riqueza socioemocional	No Rechaza
H7	La orientación al emprendimiento está relacionada positivamente con los resultados organizacionales y la relación es mediada por la riqueza socioemocional	Se Rechaza

Fuente: Elaboración propia

Para probar la influencia de la variable de control generación, decidimos analizar las diferencias observables entre empresas donde la primera generación está en control de la administración respecto a las empresas donde la segunda o mayor generación administra la empresa familiar.

Para que las diferencias entre los grupos mencionados puedan ser estadísticamente comprobables, es importante verificar que la estructura factorial sea la misma en los dos grupos, por lo que realizamos una prueba de invariabilidad de la muestra.

El primer paso es verificar que la  $\chi^2$  y los grados de libertad del modelo con grupos simultáneos (modelo sin restricciones) coinciden con la suma de estos indicadores entre los modelos individuales. En la Tabla 26 mostramos los resultados del modelo de medida con grupos simultáneos (multigrupos) y observamos que la suma en los parámetros ( $\chi^2$  y los grados de libertad) del grupo  $gen=1$  y  $gen \geq 2$ , coincide con los parámetros del modelo de grupos simultáneos.

Posteriormente, revisamos el ajuste del modelo de grupos simultáneos (multigrupos) y los resultados muestran que el modelo de grupos simultáneos (sin restricciones), además de ser significativo, muestra un CFI de 0.911 y un RMSEA de 0.033 (ver Tabla 26) por lo que podemos asumir que se cuenta con un buen ajuste al cumplir con los parámetros suficientes (CFI mayor a 0.9 y RMSEA menor a 0.07).

Tabla 26. Reporte de análisis de invariabilidad del modelo de medida para variable de control (generación)

Modelo	$\chi^2$	G.L.	Dif. $\chi^2$	Dif. G.L.	P	RMSEA	CFI
Gen =1	1804	1351			***	0.041	0.926
Gen $\geq 2$	1774	1351			***	0.055	0.886
	3578	2702					
Invariabilidad muestra							
Grupos simultaneos	3578	2702			***	0.033	0.911
Cargas iguales	3615	2745	37	43	***	0.032	0.912
*** $p < .01$							

Fuente: Elaboración propia

Después revisamos la invariabilidad de las cargas de los factores para asumir que las cargas de los factores que unen al factor con su indicador son idénticas en ambos grupos. Los resultados del modelo de cargas iguales muestran una  $\chi^2$  de 3615 y grados de libertad de 2745, siendo valores más elevados que el modelo de grupos simultáneos (sin restricciones).

El siguiente paso es comparar los modelos (simultáneos vs cargas iguales) y se muestra en la Tabla 27 que la diferencia no es significativa  $0.726 > .05$ . Por lo tanto, podemos concluir que la restricción de cargas iguales no deteriora el ajuste del modelo.

Tabla 27. Comparación del modelo multigrupos (sin restricciones) y cargas iguales para análisis de diferencias por generación

Nested Model Comparisons Assuming model Unconstrained to be correct:			
Model	DF	CMIN	P
Cargas iguales	43	37.053	0.726

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, después de validar los análisis del modelo para comparar grupos, procedemos a revisar los resultados en la relación entre riqueza socioemocional, las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales para identificar las diferencias observables entre los distintos grupos de la variable de control.

El análisis de ecuaciones estructurales muestra un buen ajuste del modelo de cargas iguales con un CFI (comparative fit index) de 0.912 un RMSEA de 0.032 (ver Tabla 28). Además se

demuestran diferencias entre las empresas administradas por la primera generación con las empresas administradas por la segunda o mayor generación.

Los coeficientes de relaciones de la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje con la riqueza socioemocional son mayores en las empresas administradas por la segunda o mayor generación con .266 y .422 respectivamente, mientras que las empresas administradas por la primera generación muestran un coeficiente de .075 y .292 (ver Tabla 28).

Resulta interesante que partir la muestra en dos grupos (variable de control), en la Tabla 28 se observa que la riqueza socioemocional aparece relacionada con la orientación al emprendimiento. Mientras que en el grupo donde las empresas son administradas por la primera generación el coeficiente es positivo (0.082), para las empresas administradas por la segunda o mayor generación, la relación es negativa (coeficiente -.185).

Finalmente, se muestra que la orientación al mercado, en su relación con los resultados organizacionales, tiene un mayor coeficiente positivo (.464) en las empresas administradas por la primera generación que las administradas por la segunda o mayor generación (.37).



Tabla 28. Reporte del ajuste del modelo y sus relaciones controlando por la variable generación

Relación entre variables		Gen=1a		Gen>=2a	
		Estimate	P	Estimate	P
SEW	<--- EO	0.082	**	-0.185	***
SEW	<--- MO	0.075	*	0.266	***
SEW	<--- LO	0.292	***	0.422	***
BP	<--- EO	0.063	0.322	0.144	0.198
BP	<--- MO	0.464	***	0.37	***
BP	<--- LO	0.114	0.321	0.119	0.47
BP	<--- SEW	0.402	**	0.406	*

\*\*\* p<.01, \*\* p<.05 y \* p<.1

Model	CFI	RMSEA
Default Model	0.912	0.032

Fuente: Elaboración propia

## 6 Conclusiones e implicaciones

El incremento en el interés por comprender a la empresa familiar y diferenciarla de las empresas no familiares surge por su relevancia económica y presencia global. Pero también por los recursos, capacidades y las características únicas que incluyen la influencia directa de la familia en la operación y decisiones del negocio llegando a al determinar los valores, las normas y los comportamientos estratégicos (Tokarczyk et al., 2007).

La riqueza socioemocional recientemente está siendo analizada, a través de aproximaciones, por diferentes estudios (Berrone et al., 2010; DeTienne & Chirico, 2013; Schepers et al., 2014) porque pudiera ser una de las razones por las que el resultado organizacional en las empresas familiares varía comparada con las no familiares. También podría determinar la heterogeneidad de las empresas familiares y sus resultados por los diferentes niveles de riqueza socioemocional presentados. El impacto de la riqueza

socioemocional en las empresas familiares se debe a que las decisiones de la familia tienen como punto de referencia proteger la riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007), por ser un inventario de beneficios afectivos (Chua et al., 2015) aún en contra de una lógica económica.

