
COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES

SERGIO OTERO FLORES y CRISTINA TADDEI BRINGAS

RESUMEN

En este trabajo se describen las variables requeridas para evaluar el desempeño y competitividad de las empresas familiares. Se complementan variables compuestas que miden el nivel de desempeño empresarial con variables que determinan el desempeño familiar y se analiza su consistencia interna. Los resultados sugieren que una medición adecuada del desempeño competitivo de una empresa familiar requiere considerar dos dimensiones: desempeño empresarial y desempeño familiar.

La medición del desempeño competitivo de una empresa resulta complicada principalmente por las dificultades de acceso público a su información financiera, contable y de operaciones (Mustakallio *et al.*, 2002). De acuerdo con Morris *et al.* (1997), sería el caso de las empresas familiares (EF) las cuales pueden presentar diversidad de tamaños y figuras legales; sin embargo, a diferencia de las clasificadas como públicas o enlistadas que tienen obligación de publicar su información financiera, son generalmente reacias a mostrar sus resultados, lo que impide medir su desempeño a través de medios tradicionales. Mustakallio *et al.* (2002) subrayan que el concepto de medición del desempeño de una empresa es multidimensional y, consecuentemente, la evaluación del desempeño está sujeta a ser interpretada en función de la definición y de medidas de desempeño que se hayan utilizado. Los autores señalan la importancia de aclarar el contexto prevaliente durante la medición del desem-

peño, como pueden ser las condiciones del mercado, comparación del sector, interés en el crecimiento de la empresa por parte del propietario, entre otros.

El interés por estudiar la competitividad de las empresas familiares responde a lo sugerido por Flores *et al.* (2010:10), quienes sostienen que “la competitividad como motor de la dinámica empresarial, impulsa a las empresas a lograr consolidarse en el mercado local, trascender las fronteras y posicionarse en mercados externos, cuyo beneficio se traduce en alcanzar niveles de rentabilidad satisfactorios para sus propietarios y mantener una posición destacada en el sector en que actúan”. Comprender las estrategias utilizadas para el posicionamiento de la firma es uno de los temas que aborda la teoría de la organización industrial, que centra el análisis en el funcionamiento de los mercados a partir de la estructura y el desempeño de las firmas; es decir, estudia la organización interna de las firmas, sus estrategias de mercado (Taddei, 2006) y los efectos en

su desempeño. Una conducta estratégica es toda aquella inversión de recursos que hacen las firmas para limitar las decisiones de sus rivales (Martín, 1993); por tanto, las conductas estratégicas forman parte del proceso de administración estratégica de la firma. Identificar los niveles de competencia entre las empresas es relevante para una adecuada evaluación de las decisiones estratégicas tomadas.

Para entender el comportamiento de las firmas en el mercado se requiere tomar en cuenta las diferencias entre éstas. Una diferencia fundamental es si se trata de empresas familiares o no familiares. Gersick *et al.* (1997) reportan que en los EEUU las EF pueden representar el 30% del total de las que cotizan en bolsa; en el caso de México, se calcula que las EF representan entre el 73% (Belausteguigoitia y Balaguer, 2013) y 90% (González, 2013) de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. Poza (2009) sostiene que en EEUU, España, Brasil y México las EF representan entre 80 y 90% del total y contri-

PALABRAS CLAVE / Competitividad / Competitividad Empresarial / Desempeño Empresarial / Desempeño Familiar / Empresa Familiar /

Recibido: 30/11/2016. Modificado: 11/12/2017. Aceptado: 13/12/2017.

Sergio Otero Flores. Maestro en Consultoría Interna y Externa, Instituto Empresa Inteligente, México. Candidato a Doctor en Ciencias en Desarrollo Regional, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. (CIAD), México. e-mail: sergio.otero@estudiantes.ciad.mx

Cristina Taddei Bringas (Autor de correspondencia). Doctora en Ciencias Económicas, Universidad Autónoma Metropolitana, México. Investigadora, CIAD, México. Dirección: Departamento de Economía, Coordinación de Desarrollo Regional, CIAD. Carretera a la Victoria Km. 0.6; Hermosillo, Sonora, México. C.P. 83000. Apdo. Postal # 1735. e-mail: ctaddei@ciad.mx

buyen con más de la mitad de los empleos y el 60% del producto interno bruto. De la misma manera, la Encuesta Observatorio Pyme 2009 de México (Observatorio PyME, 2010) indica que el 65% de las empresas mexicanas se pudieran clasificar como empresas familiares.

