



*Departamento de Economía y Dirección de Empresa - Contabilidad  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Programa de Doctorado en Ciencias de la Dirección*

**TESIS DOCTORAL**

***“UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA PEQUEÑA  
EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA: ESPECIAL REFERENCIA A  
LOS ACTIVOS INTANGIBLES.”***

*Presentada por:*

**M<sup>a</sup> DEL CARMEN HERNANDO VIVAR**

*Directora:*

**Dra. Dña. Emma T. Castelló Taliani**

Profesora Titular de la Universidad de Alcalá de Henares (Madrid)

Departamento de Contabilidad

El Doctorando

La Directora

Alcalá de Henares (Madrid), a 17 de Octubre de 2014







*A mis hijos, María y Ricardo, como futuras promesas de conocimiento en la vida. Con todo el amor del mundo, gracias por vuestra comprensión y cariño, por vuestro sincero e incondicional apoyo, y por esa confianza tan grande que tenéis en mí. Sois la bendición de mi vida.*

*A mi marido y a mis padres que han sido y son mis principales pilares de estabilidad, aún teniendo que enfrentar la gran adversidad que nos puso por delante la vida.*









“La sabiduría sustituye a las riquezas, ya que las concede a aquél para el cual son inútiles... Son pocos los que ordenan su vida y sus negocios a tenor de la reflexión y de la buena conciencia”.

[Séneca, 65-4 a.C.]







## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1.- DELIMITACIÓN DE LOS FACTORES ESENCIALES.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. LA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3. FACTORES PRINCIPALES DE LA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>20</b>
1.3.1. La Cultura Empresarial y los Valores.....	20
1.3.2. Los Activos Intangibles.....	28
1.3.3. La Planificación y el Control de Gestión.....	34
<b>CAPÍTULO 2.- LA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>39</b>
<b>2.1. FAMILIA EMPRESARIA – EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>41</b>
<b>2.2. EL FUNDADOR Y SU INFLUENCIA.....</b>	<b>43</b>
<b>2.3. EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE INFLUENCIA.....</b>	<b>45</b>
<b>2.4. LA SUCESIÓN – TRANSMISIÓN GENERACIONAL.....</b>	<b>47</b>
2.4.1. Factores de éxito.....	51
2.4.2. Factores de fracaso.....	55
<b>2.5. INICIATIVA EMPRESARIAL.....</b>	<b>58</b>
<b>CAPÍTULO 3.- ACTIVOS INTANGIBLES: EL CAPITAL INTELECTUAL.....</b>	<b>63</b>
<b>3.1. INFLUENCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL HASTA NUESTROS TIEMPOS.....</b>	<b>66</b>
<b>3.2. ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN SOBRE CAPITAL INTELECTUAL.....</b>	<b>67</b>
3.2.1. Fuentes de estudio del Capital Intelectual.....	68
3.2.2. Modelos de análisis del Capital Intelectual.....	74
3.2.2.1. <i>Cuadro de Mando Integral (Balanced Business Scorecard)</i> <i>[Kaplan y Norton, 1993-1996]</i> .....	78
3.2.2.2. <i>Modelo Skandia (“Navegador Skandia”)</i> <i>[Edvinson, 1992-1997]</i> ..	78
3.2.2.3. <i>Modelo Technology Broker [Brooking, 1997]</i> .....	80
3.2.2.4. <i>Monitor de los Activos Intangibles (Intellectual Assets Monitor)</i> <i>[Sveiby, 1997]</i> .....	81
3.2.2.5. <i>Otros modelos</i> .....	83