La relevancia de este estudio se debe a que los resultados demuestran que la familia, a través de la riqueza socioemocional, influye en la aplicación de las orientaciones estratégicas en las empresas familiares. Tanto la orientación al mercado como la orientación al aprendizaje están relacionadas con la riqueza socioemocional coincidiendo con lo encontrado en otros estudios (Beck et al., 2011; Zahra, 2012) que relacionaron positivamente algunas dimensiones de la riqueza socioemocional con estas orientaciones.

Los resultados comprueban una influencia directa y positiva de la orientación al mercado con los resultados organizacionales. Dichos resultados concuerdan con lo encontrado en estudios realizados en empresas no familiares (Baker & Sinkula, 2009; Jaworski & Kohli, 1993; Zhou et al., 2005) y confirman la relación en empresas familiares que demostraron en su investigación Zachary, et al. (2011) y lo observado en el capítulo 2. Por lo que podemos confirmar que la orientación al mercado también está presente en las empresas familiares e influye de forma positiva en los resultados al crear un ambiente dónde se busca continuamente responder a las necesidades de sus consumidores con la obtención y uso de la información del mercado para modificar y crear productos y servicios que les generen valor (Kohli & Jaworski, 1990).

También se demostró que la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales, es mediada parcialmente por la riqueza socioemocional. Una explicación sería por los recursos que aporta la familia como los lazos sociales y generación de relaciones de largo plazo con sus clientes y que continúan con las siguientes generaciones al llevarse a cabo la sucesión.

Respecto a la orientación al aprendizaje, encontramos que tiene un impacto de manera directa a los resultados organizacionales, pero al incluir la variable mediadora, dicha relación desaparece. Resultado que coincide con lo encontrado por Hult et. al.,(2004) quienes proponen que su influencia sería a través de otros factores. Una alternativa podría ser debido a que su influencia es de manera indirecta a través de la orientación al mercado (Grinstein, 2008; Santos-Vijande et al., 2005) y también a través de la orientación al emprendimiento (Anderson et al., 2009; Zahra, 2012) como lo propusimos y validamos en el capítulo 2.

Sin embargo, los resultados de este estudio confirman que la riqueza socioemocional tiene un efecto mediador entre la orientación al aprendizaje y los resultados organizacionales de las empresas familiares. Este resultado podría deberse por la influencia que tiene la familia en la cultura corporativa al permear los valores de la familia y generar relaciones estrechas con los empleados, quienes tienden a identificarse y permanecer más tiempo en la empresa. Lo anterior permite que el conocimiento se mantenga y distribuya en las empresas familiares.

La orientación al emprendimiento resultó tener una relación no significativa con la riqueza socioemocional, por lo tanto concluimos que no hay relación entre el enfoque y las actividades emprendedoras de la empresa y la riqueza socioemocional que presenta la familia. Una explicación puede ser debido a que la orientación al emprendimiento requiere la mediación de la orientación al mercado como lo sugieren otros estudios (Matsuno et al., 2002). También pudiera ser explicado este resultado con el argumento que la protección de la riqueza socioemocional los hace más conservadores en la toma de riesgos (Naldi et al., 2007; Zahra, 2005) como demostraron Schepers, et al. (2014) que a mayor nivel de preservación de la riqueza socioemocional, menor influencia positiva de la orientación al emprendimiento en el resultado organizacional.

A pesar de que se afirma que la orientación al emprendimiento influye de manera positiva en los resultados organizacionales (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Rauch et al., 2009) al promover la identificación y capitalización de oportunidades, encontramos en nuestro estudio una relación no significativa en las empresas familiares coincidiendo con el resultado del capítulo 2 y otros estudios en empresas no familiares (Matsuno et al., 2002). Este resultado puede ser explicado por el hecho que las empresas familiares evitan tomar riesgos (Naldi et al., 2007) haciéndolas menos emprendedoras, además, el efecto positivo de la orientación al emprendimiento en los resultados de las empresas disminuye mientras se incrementa la preservación de la riqueza socioemocional (Schepers et al., 2014) dado el énfasis en proteger el legado de la familia (riqueza socioemocional) como prioridad.

Este estudio confirma el resultado encontrado en el capítulo 2 donde la relación entre la riqueza socioemocional y los resultados organizacionales es positiva y significativa.

Podemos suponer que los atributos positivos de la riqueza socioemocional (capital social, capital humano, inversión en alianzas y reputación, cultura corporativa, involucramiento generacional, visión de largo plazo, entre otros) y la propensión a proteger la riqueza socioemocional tienen una influencia positiva mayor que los atributos negativos (nepotismo, atrincheramiento directivo, protección de beneficios afectivos) en los resultados de las empresas familiares.

Al probar la variable de control, generación a cargo de la operación de la empresa familiar, los resultados concuerdan con otros estudios (Beck et al., 2011; Cruz & Nordqvist, 2012; Kellermanns et al., 2008), encontrando una relación positiva entre la orientación al emprendimiento y la riqueza socioemocional para las empresas donde el control de la operación de la empresa familiar recae en la primera generación. Mientras que para las empresas gestionadas por las posteriores generaciones la relación es negativa. Este resultado podría ser explicado porque el fundador, a diferencia de las posteriores generaciones, cuenta con los conocimientos, la red de contactos y las características emprendedoras, además del poder en la toma de decisiones que le permiten aprovechar las oportunidades (Aldrich & Cliff, 2003).

La orientación al mercado muestra una mayor relación con la riqueza socioemocional en las empresas donde las posteriores generaciones (después de la primera) tienen el control de la operación de la empresa y dicho resultado contrapone en cierta medida lo encontrado en otros estudios donde las posteriores generaciones muestran un menor nivel de orientación al mercado (Beck et al., 2011). El resultado encontrado podría deberse a que las posteriores generaciones, a diferencia con la primera (fundadora), tienen un mayor enfoque en el

ambiente externo competitivo y buscan alinear sus actividades a las demandas del mercado (Cruz & Nordqvist, 2012).