Las EF enfrentan situaciones complejas y problemas que no se presentan en las empresas no familiares. Ello tiene su origen principalmente en la interdependencia que en éstas se da entre dos sistemas: la familia y la empresa (Lansberg, 1988). Además, se explica por la relación entre la propiedad de la empresa y la dirección de la misma, como lo fundamentan Jensen y Meckling (1979) quienes definen la propiedad como la posesión del derecho a la toma de decisiones junto con el derecho a vender ese mismo derecho y obtener beneficios producto del intercambio.

Esta definición del concepto hace referencia a dos situaciones: el derecho de controlar la empresa y el derecho a recibir los beneficios. Al combinarse lo anterior con la noción del sistema familia, se deduce que la propiedad en la EF otorga a la familia el derecho a la toma de decisiones de todo lo que concierne a la empresa. Esto último incrementa el grado de complejidad que caracteriza a la empresa y que pudiera dificultar la vida y continuidad de estas organizaciones (Gómez *et al.*, 2001); de hecho, la propia interrelación de los distintos sistemas que componen una EF propicia que éstas sobrelleven una serie de fricciones y conflictos (Gersick *et al.*, 1997; Chrisman *et al.*, 2012).

De esta manera, si se considera que la mayoría de las empresas que operan en las distintas regiones del país son familiares, es de esperar que el proceso de administración estratégica se vea influenciado por la familia. Los intereses familiares intervendrán en el proceso, en aspectos tales como dar más peso a los

objetivos familiares y cuidar los intereses de la familia, de ahí que en el proceso de toma de decisiones se adoptarán estrategias de mercado orientadas a cumplir un doble propósito: alcanzar resultados favorables para la empresa y para la familia.

En ese contexto, este trabajo se propone complementar la propuesta sobre la medición de la competitividad empresarial propuesta por Shee *et al.* (2010) centrada en tres dimensiones: desempeño financiero, de los clientes y operativo, e incluir el ámbito de la empresa familiar, a partir de dos dimensiones: el desempeño empresarial y el desempeño familiar. Ello posibilitará descubrir conocimiento que permita entender el comportamiento de estas empresas y explicar los factores que las llevan a elegir determinadas conductas estratégicas que no se comprenderían si se dejara de lado la influencia de la familia. Tales factores permitirían explicar, por ejemplo, el porqué del cierre de empresas a pesar de que cuentan con las capacidades y competencias necesarias, o bien la decisión de no explorar o extenderse a nuevos mercados.

Definiciones y Conceptos de Competitividad

En la actualidad las empresas operan en entornos abiertos y altamente competitivos (Camisón, 2014), donde se rivaliza por mercados y recursos con el objetivo de alcanzar una mayor participación en el mercado, tanto a nivel local como internacional (Camisón, 2014); por ello, la competitividad de una empresa es la causa de su supervivencia y éxito (Martínez *et al.*, 2011). De acuerdo con diversos autores que analizan el concepto de competitividad es difícil llegar a un consenso en su definición. Para Ibañez y Caro (2001:1) es un concepto relativo que por sí solo no dice mucho: "...la competitividad dice en relación con

la interacción de dos o más agentes ... es la capacidad que tiene una firma de satisfacer una necesidad, revelada en el mercado por parte de los consumidores, de una forma más eficiente en comparación con otra firma que también posee capacidad de satisfacer la misma necesidad". Esto es, el concepto se puede entender a partir de la competencia en los mercados de las firmas.

En el mismo sentido, Morales *et al.* (2007) señalan que el concepto no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos; destacan que su definición dependerá del punto de referencia utilizado como puede ser a nivel país o de comparación entre países, o a nivel de sector o firma, o bien en función del tipo de mercado o producto analizado.