<b>3.3. REVISIÓN GENERAL DE MODELOS DE ESTUDIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO .....</b>	<b>93</b>
<b>3.4. HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL.....</b>	<b>100</b>
3.4.1. Revisión histórica de las herramientas de medición del Capital Intelectual	101
3.4.1.1. <i>El Navegador Skandia y modelo de Edvinson [Edvinson, 1992-1997]</i> .....	104
3.4.1.2. <i>El Cuadro de Mando Integral o Marcador Equilibrado [Kaplan y Norton, 1992]</i> .....	106
3.4.1.3. <i>El Monitor de Activos Intangibles (Intangible Assets Monitor) [Sveiby, 1996]</i> .....	108
3.4.1.4. <i>El Modelo de Dirección Estratégica por Competencias [Bueno, 1998]</i> .....	110
3.4.1.5. <i>The Technology Broker [Brooking, 1996]</i> .....	111
3.4.1.6. <i>Knowledge Capital Scorecard [Lev, 2001]</i> .....	111
3.4.2. Aportaciones vinculantes del Capital Intelectual .....	112
3.4.3. Clasificación general de las herramientas de medición del Capital Intelectual para nuestro modelo de Control de Gestión .....	113
<b>3.5. LA GESTIÓN DEL TALENTO.....</b>	<b>118</b>
<b>3.6. PRESENTACIÓN DEL MODELO A SEGUIR PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL.....</b>	<b>122</b>
<b>CAPÍTULO 4.- EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA .....</b>	<b>127</b>
<b>4.1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>129</b>
<b>4.2. REVISIÓN HISTÓRICA DE ESTUDIOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN EN LAS EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>133</b>
<b>4.3. MODELOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>139</b>
4.3.1. Modelo de Interdependencia de Planificación Estratégica y de la Familia [Ward, 1988] .....	139
4.3.2. Modelo del Proceso de Administración Estratégica [Sharma et al., 1997].	141
4.3.3. Modelo de Sostenibilidad de la Empresa Familiar [Stafford et al., 1999]..	142
4.3.4. Modelo del Proceso de Planificación Paralela (PPP) [Carlock y Ward, 2003] .....	143
4.3.5. Modelo del Proceso de Gestión Estratégica de la Empresa Familiar [Ussman, 2004] .....	143

<b>4.4. EL CONTROL DE GESTIÓN PARA LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA.....</b>	<b>144</b>
4.4.1. Herramientas de Control de Gestión aplicables a la Pequeña Empresa Familiar .....	149
4.4.1.1. <i>La Contabilidad de Costes</i> .....	152
4.4.1.2. <i>El Presupuesto</i> .....	154
4.4.1.3. <i>Los Indicadores</i> .....	157
4.4.1.4. <i>Otras herramientas</i> .....	159
4.4.2. Sistemas de Control de Gestión en la Pequeña Empresa Familiar .....	164
<b>4.5. PROPUESTA TEÓRICA DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA .....</b>	<b>172</b>
<b>CAPÍTULO 5.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>175</b>
<b>5.1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>177</b>
<b>5.2. PREMISAS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>181</b>
5.2.1. Método de Trabajo de la investigación .....	182
5.2.2. Objetivos de la investigación .....	184
5.2.3. Hipótesis de la investigación.....	186
<b>5.3. DISEÑO Y TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>189</b>
5.3.1. Delimitación de los casos de estudio .....	189
5.3.2. Técnicas de investigación aplicadas al estudio .....	190
5.3.3. Métodos de investigación descriptiva de aplicación en el estudio empírico.....	192
5.3.3.1. <i>Estudios tipo encuesta</i> .....	192
5.3.3.2. <i>Estudios de interrelaciones</i> .....	193
5.3.4. Evaluación.....	196
<b>CAPÍTULO 6.- ESTUDIO EMPÍRICO .....</b>	<b>197</b>
<b>6.1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>199</b>
<b>6.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN DEL ESTUDIO EMPÍRICO.....</b>	<b>199</b>
6.2.1. La Entrevista .....	200
6.2.2. El Estudio del Caso (EDC) .....	201
<b>6.3. CAPTURA Y ANÁLISIS DE LOS DATOS .....</b>	<b>203</b>
6.3.1. Análisis de variables .....	205
6.3.2. Descripción de las empresas seleccionadas .....	207