Los resultados también sugieren que la orientación al aprendizaje tiene una mayor relación con la riqueza socioemocional para las empresas donde las posteriores generaciones controlan la operación de la empresa. Una explicación podría ser que las posteriores generaciones, al tener un mayor enfoque en el ambiente externo competitivo utilizan sistemas y procesos para obtener y analizar información en mayor medida que las primeras generaciones (Cruz & Nordqvist, 2012).

Las empresas familiares son un conjunto complejo, dinámico y de amplios recursos intangibles donde convergen tanto la familia como la empresa (Habbershon & Williams, 1999) y tomando en cuenta que los recursos de una empresa son la base de la generación de las capacidades (Grant, 1991), podemos concluir que en este estudio probamos que los recursos únicos de las empresas familiares fomentan la implementación de las orientaciones estratégicas.

Los resultados obtenidos aportan en la literatura de las empresas familiares sobre la influencia de la riqueza socioemocional, punto de referencia en la toma de decisiones, en las orientaciones estratégicas y los beneficios que generan en los resultados organizacionales.

Para los fundadores (primera generación) de las empresas familiares, es importante conocer y ser conscientes de los beneficios de la riqueza socioemocional (capital social, capital humano, inversión en alianzas y reputación, cultura corporativa, visión de largo plazo)

en la gestión y toma de decisiones. Cuando el fundador está en control de la empresa familiar, la riqueza socioemocional tiene una relación positiva con la orientación al emprendimiento, la orientación al mercado y la orientación al aprendizaje. Además, los resultados sugieren que mientras más enfoque al mercado tenga la primera generación (fundador) mejores resultados organizacionales tendrá la empresa, dada la influencia positiva de la orientación al mercado en los resultados organizacionales para las empresas gestionadas y controladas por el fundador (primera generación),

Los fundadores (primera generación) deberían involucrar y escuchar las opiniones de las siguientes generaciones (segunda o mayor) para aprovechar su mayor enfoque en considerar variables del ambiente externo y que se refleja en la mayor relación entre la riqueza socioemocional y la orientación al mercado y al aprendizaje.

Al momento de planear la sucesión, los fundadores deberán entrenar y desarrollar la cultura emprendedora en las siguientes generaciones para contrarrestar la aversión al riesgo y la protección de la riqueza socioemocional, que las hace más conservadoras y menos emprendedoras como demuestra la relación negativa entre la orientación al emprendimiento y la riqueza socioemocional para dichas generaciones.

## **7 Futuras líneas de investigación**

Proponemos analizar la influencia de la riqueza socioemocional en otros campos de la estrategia como la internacionalización de las empresas familiares. Específicamente analizar la influencia particular de algunas dimensiones que pudieran influir de manera

contraria a la internacionalización de la empresa como la dimensión de control e influencia (negativamente) y la dimensión de lazos sociales (positivamente).

También proponemos realizar un estudio para analizar la relación de la riqueza socioemocional con las orientaciones estratégicas no incluidas en este estudio como orientación a la tecnología.



## CAPÍTULO 5

### CONCLUSIÓN DE LA DISERTACIÓN

#### 1 Resumen y contribuciones

En el capítulo de introducción plasmamos la relevancia y definición de las orientaciones estratégicas para desarrollar una ventaja competitiva en las empresas. También abordamos la definición de las empresas familiares y su importancia en la sociedad por ser la forma de organización más común en los negocios y explicamos el concepto de riqueza socioemocional y su influencia en la toma de decisiones para la familia y cómo esta influencia también impacta la implementación de las orientaciones estratégicas.

Posteriormente, expusimos la necesidad de investigar sobre múltiples interrelaciones entre las orientaciones estratégicas en las empresas familiares y las no familiares. Luego, comentamos de la necesidad de medir la riqueza socioemocional en las empresas familiares para explicar la influencia de la familia en la toma de decisiones al grado que también involucraría la implementación de las orientaciones estratégicas.

Finalmente, en el capítulo 1 mostramos las preguntas de investigación y los objetivos de la disertación para contribuir en la comprensión de las orientaciones estratégicas, las empresas familiares y la riqueza socioemocional. Explicamos brevemente la metodología utilizada para el análisis de las hipótesis y los principales resultados obtenidos.

El capítulo 2, basados en la Teoría de Recursos y Capacidades y las orientaciones estratégicas, propone que la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento y las últimas dos influyen positivamente en los resultados de las empresas. También compara estas relaciones encontradas entre las empresas familiares y las no familiares.

Realizando un estudio cuantitativo con información de fuentes primarias (levantamiento de encuestas) y utilizando técnicas estadísticas (análisis factorial, fiabilidad, validez convergente y discriminante, invariabilidad del modelo de medida y ecuaciones estructurales), demostramos que la orientación al aprendizaje sí es un antecedente de la orientación al mercado y de la orientación al emprendimiento y estas últimas influyen en los resultados organizacionales de las empresas. Finalmente al comparar las empresas familiares con las no familiares, se observa que para las empresas familiares hay una menor influencia de las orientaciones estratégicas en los resultados organizacionales. Por lo anterior, se propone analizar la riqueza socioemocional como una posible explicación de estas diferencias.

En el capítulo 2 sugiere que en las empresas familiares hay una menor influencia de las orientaciones estratégicas en los resultados organizacionales que en las no familiares. Por lo cual, el capítulo 3 se basa en la Teoría del Comportamiento de Agencia para analizar el modelo de riqueza socioemocional y que pudiera explicar la diferencia entre las empresas familiares y las no familiares. Tomando en cuenta que la protección de la riqueza socioemocional se vuelve prioridad en la toma de decisiones de las empresas familiares, los objetivos del capítulo son medir la riqueza socioemocional utilizando y validando el modelo

propuesto por Berrone, et al., (2012) y comprobar la presencia y la influencia que tiene en los resultados organizacionales de las empresas familiares.