Las definiciones de competitividad van desde las utilizadas en enfoques puramente económicos, hasta las que consideran aspectos socioculturales, políticos y técnicos, tal y como se puede apreciar en la Tabla I, donde se muestran conceptos de competitividad definidos y utilizados por diversos autores e instituciones.

Porter (1998) sostiene que la competitividad se gesta en las empresas y no en los países; es decir, a un país lo hace competitivo el desempeño de las empresas que conforman su aparato productivo. De acuerdo con Rojas *et al.* (2001), en el plano operativo la competitividad depende del nivel de análisis al cual se esté haciendo referencia, así como del producto analizado y del objetivo específico que se persigue. Esto lleva a considerar el concepto de competitividad sistémica propuesto por Esser *et al.* (1996), que distingue cuatro niveles de análisis, interrelacionados, cuyo fin es examinar la competitividad: meta, macro, meso y micro.

Es en el nivel micro donde se centra el interés en el caso de

TABLA I
CONCEPTOS DE COMPETITIVIDAD

Referencia	Concepto
FEM (1996)	La capacidad de un país de alcanzar en forma sostenida altos índices de crecimiento de su PIB <i>per capita</i> .
IMD (2003)	La competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico que analiza los hechos y políticas que determinan la capacidad de una nación para crear y mantener un entorno que sustente la generación de mayor valor para sus empresas y más prosperidad para su pueblo. La competitividad de las naciones se relaciona con la forma en que ellas crean y mantienen un entorno que sustente la competitividad de sus empresas.
BID (2003)	La competitividad se define como la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sustentable de las actividades productivas privadas y el aumento de la productividad.
OCDE (2007)	La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su pueblo a largo plazo.

Adaptado de Warner (2007).

empresas familiares, ya que los niveles macro y meso corresponden al ámbito nacional y de la industria o sector, respectivamente. En éste, se identifican factores que condicionan el comportamiento de la empresa, tales como la productividad, los costos, esquemas de organización, la innovación, la gestión empresarial, el tamaño de empresa, las prácticas culturales, tipo de tecnologías, conciencia ambiental de la empresa, diversificación y control de calidad de los productos, avance en esquemas de comercialización y la distancia entre fuentes de materias primas y mercados, que influye en los costos de transporte (Esser *et al.*, 1996; Rojas *et al.*, 2001; Martínez *et al.*, 2011).

En el estudio de la competitividad a nivel de la firma, confluyen distintos campos del conocimiento como la economía, teoría de la organización, economía internacional, dirección estratégica, finanzas, mercadotecnia y organización industrial (Camisón, 2014). En los distintos enfoques sobre competitividad, como el de Porter (1998) con el diamante de competitividad, Esser *et al.* (1996) con la competitividad sistémica, y la FAO (1994), que considera los factores internos de la empresa, hay coincidencia en destacar aspectos de administración, estrategias de la empresa, infraestructura y ámbitos de decisión, como factores de competitividad a nivel de la firma. Ello puede constituir

una guía para definir el concepto de competitividad empresarial, ya que igualmente se enfatiza la falta de acuerdo para lograr una definición común entre los autores (Martínez *et al.*, 2011).

Camisón (2014) agrega que el concepto 'competitividad' no encierra una condición dicotómica; es decir, no se trata de determinar si las empresas son competitivas o no competitivas, sino de identificar distintos niveles o grados de competitividad entre las empresas. Para los efectos de este trabajo, se considera competitividad como la capacidad de las empresas para desarrollar y detonar aquellos factores clave que les permitirán competir en los mercados.

Modelos, Estructuras e Indicadores del Desempeño Competitivo

Parte de la literatura sobre competitividad de la firma se ha orientado al desarrollo de modelos y estructuras para medir el nivel de competitividad, los cuales son de uso común en empresas. Tal vez los ejemplos más representativos son el cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) y el valor económico agregado (*economic value added*).

La diversidad de enfoques muestra la necesidad e interés por encontrar opciones para medir y comparar el desempeño competitivo entre las

empresas. Como se ha referido, el concepto de competitividad es multidimensional (Shee *et al.*, 2010). Camisón (2014), agrega la relevancia de entender las implicaciones estratégicas de la búsqueda de competitividad, la necesidad de mejorar la eficiencia, el crecimiento de la cuota de mercado y los ingresos como medios para indicar el desempeño de una empresa y poder compararlo con el de las rivales; así, define como una empresa competitiva a aquella que, además de ser eficiente, crece a un ritmo superior al de otras empresas, de tal manera que su cuota de mercado aumenta y alcanza ingresos superiores en forma sostenida.