6.3.3. Medición del Capital Intelectual .....	210
6.3.3.1. <i>Cálculo del Capital Intelectual</i> .....	211
6.3.3.2. <i>Selección de variables e indicadores del Capital Intelectual</i> .....	216
6.3.3.3. <i>Integración del modelo de Capital Intelectual para la Pequeña Empresa Familiar en España</i> .....	218
6.3.4. Análisis del Control de Gestión en la Pequeña Empresa Familiar en España: demarcación de los factores de estudio .....	219
<b>6.4. IMPLEMENTACIÓN DE LOS FACTORES ESENCIALES DEL ESTUDIO Y LAS HERRAMIENTAS DEL CONTROL DE GESTIÓN .....</b>	<b>221</b>
<b>CAPÍTULO 7.- RESULTADOS DEL ESTUDIO .....</b>	<b>225</b>
<b>7.1. ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS .....</b>	<b>227</b>
7.1.1. Caso de la Empresa I .....	227
7.1.2. Caso de la Empresa II .....	233
7.1.3. Caso de la Empresa III .....	239
<b>7.2. RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ESTUDIO .....</b>	<b>250</b>
7.2.1. Alcance de la Cultura Familiar y Empresarial en la Pequeña Empresa Familiar en España .....	250
7.2.2. Significación de los Activos Intangibles en la Pequeña Empresa Familiar en España .....	254
7.2.3. Representatividad del Control de Gestión en la Pequeña Empresa Familiar en España .....	259
<b>7.3. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS DE LOS CASOS DE ESTUDIO.....</b>	<b>264</b>
7.3.1. <i>Ámbito de actuación de las empresas analizadas</i> .....	265
7.3.2. <i>Principales variables de los factores del estudio</i> .....	268
7.3.3. <i>Análisis comparativo de la muestra en virtud de los factores del estudio: Cultura Empresarial – Capital Intelectual – Control de Gestión</i> .....	273
<b>7.4. CONCLUSIONES PREVIAS DEL ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS PROPUESTAS .....</b>	<b>274</b>
<b>CAPÍTULO 8.- PROPUESTA DE MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA, A MODO DE CONCLUSIÓN .....</b>	<b>277</b>
<b>8.1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>279</b>
<b>8.2. FORMALIZACIÓN DEL MODELO .....</b>	<b>280</b>



<b>8.3. OBJETIVOS PROPUESTOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EN LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA .....</b>	<b>289</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>291</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>301</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>319</b>







# **INTRODUCCIÓN**



En el entorno empresarial actual, caracterizado por una gran inestabilidad económica, se siente la necesidad de responder de forma adecuada a los continuos cambios y a la constante incertidumbre en la que se encuentran las empresas. La innovación, los avances tecnológicos, la internacionalización de los mercados, las exigencias de calidad y la diferenciación de productos y/o servicios, entre otros, han provocado importantes reflexiones sobre la manera de gestionar las empresas.

En este sentido, la necesidad de sistemas de información eficientes y efectivos se convierte en un desafío para los gestores. De ahí que la actuación del Control de Gestión, como elemento del proceso de dirección, persiga la flexibilidad y capacidad para adaptarse a estas condiciones y se convierta en una herramienta importante para el éxito empresarial.

La distinción entre las características internas de la empresa y los rasgos de su entorno es una cuestión central en el análisis estratégico y de gestión. Decidir cómo organizar los recursos y capacidades de la empresa, a fin de alcanzar sus objetivos, dependerá de las características del entorno y de su cultura empresarial, entre otros factores.

Por ello, en esta Tesis se ha pretendido poner en evidencia la relevancia que, actualmente, puede tener el Control de Gestión para la eficiencia y éxito de las empresas familiares de pequeño tamaño en España. Para ello, se han revisado determinados factores que consideramos implicados directamente con el desarrollo de un adecuado Control de Gestión, como son los valores que componen la Cultura Empresarial y la posibilidad de medición del Capital Intelectual, como principal activo intangible.

La justificación de la elección de este sector se ha basado esencialmente en dos ejes principales: la importancia que la pequeña empresa tienen en el conjunto empresarial español, y la relevancia personal y profesional que tienen las microempresas y pequeñas empresas familiares, en nuestro caso.

Por un lado, observamos que el tejido económico-empresarial de la Pequeña Empresa en España, según datos del Directorio Central de Empresas [DIRCE, 2012]<sup>1</sup>, abarca el 99,3% sobre un total del 99,9% que son consideradas Pymes (representando el 0,1% restante a las grandes empresas). El 55,2% lo componen microempresas sin

---

<sup>1</sup> Fuente: INE, DIRCE 2012 y Comisión Europea, “Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2012”.

asalariados, el 40,3% corresponde a microempresas con un número de asalariados entre 1 y 9, y el 3,8% restante son consideradas pequeñas empresas con entre 10 y 49 asalariados. Por ello, el gran volumen que representa la microempresa y la pequeña empresa en España ha sido la razón por la cual hemos dirigido nuestra investigación hacia este sector. No obstante, queremos resaltar que la escasez de estudios precedentes, así como la dificultad de captación de datos, respecto a la microempresa ha motivado que la investigación se encuentre muy centralizada en la pequeña empresa.