El levantamiento de encuestas fue seleccionado para obtener la información de manera directa para realizar un estudio cuantitativo. Los análisis factoriales y de fiabilidad, así como validez convergente y discriminante nos permitieron contar con constructos para probar las hipótesis a través de la técnica multivariante de ecuaciones estructurales. Mientras que la prueba de invariabilidad del modelo de medida nos permitió observar diferencias con las variables de control de antigüedad y tamaño.

Los resultados demuestran la presencia de la riqueza socioemocional en las empresas familiares e influencia positiva en los resultados organizacionales a través de un constructo funcional de 5 dimensiones (el control y la influencia familiar, la identificación de la familia con el negocio, los vínculos sociales, los lazos emocionales entre los miembros familiares y la sucesión transgeneracional). También encontramos una mayor relación entre la riqueza socioemocional y los resultados organizacionales en las empresas de menor tamaño (número de empleados).

Finalmente, para probar la influencia de la riqueza socioemocional (capítulo 3) en orientaciones estratégicas que se analizaron en el capítulo 2, el objetivo del capítulo 4 es probar la influencia de la riqueza socioemocional como variable mediadora de la relación de las orientaciones estratégicas (orientación al aprendizaje, orientación al mercado y orientación al emprendimiento) y los resultados organizacionales. El capítulo 4 se fundamenta en la Teoría de Recursos y Capacidades y en la Teoría de Comportamiento de

Agencia para el análisis de las orientaciones estratégicas y el modelo de la riqueza socioemocional en las empresas familiares.

A través de la aplicación de encuestas se obtuvo la información para realizar un estudio cuantitativo y utilizamos las técnicas estadísticas de análisis factorial y fiabilidad, validez convergente y discriminante para validar los constructos, además de ecuaciones estructurales para probar las hipótesis.

Demostramos que la riqueza socioemocional, por su influencia en la toma de decisiones, es mediadora de la relación entre la orientación al mercado y los resultados organizacionales, así como en la relación entre la orientación al aprendizaje y los resultados organizacionales. Sin embargo, la riqueza socioemocional no está relacionada con la orientación al emprendimiento por lo que tampoco tiene un efecto mediador de la relación de la orientación al emprendimiento y los resultados organizacionales.

También se sugiere que la generación en el control de la administración de la empresa familiar tiene una influencia significativa en la relación de la riqueza socioemocional con las orientaciones estratégicas (al mercado, al emprendimiento y al aprendizaje).

Basados en los resultados, proponemos la orientación al aprendizaje como antecedente de la orientación al mercado y de la orientación al emprendimiento, y cómo éstas se relacionan con los resultados organizacionales en las empresas familiares y las no familiares, lo que permitirá aportar al estudio de la estrategia y a la implementación de la orientación al mercado y al emprendimiento.

Contribuimos al estudio de los compromisos emocionales y las características de una empresa familiar a través de la riqueza socioemocional (Yu et al., 2012), al medir la riqueza socioemocional y validar el constructo de la riqueza socioemocional propuesto por Berrone, et al. (2012), dado que sólo se habían utilizado aproximaciones como la propiedad, el control en la toma de decisiones, la influencia en el consejo de administración y la intención del control transgeneracional (Berrone et al., 2010; Gómez-Mejía et al., 2007; Jones et al., 2008; Zellweger, Kellermanns, et al., 2012).

En la literatura existe una creciente aceptación del concepto de la riqueza socioemocional por la influencia que tiene en la toma de decisiones como punto de referencia, por lo que determinar la relación entre la riqueza socioemocional y las orientaciones estratégicas y la influencia de éstas con los resultados organizacionales aportará a la comprensión de la riqueza socioemocional y las orientaciones estratégicas en la empresa familiar.

La mayoría de los estudios empíricos publicados sobre empresas familiares utilizan muestras de empresas familiares públicas por la facilidad del acceso a la información, sin embargo realizamos un estudio empírico en empresas familiares privadas (no cotizan en bolsa) para aportar a la escasa evidencia empírica de este tipo de empresas familiares.

## **2 Implicaciones**

Confirmar que la orientación al aprendizaje es un antecedente de la orientación al mercado y de la orientación al emprendimiento, permitirá a los empresarios priorizar sus acciones para establecer sistemas y procesos que fomenten el aprendizaje y distribución del conocimiento, pues será el punto de partida para implementar de mejor manera una

orientación al mercado para responder a las necesidades del consumidor, así como una más eficiente implementación de la orientación al emprendimiento para detectar y aprovechar oportunidades de negocio.

Las diferencias observadas entre las empresas familiares y no familiares en la relación de las orientaciones estratégicas (orientación al emprendimiento y orientación al mercado) y los resultados organizacionales muestran una relación más débil en las empresas familiares. La explicación podría encontrarse en la prioridad que tiene la protección de la riqueza socioemocional por parte de la familia en la toma de decisiones y operación de la empresa. Por lo anterior, se refuerza la necesidad de contar con consultores no familiares o miembros externos en el consejo de administración que cuentan con un enfoque neutral y aportan otros recursos como redes de contactos, conocimientos profesionales y específicos.

Medir la riqueza socioemocional a través de un constructo de cinco dimensiones permite abarcar en mayor medida los distintos objetivos no económicos que tiene la familia por la empresa. Conocer las dimensiones que constituyen la riqueza socioemocional permitirá investigar de manera individual su influencia en distintas áreas de la empresa (el manejo del recurso humano, la relación con los proveedores y con los clientes, la responsabilidad social corporativa, entre otras). También la utilidad del constructo de riqueza socioemocional permitirá a futuras investigaciones un análisis con mayor certeza de la riqueza socioemocional en el campo de las empresas familiares.

Para los dueños de empresas familiares, conociendo el nivel de riqueza socioemocional de los miembros de cada generación, podrán inferir el compromiso con la empresa e influencia que podrán tener en los resultados organizacionales cuando se realice la transición generacional.