La competitividad empresarial puede medirse con indicadores de desempeño a nivel de la firma (Venkatraman y Ramanujam, 1986). Dada la multidimensionalidad del concepto, se han desarrollado diversos indicadores de desempeño empresarial, tales como desempeño económico-financiero, desempeño con clientes y desempeño operativo (Venkatraman y Ramanujam, 1986; Shee *et al.*, 2010; Camisón, 2014). La Tabla II muestra los indicadores para cada categoría o dimensión de desempeño empresarial.

Camisón (2014) destaca la dificultad que representa para las empresas el suministro de la información requerida para el uso de indicadores de desempeño, misma que tiene que ver con la reticencia a compartir información inter-

TABLA II
DIMENSIONES CONSIDERADAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Dimensión	Alfa de Cronbach	Subdimensiones	Indicadores	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Desempeño empresarial	0,901	Desempeño financiero	Margen de utilidad y rentabilidad	30,45	29,011	0,772	0,882
			Ventas	30,42	29,061	0,78	0,882
			Liquidez	30,63	30,293	0,487	0,906
		Desempeño operativo	Productividad laboral	30,53	29,445	0,751	0,884
			Reducción de costos	30,74	31,172	0,527	0,9
			Participación de mercado	30,63	30,023	0,713	0,887
		Desempeño de clientes	Satisfacción de clientes	30,32	29,519	0,636	0,892
			Lealtad de clientes	30,55	29,065	0,669	0,89
			Retención de clientes	30,47	28,31	0,751	0,883
Desempeño familiar	0,940	Armonía familiar	Confianza	41,71	50,319	0,719	0,936
			Aprobación	41,71	48,536	0,881	0,93
			Lealtad	41,61	49,272	0,768	0,934
		Capital social	Identidad	42,03	53,107	0,662	0,938
			Reconocimiento	41,76	53,105	0,508	0,943
			Red social	41,82	51,073	0,84	0,932
		Continuidad	Preocupación por el futuro	41,63	49,698	0,815	0,932
			Sucesión familiar	41,76	51,213	0,597	0,94
			Plan de sucesión	41,82	51,235	0,633	0,939
		Logros económicos	Seguridad familiar	41,74	49,821	0,753	0,934
			Expectativas futuras	41,76	49,483	0,807	0,932
			Fuente de ingresos	41,74	49,064	0,821	0,932

Elaboración propia mediante SPSS® v21.

na que consideran confidencial y estratégica. La dificultad estriba también en las características propias de la información contable, que puede presentar distorsiones por el uso de beneficios contables, legales y fiscales que sesgan la objetividad de la información al ocultar los rendimientos reales e indicadores de la empresa (Camisón, 1999; Varadajan y Ramanujan, 1990).

Como se ha señalado, la gran mayoría de las empresas no están obligadas a hacer públicos sus resultados y, por tanto, son reacias a mostrarlos, lo que dificulta la medición de su desempeño a través de medios tradicionales (Chandler, 1990). A ello se agrega, cuando son empresas clasificadas como micro, pequeñas y medianas, que cuentan con menores recursos para integrar, interpretar y procesar información (Lieberman *et al.*, 2010), las dificultades que enfrentan para obtenerla. Por esta razón, Camisón (1999) recomienda el uso de fuentes complementarias como encuestas sobre percepciones respecto al desempeño, y sugiere seleccionar indicadores y considerar el diseño de instrumentos específicos para recolectar datos e inferir de manera indirecta los indicadores de desempeño.

Objetivos y Factores de Evaluación del Desempeño Competitivo en las EF

En todo tipo de organizaciones establecer objetivos es fundamental para que las metas individuales se transformen en políticas y acciones de la organización (Cyert y March, 1963; Simon, 1964), que constituyen la guía de comportamiento de sus integrantes (Tagiuri y Davis, 1992). Para Cyert y March (1963), los *stakeholders* o interesados en una firma no persiguen un solo objetivo sino una diversidad de objetivos, los cuales reflejan sus actitudes, percepciones, valores e intenciones.