Por otro lado, podemos observar la creciente importancia que están adquiriendo las empresas familiares en la economía, la cual se ve reflejada en su papel como impulsoras de la actividad empresarial, en su capacidad para emprender y en su aportación a la innovación. A tenor de las cifras aportadas por el Instituto de Empresa Familiar [2011] se puede observar que el 85% de las empresas españolas son empresas familiares y aportan alrededor de un 70% del PIB español.

Unido a lo anterior, queremos mencionar que el desarrollo personal y profesional dentro del sector de la pequeña empresa familiar ha suscitado nuestro interés en el estudio de un sistema de Control de Gestión adaptado a este tipo de empresas. La finalidad que se persigue es comprobar si este tipo de técnicas de Control de Gestión pueden convertirse en una de las garantías de supervivencia, éxito y, por tanto, continuidad en la pequeña empresa familiar en España.

La singularidad de este tipo de empresas radica, sobre todo, en el hecho de que los vínculos de los gestores suelen ser más significativos que los que se representan en otros empresarios. Por ejemplo, la existencia de parentescos de consanguinidad, valores sociales y éticos compartidos y/o valores de afinidad familiar. Esta vinculación aporta determinados valores que no sólo influyen en el propio desarrollo de la actividad empresarial, sino que también afectan a su modelo de gestión, contribuyendo a la transmisión de valores éticos de una a otra generación.

El objetivo general de este estudio se ha basado, por un lado, en demostrar la importancia de los valores familiares en la pequeña empresa familiar como fortaleza competitiva. Y, por otro lado, en el análisis de medición y valoración del capital intelectual en la empresa como una posible adecuación de las capacidades de los miembros familiares pertenecientes a la empresa, con los puestos de trabajo. La finalidad es incorporar estos dos factores, los valores familiares-empresariales y la valoración del capital intelectual, en el desarrollo de la gestión interna de la empresa.



Así, el objetivo particular, se ha centrado en la integración de estos factores en una propuesta de modelo de Control de Gestión formalizada para la pequeña empresa familiar en España, donde el desarrollo y seguimiento de los presupuestos y la utilización de estándares, entre otros, son considerados herramienta esenciales. A lo largo de este trabajo de investigación, podemos comprobar como la falta de utilización de modelos formalizados de Control de Gestión en las pequeñas empresas familiares es una realidad [Duréndez, García y Madrid, 2007], ésta es otra de las razones que nos ha motivado a aplicar los sistemas de control de gestión a este entorno empresarial.

En las condiciones económicas actuales, en las que el uso de la información y de los conocimientos se muestra como aspecto indispensable para alcanzar el éxito competitivo, la capacidad que tengan las empresas para gestionar su capital intelectual gana importancia, en tanto en cuanto, los resultados económicos se encuentran muy ligados al desarrollo de los conocimientos. Los retos que asumen las empresas familiares en España, como la continuidad generacional, el crecimiento en infraestructura, la profesionalización, la innovación tecnológica e industrial, y la internacionalización, entre otras, deben reconducirse como fortalezas que garanticen factores de éxito en las mismas [Bueno, 2012; Amat, 2008; Casado, 2007].

Por ello, el componente del capital humano, como principal activo intangible del capital intelectual, se transforma en un elemento generador de valor, en particular en las pequeñas empresas familiares, donde la gestión del capital humano puede convertirse en uno de sus principales elementos diferenciadores (experiencia, know how) [Habbershon, Williams y MacMillan, 2003; Grant, 1991]. Los sistemas de medición de gestión empresarial basados, principalmente, en aspectos contables y financieros se han ido quedando obsoletos ante la necesidad de medir características como la capacidad de innovación, el know how, la lealtad de clientes, etc. Estos métodos de control tradicionales no están preparados para medir el valor de los recursos humanos y otros valores intangibles, como las competencias y habilidades de las organizaciones [Edvinsson y Malone, 1999; Camisón, 1999; Bueno, 1998; Stewart, 1998; Hall, 1993; Kaplan y Norton, 1992; Porter, 1980].