En la disertación se muestra una mayor relación de la riqueza socioemocional con los resultados organizacionales para las empresas con menor tamaño (número de empleados). Una explicación sería que el propietario o gerente familiar al administrar una empresa más pequeña tiene una mayor influencia pues cuenta con mayor control en las decisiones y la operación del negocio, pero a medida que la empresa es más grande, el propietario o gerente familiar se ve obligado a delegar decisiones y actividades por lo que su influencia es menor. Por lo anterior, los dueños de empresas familiares requieren desarrollar una cultura organizacional más fuerte y alineada con los valores y objetivos de la familia, para no perder esta ventaja al momento que la empresa va creciendo.

Los dueños de empresas familiares conocerán la relevancia que tiene la riqueza socioemocional y su influencia como mediadora de la relación de la orientación al aprendizaje y los resultados organizacionales, como también de la relación de la orientación al mercado con los resultados organizacionales. Destacar que sin tomar en cuenta la heterogeneidad de las empresas familiares, la riqueza socioemocional no tiene relación con la orientación al emprendimiento, por lo que la detección y explotación de oportunidades de negocios no es promovida ni limitada por el nivel de riqueza socioemocional.

Sin embargo, al considerar la heterogeneidad de las empresas familiares diferenciando las empresas familiares según la generación que está en control de la operación de la empresa, los resultados sugieren que las posteriores generaciones tienen una relación negativa entre la riqueza socioemocional y la orientación al emprendimiento.

Los fundadores (primera generación) deberían involucrar y escuchar las opiniones de las siguientes generaciones (segunda o mayor) para aprovechar su mayor enfoque en considerar variables del ambiente externo y que se refleja en la mayor relación entre la riqueza socioemocional y la orientación al mercado y al aprendizaje.

Al momento de planear la sucesión, los fundadores deberán entrenar y desarrollar la cultura emprendedora en las siguientes generaciones para contrarrestar la aversión al riesgo y la protección de la riqueza socioemocional, que las hace más conservadoras y menos emprendedoras como demuestra la relación negativa entre la orientación al emprendimiento y la riqueza socioemocional para dichas generaciones.

### **3 Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Realizamos un estudio transversal con resultados aplicables a un momento y contexto específico por lo que proponemos un estudio longitudinal para observar la evolución de las relaciones observadas en la disertación:

- a) La orientación al aprendizaje como antecedente de la orientación al mercado y la orientación al emprendimiento.



- b) La influencia de las orientaciones al mercado y al emprendimiento con los resultados organizacionales.
- c) La influencia de la riqueza socioemocional en los resultados organizacionales.
- d) La relación de la riqueza socioemocional con las orientaciones estratégicas
- e) La influencia de la riqueza socioemocional como variable mediadora de la relación entre las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales.

Otra limitación del estudio se debe a que se aplicó la encuesta al propietario y gerente general y para los casos en los que el gerente general no era parte de la familia se le aplicó a un propietario mientras que para las empresas no familiares se le aplicó al gerente general, por lo anterior se obtuvo una sola respuesta por empresa y recomendamos realizar un estudio con dos o tres respuestas para disminuir el sesgo que se pudiera presentar.

La muestra utilizada fue de empresas que operan en México, país que se considera como una economía emergente con un contexto específico y características particulares de cultura. Proponemos realizar una investigación en diferentes países para realizar un estudio comparativo que ayude a comprender las relaciones anteriormente mencionadas en distintos contextos culturales y económicos. Además, utilizar una muestra con empresas familiares de diferentes países aportaría en realizar una investigación para comparar los resultados y aporte en explicar y entender las diferencias culturales y de contexto en las que operan las empresas familiares de distintos países.

Consideramos importante profundizar en el conocimiento de las orientaciones estratégicas en las empresas familiares y su influencia cuando se enfrentan a ambientes con mayor o menor turbulencia.

Proponemos analizar las diferencias en los niveles de riqueza socioemocional presentada en las empresas familiares y la influencia que pudieran tener en la mediación de la relación entre las orientaciones estratégicas y los resultados organizacionales.

Además, consideramos conveniente analizar la influencia que tienen individualmente cada dimensión de la riqueza socioemocional en la toma de decisiones, esto contribuiría a la comprensión de este concepto y su influencia en las empresas familiares.

## REFERENCIAS

- Achmad, T., Rusmin, R., Neilson, J., & Tower, G. (2009). The iniquitous influence of family ownership structures on corporate performance. *The Journal of Global Business Issues*, 3(1), 41-48.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The impact of family control on the performance and financial characteristics of family versus nonfamily businesses in Japan: A matched-pair investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315-329.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-45.
- Anderson, B. S., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: An empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209-237.
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Córdón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73-95.
- Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251-262.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.

- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 443-464.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328-340.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barrett, H., & Weinstein, A. (1998). The effect of market orientation and organization flexibility on corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 57-70.
- BBVA. (2016). *Emerging and growth leading economies Annual report 2016*. Retrieved from BBVA-Banco Bilbao Vizcaya Argentaria: <https://www.bbvaresearch.com/en/publicaciones/eagles-economic-outlook-annual-report-2015/>
- Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M., & Lommelen, T. (2011). A study of the relationships between generation, market orientation, and innovation in family firms. *Family Business Review*, 24(3), 252-272.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113.

- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Bloomberg. (2013). *The top 20 emerging markets*. Retrieved from Bloomberg Markets: <http://www.bloomberg.com/slideshow/2013-01-30/the-top-20-emerging-markets.html#slide6>
- Bonilla, C. A., Sepulveda, J., & Carvajal, M. (2010). Family ownership and firm performance in Chile: A note on Martinez et al.'s evidence. *Family Business Review*, 23(2), 148-154.
- Burgess, S. M., & Steenkamp, J. B. E. M. (2013). Editorial: Introduction to the special issue on marketing in emerging markets. *International Journal of Research in Marketing*, 30(1), 1-3.
- Carmeli, A. (2004). Assessing core intangible resources. *European Management Journal*, 22(1), 110-122.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265.
- Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Barbero, J. L. (2010). A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms. *Family Business Review*, 23(1), 27-44.
- Casson, M. (1999). The economics of the family firm. *Scandinavian Economic History Review*, 17(1), 10-23.
- Colli, A., Perez, P. F., & Rose, M. B. (2003). National determinants of family firm development? Family firms in Britain, Spain, and Italy in the nineteenth and twentieth centuries. *Enterprise and Society*, 4(1), 28-64.
- Collis, D. J. (1991). A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 49-68.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(8), 143-152.
- Cooper, R. G. (1994). New products: The factors that drive success. *International Marketing Review*, 11(1), 60-76.
- Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-serving or selfactualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on 'Comparing the

agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence'. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 355-362.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-22.

Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33-49.

Cyert, R. M., & March, J. (Eds.). (1963). *A behavioral theory of the firm*. NJ: Prentice-Hall.

Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976-997.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 173-182.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-40.

Churchill, N., & Hatten, K. (1997). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for small businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 53-67.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

De Kok, J. M. P., Uhlaner, L. M., & Thurik, A. R. (2006). Professional HRM practices in family owned-managed enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 441-460.

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2012). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10-31.

Deshpande, R., & Farley, J. U. (1999). Corporate culture and market orientation: Comparing indian and japanese firms. *Journal of International Marketing*, 57(1), 111-127.

- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 57(1), 23-27.
- DeTienne, D. R., & Chirico, F. (2013). Exit strategies in family firms: How socioemotional wealth drives the threshold of performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1297-1318.
- Dixon, N. M. (Ed.) (1999). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. Brookfield Gower Publishing, Ltd.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-64.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160.
- Dreux, D. R. (1990). Financing family business: Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 3(3), 225-243.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2010). The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1225-1246.
- Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.

- Essen, M., Carney, M., Gedajlovic, E. R., & Heugens, P. P. (2015). How does family control influence firm strategy and performance? A meta-analysis of US publicly listed firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(1), 3-24.
- Fan, X., Thompson, B., & Wang, L. (1999). Effects of sample size, estimation methods, and model specification on structural equation modeling fit indexes. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 56-83.
- Farrell, M. A., & Oczkowski, E. (2002). Are market orientation and learning orientation necessary for superior organizational performance? *Journal of Market-focused Management*, 5(3), 197-217.
- Farrell, M. A., Oczkowski, E., & Kharabsheh, R. (2011). Antecedents and performance consequences of learning success in international joint ventures. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 479-488.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1992). Monte Carlo evaluations of goodness of fit indices for structural equation models. *Sociological Methods and Research*, 21(2), 132-160.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M., & Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95.
- Gómez-Mejía, L. R., Welbourne, T. M., & Wiseman, R. M. (2000). The role of risk sharing and risk taking under gainsharing. *Academy of Management Review*, 25(3), 492-507.



- Gómez, J. E., Rialp, J., & Llonch, J. (2008). Influencia de la orientación al mercado en la función empresarial, su impacto en la capacidad de innovación y en los resultados de la PYME española. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(1), 46-67.
- González, E. M., Felix, R., Carrete, L., Centeno, E., & Castaño, R. (2015). Green shades: A segmentation approach based on ecological consumer behavior in an emerging economy. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(3), 287-302.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 3(33), 114-135.
- Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 115-134.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T. G., Williams, M. L., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465.
- Hakala, H. (2011). Strategic orientations in management literature: Three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 199-217.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-51.
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104-118.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, 6(3), 273-293.

- Holland, P. G., & Oliver, J. E. (1992). An empirical examination of the stages of development of family business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 4(3), 27-38.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, S. K., & Wang, Y. L. (2011). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 563-570.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899-906.
- INEGI. (2015). Las empresas en los Estados Unidos Mexicanos. Censos económicos 2009. Retrieved from [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/empresas/Mono\\_Empresas\\_EUM.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/empresas/Mono_Empresas_EUM.pdf)
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Jaskiewicz, P., & Klein, S. (2007). The impact of goal alignment on board composition and board size in family businesses. *Journal of Business Research*, 60(10), 1080-1089.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jones, C. D., Makri, M., & Gomez-Mejia, L. R. (2008). Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family controlled firms: The case of diversification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1007-1026.

- Kachaner, N., Stalk, G., & Bloch, A. (2012). What you can learn from family business. *Harvard Business Review*, 90(11), 102-106.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 42(2), 263-292.
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N., & Teece, D. J. (2010). Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175-1186.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2012). Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175-1182.
- Killen, C. P., Hunt, R. A., & Kleinschmidt, E. J. (2008). Learning investments and organizational capabilities: Case studies on the development of project portfolio management capabilities. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(3), 334-351.
- King, S. W., Solomon, G. T., & Fernald Jr, L. W. (2001). Issues in growing a family business: A strategic human resource model. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 3-13.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.
- Leitterstorf, M. P., & Rau, S. B. (2014). Socioemotional wealth and IPO underpricing of family firms. *Strategic Management Journal*, 35(5), 751-760.
- Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y. Z. (2003). Market-oriented organizations in an emerging economy: A study of missing links. *Journal of Business Research*, 56(6), 481-491.

- Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313-330.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Manu, F. A., & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of Business Research*, 35(1), 79-91.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Özsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- McConaughy, D. L., Walker, M. C., Henderson, J. G. V., & Mishra, C. S. (1998). Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, 7(1), 1-19.
- Michalisin, M. D., Smith, R. D., & Kline, D. M. (1997). In search of strategic assets. *International Journal of Organizational Analysis*, 5(4), 360-387.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2003). Challenge versus advantage in family business. *Strategic Organization*, 1(1), 127-134.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2013). Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization Science*, 24(1), 189-209.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Newman, K. L. (2000). Organizational transformation during institutional upheaval. *Academy of Management Review*, 25(3), 602-619.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22, 211-239.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.
- Penrose, E. T. (Ed.) (1959). *The theory of growth of firms*. New York: Sharpe.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M. E. (Ed.) (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Pukall, T. J., & Calabrò, A. (2014). The internationalization of family firms: A critical review and integrative model. *Family Business Review*, 27(2), 103-125.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size. *British Journal of Management*, 25(2), 186-208.
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75.
- Rodríguez-Gutiérrez, P., Fuentes-Fuentes, M. D. M., & Rodríguez-Ariza, L. (2014). Strategic capabilities and performance in women-owned businesses in Mexico. *Journal of Small Business Management*, 52(3), 541-554.