En el caso de la empresa familiar (EF), en la definición y cumplimiento de objetivos se ve reflejado el involucramiento de la familia, lo que conduce a comportamientos, resultados y metas distintivas respecto de las no familiares (Dyer, 2006). Destacan los llamados objetivos centrado-familiares o también llamados objetivos familiares, que influyen en el comportamiento de la empresa y cuya existencia se considera el principal diferenciador entre empresas familiares y no familiares (Chrisman *et al.*, 2012).

El hecho de que en una EF el control y poder lo ejerza la familia, da la oportunidad de fomentar la adopción de objetivos familiares con libertad y discrecionalidad en la toma de decisiones (Chua *et al.*, 1999; Chrisman *et al.*,

2012), sin que se requiera rendición de cuentas a terceros o externos (Carney, 2005). De ahí la importancia de investigar la manera como influye y contribuye la familia en el desempeño de la empresa (Basco, 2013).

Establecer objetivos en las EF es un proceso complejo debido a la interacción de los sistemas empresa y familia. Kotlar y De Massis (2013) separan los objetivos familiares en económicos y no económicos; identifican el control económico de la familia sobre la empresa y la prosperidad de la familia como objetivos familiares económicos. En contraste, los objetivos familiares no económicos se definen como aquéllos que no tienen un valor monetario directo en la empresa (Zellweger *et al.*, 2013). En la dimensión familiar estos objetivos se pueden identificar como orgullo por la empresa, estatus familiar en la comunidad, tradición emprendedora, red social, y armonía entre los miembros de la familia (Chrisman *et al.*, 2010); los autores señalan que los objetivos familiares dan forma a las demandas de identidad de la familia en la empresa y constituyen el punto de referencia para la toma de decisiones por parte de los dueños.

De acuerdo con Chua *et al.* (1999), el interés de la familia por mantener un control transgeneracional sustentable se refleja en su preocupación por la sucesión y continuidad, así como en el compromiso hacia la empresa, de ahí que se haga efectivo el acceso a los recursos y red social de la familia para beneficio propio de la empresa (Habbershon *et al.*, 2003). Para Chrisman *et al.* (2012), los asuntos relacionados con la sucesión y continuidad y el compromiso de la familia hacia la empresa, dan forma al concepto de esencia de la influencia familiar, también llamado esencia de la familia. Por su tamaño y características, en el caso de las micro, pequeñas y medianas EF la esencia de la familia es de mayor influencia y, consecuentemente, la adopción de objetivos familiares no económicos tiene mayor relevancia en sus procesos de toma de decisiones (Chrisman *et al.*, 2012).

Para evaluar el desempeño de la EF y la contribución de la familia propiamente en ese desempeño, se requiere tomar en cuenta los objetivos empresariales o desempeño empresarial e igualmente los objetivos familiares o desempeño familiar (Basco, 2013). El desempeño de la EF es también un concepto multidimensional, tal como Shee *et al.* (2010) lo plantean en el caso del concepto de competitividad empresarial. Así, el concepto de desempeño de la EF involucra dos dimensiones de desempeño: em-

presarial y familiar. El desempeño empresarial incorpora las dimensiones de desempeño financiero, clientes y operativo; el desempeño familiar abarca las dimensiones de armonía familiar, capital social, continuidad y logros económicos para la familia (Tabla II).

Conformación de Variables Compuestas

Para probar la pertinencia de las variables consideradas a partir de las definiciones de referencia, se diseñó el instrumento a aplicar a una muestra de 38 directores o gerentes generales de micro, pequeñas y medianas EF de distintos giros o actividades económicas que operan en la localidad de Hermosillo, Sonora, México. Las variables se conformaron por una escala de clasificación que consta de cinco descriptores verbales (1: totalmente en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: ni en desacuerdo ni en acuerdo, 4: en acuerdo, 5: totalmente de acuerdo) y se agruparon en distintas variables compuestas.