A lo largo de este trabajo de investigación, y basándonos en la revisión literaria que se ha ido realizando, pretendemos esclarecer una alternativa de cambio para la pequeña empresa familiar en España, planteando, inicialmente, cuestiones como:

- a. ¿Qué se quiere alcanzar en el entorno familiar frente a la empresa? ¿Hacia dónde se dirige la empresa y con qué objetivos?
- b. ¿Con qué recursos humanos y con qué talento se cuenta en la familia?
- c. ¿Existe un liderazgo adecuado y un equilibrio entre los objetivos del fundador (o anterior sucesor) y el sucesor o sucesores?
- d. La estructura de gestión en la empresa, ¿permite una evaluación actual y una planificación futura?
- e. ¿El nivel de competitividad puede garantizar la continuidad e incluso el éxito de la empresa?

La reflexión sobre estas cuestiones nos ha llevado a formular las hipótesis de esta Tesis. En esencia se pretende demostrar la eficiencia de un modelo integrador de Control de Gestión en las pequeñas empresas familiares, en el que los valores familiares y empresariales, y el capital intelectual serían los factores claves de integración en dicho modelo de gestión.

La perspectiva adoptada en la primera parte de este trabajo de investigación se basa en una revisión teórica de los factores esenciales que integran el Control de Gestión, a los cuales se ha hecho referencia con anterioridad, enmarcándolos en el entorno elegido de la pequeña empresa familiar española. Así, como de las técnicas y herramientas que se han considerado adecuadas para este entorno empresarial.

Tomando como referencia el modelo de medición del Capital Intelectual de Edvinsson y Malone [1997], en la parte empírica de este trabajo adoptamos una perspectiva de integración de los factores analizados en la parte teórica. La medición de dichos factores, como son los valores familiares, la cultura de la empresa y la utilización de su capital intelectual, tiene como finalidad una evaluación de eficiencia dentro de una propuesta de modelo de Control de Gestión cuya implementación se pretende llevar a cabo, al menos en los tres casos de empresas estudiados. No se trata solo de una definición de técnicas y herramientas para la gestión de la pequeña empresa familiar española; se pretende comprobar que la medición y valoración de determinados intangibles puede desarrollarse en estas empresas como un factor de competitividad, con independencia del sector, antigüedad, sucesión generacional o tamaño que posean.

Para el desarrollo y consecución de nuestros objetivos, hemos considerado conveniente estructurar esta tesis doctoral en ocho capítulos:

- El primer capítulo delimita el sector empresarial objeto de estudio en esta tesis doctoral y describe aquellos factores que se han considerado esenciales para el estudio empírico de la investigación. Así, se exponen: los valores familiares y empresariales, la cultura empresarial, los activos intangibles, y la planificación y el control de gestión. Por su parte, la demarcación de la empresa familiar en España, dentro del conjunto empresarial español, se manifiesta a través de su representatividad, importancia y auge en nuestros tiempos.
- El segundo capítulo comprende una revisión teórica del entorno de la empresa familiar, centrandó la atención en aquellas consideradas pequeñas empresas familiares en España. Asimismo, aborda el estudio de una de sus principales preocupaciones, la sucesión y su relevancia.
- El tercer capítulo aborda el estudio del Capital Intelectual como un importante Activo Intangible en las empresas. Se realiza una revisión de la literatura de los principales trabajos empíricos que proponen modelos de medición del Capital Intelectual y se identifican sus componentes. Este desarrollo ha sido la base para la selección del modelo de Capital Intelectual de Edvinsson y Malone [1997] con el cual se va a llevar a cabo en el análisis empírico sobre la medición y valoración del capital intelectual en las empresas seleccionadas.
- El cuarto capítulo realiza una breve revisión histórica de estudios y modelos sobre la planificación y el control de gestión en las empresas familiares. Asimismo, se analizan aquellas herramientas de control de gestión que pueden ser de aplicabilidad en la pequeña empresa familiar, en función de su complejidad y relevancia dentro de un sistema de control de gestión en la misma. Finalmente, se realiza una propuesta teórica de un modelo de Control de Gestión cuya finalidad será la de integrar los factores esenciales descritos en el primer capítulo (y analizados a lo largo de la tesis) de manera que cumpla con los requisitos de accesibilidad, aplicabilidad y formalización en las pequeñas empresas familiares en España.
- El quinto capítulo expone los objetivos de estudio, el diseño metodológico de la investigación empírica y las hipótesis planteadas como premisas de esta tesis doctoral. Asimismo, se establece la delimitación de los casos de estudio seleccionados y las técnicas de investigación aplicadas para ello.
- El sexto capítulo describe las características de las empresas seleccionadas y presenta la clasificación y análisis de la información. Se muestra el