- Salavou, H. (2005). Do customer and technology orientations influence product innovativeness in SMEs? Some new evidence from Greece. *Journal of Marketing Management*, 21(3-4), 307-338.
- Santos-Vijande, M. L., Sanzo-Perez, M. J., Alvarez-Gonzalez, L. I., & Vazquez-Casielles, R. (2005). Organizational learning and market orientation: Interface and effects on performance. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 187-202.
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2014). The entrepreneurial orientation-performance relationship in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics*, 43(1), 39-55.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.
- SECRETARIA-DE-ECONOMÍA. (2015). Consejo nacional para la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa 2006-2012. Retrieved from [http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe\\_APF/memorias/28\\_md\\_cn\\_cmipyme.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/memorias/28_md_cn_cmipyme.pdf)
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Sheth, J. N. (2011). Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, 75(4), 166-182.
- Shook, C. L., Ketchen, D. J., Hult, G. T. M., & Kacmar, K. M. (2004). An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 25(4), 397-404.
- Short, J. C., Payne, G. T., Brigham, K. H., Lumpkin, G. T., & Broberg, J. C. (2009). Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms: A comparative analysis of the S&P 500. *Family Business Review*, 22(1), 9-24.

- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Sirmon, D. G., Arregle, J. L., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979-998.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48(1), 69-73.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180.
- Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 893-898.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of Management Journal*, 28(3), 397-415.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39-63.
- Teece, D. J. (Ed.) (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*: Oxford University Press.
- Teece, D. J., Pisano, G. S., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M., & Down, J. (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of "familiness" in family business success. *Family Business Review*, 20(1), 17-31.
- Vargo, S. L. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.

- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, management and control affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Wassener, B. (2010). *New term for emerging economies is suggested*. Retrieved from [http://www.nytimes.com/2010/11/16/business/global/16eagles.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2010/11/16/business/global/16eagles.html?_r=0)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whyte, M. K. (1996). The chinese family and economic development: Obstacle or engine? *Economic Development and Cultural Change*, 45 (1), 1-30.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wiseman, R. M., & Gómez-Mejía, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133-153.
- Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L., & Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes: A summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 23(1), 33-57.
- Zachary, M. A., McKenny, A., Short, J. C., & Payne, G. T. (2011). Family business and market orientation construct validation and comparative analysis. *Family Business Review*, 24(3), 233-251.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23-40.
- Zahra, S. A. (2008). The virtuous cycle of discovery and creation of entrepreneurial opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(3), 243-257.
- Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: Exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, 38(1), 51-65.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.



- Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J., & Chua, J. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.
- Zhao, Y., Li, Y., Lee, S. H., & Chen, L. B. (2011). Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: Evidence from China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 293-317.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42-60.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

# ANEXOS

FOLIO | \_\_\_\_

## DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_

SECTOR: 1.INDUSTRIA 2.COMERCIO 3.SERVICIOS

TAMAÑO DE LA EMPRESA:

1.MICRO (1-10 EMPLEADOS) 2.PEQUEÑA (11-30 EMPLEADOS) 3.MEDIANA (MÁS DE 30 EMPLEADOS)

DOMICILIO DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_

*Calle, Avenida, Callejón)*

\_\_\_\_\_  
Número exterior      Número interior

\_\_\_\_\_  
(Colonia, fraccionamiento, barrio, unidad habitacional)

NOMBRE DEL ENTREVISTADO \_\_\_\_\_

ENTREVISTADOR \_\_\_\_\_ |\_\_|\_\_| FECHA DE ENTREVISTA |\_\_|\_\_| - |\_\_|\_\_| - | 2 | 0 | 1 | 4 |  
Número      Día      Mes      Año

HORA DE INICIO |\_\_|\_\_| : |\_\_|\_\_|  
Horas      Minutos

HORA DE TERMINO |\_\_|\_\_| : |\_\_|\_\_|  
Horas      Minutos

SUPERVISADO POR: \_\_\_\_\_

CRITICADO / CODIFICADO POR \_\_\_\_\_

SUPERVISION DE CODIFICACION POR: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

FECHA |\_\_|\_\_| - |\_\_|\_\_| - | 2 | 0 | 1 | 4 |  
Día      Mes      Año

FECHA |\_\_|\_\_| - |\_\_|\_\_| - | 2 | 0 | 1 | 4 |  
Día      Mes      Año

FECHA |\_\_|\_\_| - |\_\_|\_\_| - | 2 | 0 | 1 | 4 |  
Día      Mes      Año

"Buenos días (tardes / noches), mi nombre es \_\_\_\_\_ , y trabajo para **Berumen (MUESTRE SU CREDENCIAL)**, una empresa que se realiza investigaciones de mercado y estudios de opinión. Estamos realizando una encuesta en empresas de esta ciudad, su participación en este estudio es absolutamente voluntaria y confidencial. Los datos que usted nos proporcione sólo se usarán para fines estadísticos y serán utilizados con estricta confidencialidad en apego a lo que señala la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares. Sus respuestas no estarán en ningún momento asociadas a su nombre por lo que nadie podrá conocer la información que usted proporcione. ¿Me permite hacerle unas preguntas?

**FILTRO 1.** ¿Me podría decir cuál es su puesto en esta empresa?

1-PROPIETARIO/DUEÑO/ACCIONISTA **PASE A 1**      3.GERENTE GENERAL **PASE A 1**

2-DIRECTOR GENERAL **PASE A 1**

**FILTRO 2.** ¿Toma usted decisiones en esta empresa?

1. SI **PASE A 1**      2. NO **TERMINE**

1. ¿En qué año se fundó esta empresa? ANOTE EL AÑO

88.NS/NR

2. ¿Cuántos empleados tienen en esta empresa? \_\_\_\_\_ | **EMPLEADOS**

3. ¿Esta empresa es propiedad de una familia?