Se utilizó el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach para estimar la fiabilidad del instrumento de medida, a través de un conjunto de indicadores (ítems) que se espera midan el mismo constructo o dimensión teórica. La validez de un instrumento se refiere al grado en que éste mide realmente aquello que pretende y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (evaluados en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Hair *et al.* (2006) mencionan que 0,700 es el valor mínimo 'generalmente aceptado' para considerar que existe consistencia interna, y coincide con Nunally (1967) en aceptar valores hasta 0,600 para estudios exploratorios y también de investigación en las ciencias sociales. Para De Vaus (2004), por otra parte, una correlación elemento-total corregida $<0,300$ se considera 'débil' y en ese caso no debería tomarse en cuenta la variable para integrar una variable compuesta.

La Tabla II muestra las pruebas realizadas con las variables que componen ambas dimensiones. El valor alfa de Cronbach para 'desempeño empresarial' es de 0,901 y los valores de correlación elemento-total corregida son $>0,400$ para todas las variables. Para 'desempeño familiar', el alfa es de 0,940 y se alcanzan valores de correlación elemento-total corregida $>0,500$ para todas las variables. Por tanto, ambas pueden ser consideradas para conformar las variables compuestas (De Vaus, 2004).

Cada variable compuesta se identifica de la siguiente manera: ‘armonía familiar’: confianza en la forma como se maneja la empresa; aprobación de las metas, planes y reglas de la empresa familiar; lealtad y apoyo a la empresa; ‘capital social’: vinculación de la empresa con la identidad de la familia, el reconocimiento de la empresa ante la sociedad, la contribución de la red de relaciones sociales de la familia para el éxito de la empresa; ‘continuidad y sucesión’: preocupación sobre el futuro de la empresa, deseos de que haya sucesión de un familiar en la empresa, deseos de conocer los planes de sucesión; y ‘beneficios para la familia’: la empresa como generadora de seguridad familiar, las expectativas futuras para los hijos, ingresos suficientes para la familia.

Conclusiones

La competitividad es un elemento determinante para el desarrollo de una empresa y, como lo evidencian los trabajos realizados sobre la misma, es resultado de la interacción de diversos factores, tanto externos como internos, que a su vez inciden en las actividades y dinámica propia de cada empresa. En el caso de la EF, el elemento familia es un factor interno de la mayor relevancia, como demuestra Belausteguigoitia (2003) al incorporar en su modelo de planeación para EF, a factores de incidencia de la familia propietaria.

El enfoque de la competitividad empresarial resulta conveniente para evidenciar y diferenciar la influencia e intervención de la familia en la gestión estratégica de la empresa; asimismo, muestran su utilidad la medición del desempeño a través de indicadores y modelos, la identificación de factores determinantes de competitividad y particularmente la aplicación de la metodología de medición del desempeño en EF que incluye, además de indicadores de empresa, elementos relacionados con la dinámica familiar.

El trabajo realizado evidencia la necesidad de considerar las distintas dimensiones del desempeño competitivo, que en conjunto permiten explicar más adecuadamente el comportamiento de una empresa. En tal sentido, los hallazgos son consistentes tanto con la propuesta de Shee *et al.* (2010) para medir el desempeño o competitividad empresarial, como con la de Basco (2013) que incorpora la dimensión familiar en esa medición.

La revisión de literatura resalta la influencia de los intereses de la familia en las decisiones estratégicas, lo

cual pudo corroborarse en esta investigación donde particularmente en empresas familiares el peso de esta influencia es en algunos casos de mayor relevancia que condicionantes externas como las determinadas por el mercado, las condiciones de demanda o las barreras a la entrada impuestas por empresas competidoras.

En México, donde el 99% de las unidades económicas se clasifica como micro, pequeña y mediana empresa y de las cuales se considera que hasta el 65% pudieran ser familiares (Observatorio Pyme, 2009), queda claro que se requiere incluir la influencia de la familia como factor determinante en la evaluación del desempeño de las firmas. Ello asegura un mejor acercamiento a la comprensión y evaluación de su desempeño empresarial.