procesamiento de los datos obtenidos a través de los estudios de interrelaciones, como el estudio del caso, y de las entrevistas y cuestionarios, principalmente. Este tratamiento de los datos ha contribuido de manera notable en la obtención de la información necesaria para el estudio empírico. Finalmente, se efectúa la medición y valoración del Capital Intelectual sobre las empresas objeto de estudio, seleccionando aquellas variables e indicadores que consideramos relevantes en nuestro modelo de Control de Gestión para la pequeña empresa familiar en España.

- El séptimo capítulo presenta el análisis de los resultados del estudio empírico realizado, identificando la relación existente entre las distintas variables. En primer lugar, se analizan los resultados individuales de cada una de las empresas analizadas; en segundo lugar, se estudia la vinculación entre las empresas, en virtud de los resultados que aportan, en particular, de cada uno de los factores esenciales mencionados en el primer capítulo; y, en tercer lugar, se presentan las similitudes y diferencias entre las empresas seleccionadas según las variables de estudio. Finalmente, las relaciones causales de este estudio empírico plantean la contrastación y validación de las hipótesis.
- El octavo capítulo expone, a modo de conclusión, una propuesta de modelo formalizado de Control de Gestión aplicable a la pequeña empresa familiar en España, sin desestimar su utilidad en el resto de empresas. Asimismo, se exponen los objetivos perseguidos con su implementación, la cual esperamos poder llevar a cabo en una posterior investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones fruto de la investigación, los anexos considerados de cierta relevancia en este estudio y la bibliografía utilizada a lo largo de esta tesis doctoral.





## **CAPÍTULO 1**

### **DELIMITACIÓN DE LOS FACTORES ESENCIALES**





## 1.1 INTRODUCCIÓN

En el ámbito de los negocios, la combinación de empresa y familia constituye una operación difícil de aunar en el tiempo, puesto que, con frecuencia, las relaciones familiares suelen dominar, en gran parte, la empresa. En la actualidad, se han estudiado claves para evaluar las posibilidades de éxito de las empresas familiares, aunque uno de sus mayores inconvenientes es la continuidad generacional de las mismas. Por ello, es esencial preservar su carácter familiar, a la vez que se debe desarrollar su capacidad de profesionalización, como en cualquier otro tipo de empresa.

Una empresa familiar no necesariamente debe ser considerada una Pyme, pero nuestro interés, a lo largo de esta tesis, estará centrado en la coincidencia de ambos elementos.