1.SI      2. NO **\*PASE A SECCION III**

4. ¿Es usted parte de la familia?

1.SI      2. NO **\*TERMINE**



SECCIÓN II- CONTINUACIÓN						
En una escala de 1 a 5 en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Dígame por favor ¿Qué tan de acuerdo está con cada una de las siguientes frases.... <b>CIRCULE</b> <b>8 SI NO SABE</b>						
32.En el negocio familiar, las consideraciones afectivas frecuentemente son tan importantes como las consideraciones económicas.	1	2	3	4	5	8
33.Fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia nos ayudan a mantener un concepto positivo de nosotros mismos.	1	2	3	4	5	8
34.En el negocio familiar, los miembros de la familia sienten calidez entre ellos.	1	2	3	4	5	8
35.Continuar con el legado familiar y las tradiciones es una meta importante del negocio familiar.	1	2	3	4	5	8
36.Es más probable que los propietarios familiares evalúen sus inversiones con base a resultados de corto plazo.	1	2	3	4	5	8
37.Es menos probable que los miembros de la familia consideren vender el negocio familiar.	1	2	3	4	5	8
38.Transferir exitosamente el negocio familiar a la siguiente generación es una meta importante para los miembros de la familia.	1	2	3	4	5	8

SECCIÓN III						
En una escala de 1 a 5 en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Dígame por favor ¿Qué tan de acuerdo está con cada una de las siguientes frases.... <b>CIRCULE</b> <b>8 SI NO SABE</b>						
39.Los valores clave de este negocio incluyen al aprendizaje como un factor esencial para la mejora	1	2	3	4	5	8
40.Nosotros pensamos que el aprendizaje del empleado es una inversión y no un gasto	1	2	3	4	5	8
41.Pensamos en esta empresa que si nos quedamos pasivos en nuestro aprendizaje dañaremos nuestro futuro	1	2	3	4	5	8
42.Los altos ejecutivos creemos conveniente compartir la visión de negocio con todos los empleados	1	2	3	4	5	8
43.Todos los empleados estamos comprometidos con las metas de este negocio	1	2	3	4	5	8
44.Hay un total acuerdo con la visión del negocio a través de todos los niveles, funciones y áreas de la empresa	1	2	3	4	5	8
45.Los administradores apoyamos a los empleados a buscar nuevas maneras de hacer las cosas	1	2	3	4	5	8
46.El negocio está abierto a recibir críticas sobre la forma en que hacemos nuestro trabajo	1	2	3	4	5	8
47.El énfasis en la innovación constante forma parte de la cultura en la empresa	1	2	3	4	5	8
48.En general, tenemos fuerte énfasis en investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios más que en la comercialización de productos que el mercado ya conoce	1	2	3	4	5	8
49.En general, en la empresa tomamos proyectos con bajo riesgo y utilidades normales en lugar de proyectos de alto riesgo con probabilidad de altos márgenes de utilidad	1	2	3	4	5	8

SECCIÓN III- CONTINUACIÓN						
En una escala de 1 a 5 en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Dígame por favor ¿Qué tan de acuerdo está con cada una de las siguientes frases.... <b>CIRCULE 8 SI NO SABE</b>						
50.En general, nosotros preferimos cambios grandes y rápidos, más que cambios pequeños y lentos	1	2	3	4	5	8
51.Los cambios en los últimos años en las líneas de productos o servicios del negocio han sido constantes e importantes	1	2	3	4	5	8
52.La empresa, en lugar de tener acciones pioneras en el mercado, típicamente responde a acciones que los competidores han iniciado	1	2	3	4	5	8
53.La empresa típicamente adopta medidas agresivas para superar a los competidores del mercado.	1	2	3	4	5	8
54.Los objetivos del negocio están orientados principalmente por la satisfacción del cliente	1	2	3	4	5	8
55.Nosotros informamos sobre las experiencias positivas o negativas con los clientes a todas las áreas funcionales de la empresa	1	2	3	4	5	8
56.La estrategia, dirigida a obtener una ventaja competitiva, está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5	8
57.Medimos la satisfacción del cliente sistemática y frecuentemente	1	2	3	4	5	8
58.Medimos de forma constante el servicio al cliente	1	2	3	4	5	8
59.Estamos más orientados a los clientes que a nuestros competidores	1	2	3	4	5	8
60.Contactamos con los clientes finales, al menos una vez al año, para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios	1	2	3	4	5	8
61.Datos sobre las expectativas del cliente son difundidos regularmente a todos los niveles en cada área de nuestro negocio	1	2	3	4	5	8

SECCIÓN IV						
En una escala de 1 a 5 en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Dígame por favor ¿Qué tan de acuerdo está con cada una de las siguientes frases.... <b>CIRCULE 8 SI NO SABE</b>						
62.En relación a sus objetivos, el nivel de rentabilidad sobre la inversión (ROI) en el último año fue	1	2	3	4	5	8
63.En relación a sus objetivos, el nivel de utilidades en el último año fue	1	2	3	4	5	8
64.En relación a sus objetivos, el nivel de incremento en sus ventas en el último año fue	1	2	3	4	5	8
65.En relación a sus objetivos, el grado de satisfacción de sus clientes en el último año fue	1	2	3	4	5	8
66.En relación a sus objetivos, la satisfacción de los empleados en el trabajo en el último año fue	1	2	3	4	5	8
67.Los resultados globales en su empresa en el último año fueron	1	2	3	4	5	8

**Muchas Gracias, le quiero reiterar que la información que nos ha proporcionado es confidencial**

Yo entrevistador \_\_\_\_\_, número \_\_\_\_\_ declaro que seguí todas las indicaciones metodológicas para la selección de la muestra y que toda la información contenida en este cuestionario es verídica. Acepto que si existe algún dato falso en él, la empresa **Berumen** tome las medidas legales pertinentes.

FIRMA DEL ENTREVISTADOR

FECHA DE ENTREVISTA | \_ | \_ | \_ | \_ | \_ | 2 | 0 | 1 | 4 |