Algunas causas de cierre de empresas se encuentran en la falta de capital operativo, así como en insuficiente capital para la venta del producto. En el caso de las EF, se evidencia que el cierre de operaciones es consecuencia, en no pocas ocasiones, de conflictos internos derivados de la falta de acuerdos entre los miembros de la familia respecto a la dirección o gestión de la empresa, o bien de su desinterés por el futuro de la empresa, o la falta de un plan sucesorio; todas estas son situaciones que no están presentes en una empresa no familiar.

Como lo indica la literatura revisada, el interés por la investigación sobre las empresas familiares ha proliferado en los últimos años, e incluso han surgido en México centros de investigación orientados al análisis de este tipo de empresas. La recomendación principal que se desprende del trabajo desarrollado es que, al evaluar la competitividad de las firmas, en particular cuando se trata de empresas familiares, se requiere considerar en forma explícita la dimensión familiar y no circunscribirse a la dimensión empresarial. Ello evitaría incurrir en el error de dejar de lado información sustancial que pudiera ser de la mayor relevancia para entender el desempeño global de la firma.

REFERENCIAS

Basco R (2013) The family's effect on family firm performance: A model testing the demographic and essence approaches. *J. Fam. Bus. Strat.* Vol. 4 pp. 42-66.

Belausteguigoitia I (2003) *Empresas Familiares. Su dinámica, Equilibrio y Consolidación*. McGraw-Hill. México. 284 pp.

Belausteguigoitia I, Balaguer M (2013) Empresas familiares y no familiares en la bolsa mexicana de valores: comparación de rendimientos de 2006 a 2012. *XVIII Cong. Int. Contaduría, Administración e Informática*. 01-04/10/2013. México D.F. XX pp. 22

BID (2003) *Competitividad: Documento de Estrategia*. Banco Interamericano de Desarrollo Washington, DC, EEUU. 45 pp.

Camisón C (1999) La medición de resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el periodo 1983-1996. *Rev. Contab. Tribut.* N° 199: 201-264.

Camisón C (2014) *La Competitividad de la Empresa Familiar y Sus Factores Determinantes: Un Modelo Explicativo*. Colección Notas de Investigación N° 1. Universitat de València. España. 111 pp.

Carney M (2005) Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29: 249-265.

Chrisman JJ, Chua JH, Pearson AW, Barnett T (2012) Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrep. Theory Pract.* 36: 267-293.

Chua JH, Chrisman JJ, Sharma P (1999) Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23: 19-40.

Colli A (2003) *The History of Family Business, 1850-2000*. Cambridge University Press. Cambridge, RU. 116 pp.

Cyert RM, March JG (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ, EEUU. 332 pp.

De Vaus DA (2004) *Surveys in Social Research*. Routledge. Abingdon, RU. 184 pp.

Dyer WG (2006) Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Fam. Bus. Rev.* 19: 253-273.

Esser K, Hillebrand W, Messner D, Meyer-Stamer J (1996) Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista CEPAL* N° 59. pp. 39-52.

FAO (1994) *Antecedentes para Evaluar la Competitividad y Complementariedad de Productos Frutihortícolas de los Países del Cono Sur: El Caso de Uruguay*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. ABC. Santiago, Chile. 231 pp.

FEM (1996) *Informe de Competitividad Mundial 1996*. Foro Económico Mundial. Oxford University Press. 19 pp.

Flores M, Ortega M, Suárez AH (2010) *El Proceso de Competitividad Empresarial en PyMES*. Competitividad y Sociedad SINNCO 2010.

Gersick KE (1997) *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Press. 320 pp.

Gomez LR, Nuñez M, Gutierrez I (2001) The role of family ties in agency contracts. *Acad. Manag. J.* 44: 81-95.

González J (2013) *Empresas Familiares: El Desafío de Crecer, Madurar y Permanecer*. KPMG. México. 36 pp.

Habbershon TG, Williams M, MacMillan IC (2003) A unified systems perspective of family firm performance. *J. Bus. Ventur.* 18: 451-465.

Hair, JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE, Tatham RL (2006). *Multivariate Data Analysis*. Pearson. Upper Saddle River, NJ, EEUU. 816 pp.