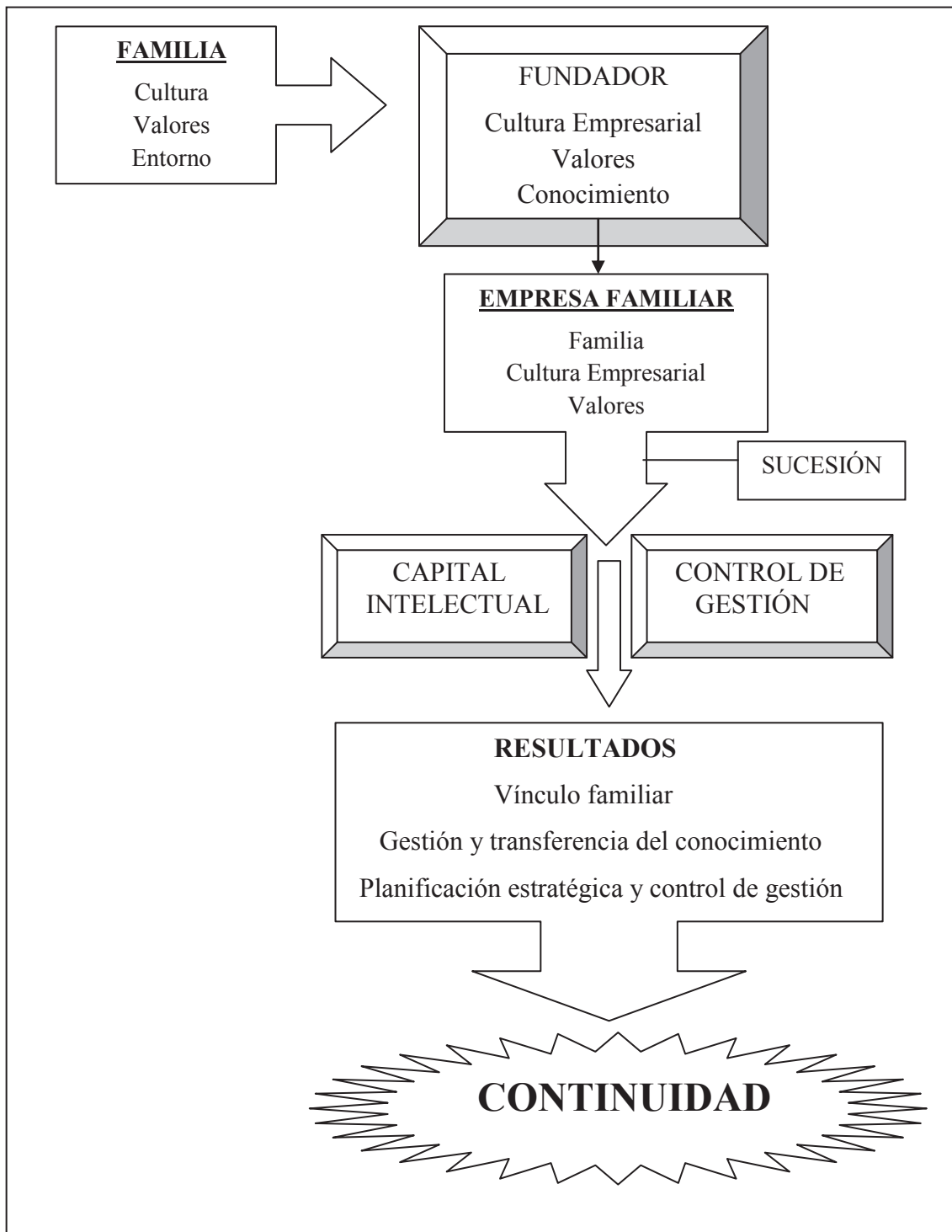
La línea que hemos creído más conveniente seguir en esta tesis doctoral es la de definir y encuadrar los factores integrantes de esta investigación, a modo de comprensión necesaria para el seguimiento y desarrollo que llevaremos a cabo en el estudio empírico. Por ello, nuestra pretensión no va más allá de la desarrollada en los análisis que se han considerado pertinentes para tal fin.

Los factores considerados determinantes a lo largo de este análisis de la Pequeña Empresa Familiar en España, y que se consideran fundamentales para alcanzar los objetivos preliminares fijados en la presente tesis doctoral, son los siguientes:

- La Cultura Empresarial y sus valores.
- El Control de Gestión.
- Los Activos Intangibles, con especial atención al Capital Intelectual.

Estos factores constituirán, tanto la esencia de los principales elementos a repercutir en el diseño, formalización y análisis del Capital Intelectual, desde el punto de vista de la Gestión, como la esencia del Control de Gestión, en dependencia de este activo intangible, el Capital Intelectual. Para una mayor comprensión del objeto y desarrollo que se va a realizar en esta tesis, reflejamos mediante el siguiente esquema (*véase Figura 1.1*) dichos factores y elementos.

Figura 1.1: Principales conceptos a desarrollar en la Pequeña Empresa Familiar en España



Fuente: Elaboración propia.

## 1.2 LA EMPRESA FAMILIAR

Una definición muy generalizada en la literatura, conceptúa a la Empresa como un sistema o conjunto en sí mismo que interacciona entre una actividad y un entorno, y que persigue distintas finalidades como la utilización de factores de producción hasta la puesta en el mercado, la actividad conjunta de personas que asumen diferentes tareas, según su capacidad y habilidades y la toma de decisión, entre muchas otras.