Ibañez C, Caro J (2001) *Algunas Teorías e Instrumentos para el Análisis de la Competitividad*. Instituto Interamericano de Co-

- peración para la Agricultura. Turrialba, Costa Rica. 74 pp.
- Jensen MC, Meckling WH (1979) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. En Brunner K (Ed.) *Economics Social Institutions* Vol. 1. Springer. Dordrecht, Holanda. pp. 163-231.
- Kotlar J, De Massis A (2013) Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepren. Theory Pract.* 37: 1263-1288.
- Lansberg I (1988) The succession conspiracy. *Fam. Bus. Rev.* 1: 119-143.
- Lieberman L, Hooper T, Hutchings K (2010) Toward a model of understanding strategic decision-making in micro-firms: Exploring the Australian information technology sector. *J. Small Bus. Manag.* 48: 70-95.
- Martin S (1993) *Advanced Industrial Economics*. Blackwell. Cambridge, MA, EEUU. 631 pp.
- Martínez AM, López PA, Méndez CR (2011) *La Competitividad Empresarial*. Universidad Central. Colombia. 56 pp.
- Morales Rubiano, M. E., Castellanos Domínguez, O.F., & Jiménez Hernández, C.N. (2007). Consideraciones metodológicas para el análisis de la competitividad en empresas de base tecnológica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 15(2).
- Morris MH, Williams RO, Allen JA, Avila RA (1997) Correlates of success in family business transitions. *J. Bus. Ventur.* 12: 385-401.
- Mustakallio M, Autio E, Zahra SA (2002) Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Fam. Bus. Rev.* 15: 205-222.
- Nunnally JC (1967) *Psychometric Theory*. McGraw-Hill. Nueva York, EEUU. 736 pp.
- Observatorio PyME (2010) *Informe Anual. Informe PyME del Comercio Mayorista*. Encuesta Estructural 2009. México
- OCDE (2007) *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments in the Global Economy*. Organisation for Economic Cooperation and Development. París, Francia. 497 pp.
- Porter ME (1998) *Competitive Advantage of Nations*. Free Press. Nueva York, EEUU. 896 pp.
- Poza EJ (2009) *Family Business*. 3ª ed. South-Western College. Chula Vista, CA, EEUU. 408 pp.
- Rojas P, Sepúlveda S, Romero S (2001) *Algunos Ejemplos de cómo Medir la Competitividad*. Cuaderno Técnico N° 14. IICA. San José, Costa Rica. 43 pp.
- Simon HA (1964) On the concept of organizational goal. *Admin. Sci. Quart.* 9: 1-22.
- Shee HK, VanGramberg B, Foley P (2010) Antecedents to firm competitiveness: Development of a conceptual framework and future research directions. *Int. J. Global Bus. Competit.* 5: 14-24.
- Taddei IC (2006) Estrategias de mercado en firmas líderes de la industria alimentaria. *Estud. Soc.* 14(28): 67-106.
- Tagiuri R, Davis JA (1992) On the goals of successful family companies. *Fam. Bus. Rev.* 5: 43-62.
- Venkatraman N, Ramanujam V (1986) Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Acad. Manag. Rev.* 11: 801-814.
- Warner A (2007) *Definición y Evaluación de la Competitividad: Consenso sobre su Definición y Medición de su Impacto*. National Bureau of Economic Research y Center for Global Development. 28 pp.
- Zellweger TM, Nason RS, Nordqvist M, Brush CG (2013) Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepren. Theory Pract.* 37: 229-248.

COMPETITIVENESS AND FAMILY BUSINESSES

Sergio Otero Flores and Cristina Taddei Bringas

SUMMARY

This paper describes the variables required to evaluate performance and competitiveness of family businesses. Variables that measure the level of business performance form a composite with variables that measure family performance and its

internal consistency analysis. The results suggest that measurement of the competitive performance of a family business has to be done in two dimensions: the business performance and family performance.

COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS FAMILIARES

Sergio Otero Flores e Cristina Taddei Bringas

RESUMO

Neste trabalho se descrevem as variáveis requeridas para avaliar o desempenho e competitividade das empresas familiares. Complementam-se variáveis compostas que medem o nível de desempenho empresarial com variáveis que determinam o

desempenho familiar e se analisa sua consistência interna. Os resultados sugerem que uma medição adequada do desempenho competitivo de uma empresa familiar requer considerar duas dimensões: desempenho empresarial e desempenho familiar.