La empresa incorpora elementos de nuestra sociedad, tales como materias primas, mano de obra, maquinaria y equipos, capital, etc. Todos ellos son coordinados, principalmente, por la figura del Empresario, persona que aporta el capital y realiza las tareas de dirección y organización.

Sin embargo, cuando se alude a Empresa Familiar estamos refiriéndonos a aquella empresa que se encuentra en su totalidad o en su gran mayoría en manos de una o más familias. Algunos autores y gran parte de estudios estadounidenses opinan que, para ser considerada Empresa Familiar, se ha debido ejercer el control familiar al menos en dos generaciones, aunque, en la realidad, no está aceptado universalmente, y menos en la época en que vivimos, donde cada vez es menor el traspaso generacional de las empresas familiares. Posteriormente, aludiremos a las razones que ocasionan que este traspaso generacional no tenga lugar.

También hemos de tener en cuenta, en este sistema o conjunto, con el que nos referimos a la empresa, que las organizaciones familiares, en su particularidad, no sólo ejercen una gran influencia dentro de la economía formal (estrictamente institucionalizada y rigurosamente controlada por los organismos empresariales competentes) sino también como parte de una economía sumergida, entendida como aquella que se inicia en pequeños negocios desarrollados por miembros de una familia. En estos casos, en un principio, no suelen constituirse como empresa o sociedad mercantil, hasta que, posteriormente, tras obtener buenos resultados económicos, fortalecerse en el mercado y en su sector, crear una infraestructura que permita su progreso, una gran parte de ellas, se integran en la economía formal.

En el caso concreto de la empresa familiar nos encontramos ante un elemento que, ya siendo complejo en todo tipo de empresas, lo es aún más en este contexto, dado que,

si no hay capital humano estaríamos reconociendo que no hay familia, o si no funciona el capital humano, estaríamos poniendo en peligro el funcionamiento de familia, ya que “empresa” y “familia”, en la mayor parte de los casos, llegan a ser un solo concepto.

Esta complejidad en un elemento tan latente en nuestra economía, ha provocado que a lo largo del desarrollo de esta tesis tratemos de forma esencial el elemento familiar como pilar fundamental en la influencia evolutiva de la empresa. Dicho desarrollo conlleva interrelacionar conceptos y elementos tales como los valores, la cultura, el conocimiento y los activos intangibles – “su mayor patrimonio” – a todos los niveles (como todo tipo de empresas, la empresa familiar se compone de una sociedad de capitales y de una sociedad de personas), con el objetivo de proponer un sistema de control de gestión válido en la pequeña empresa familiar que abarque todos y cada uno de los elementos referenciados.

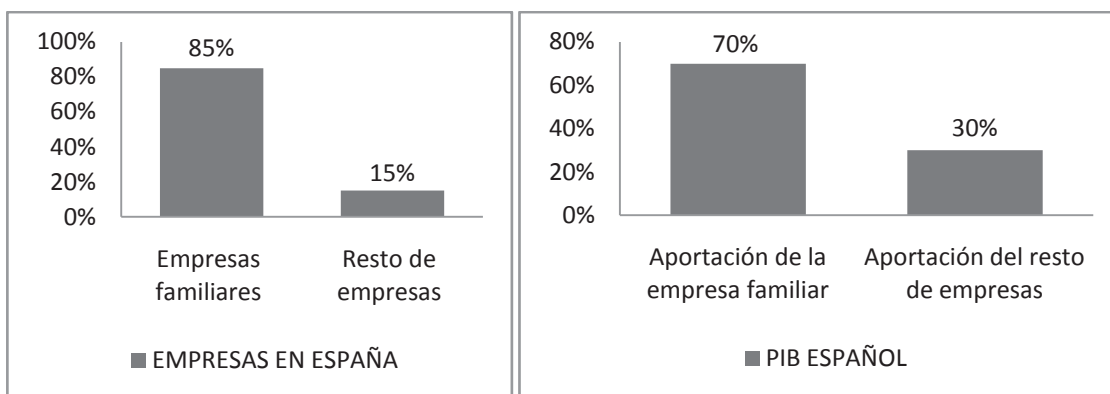
Para entender el entorno del sector en el que vamos a trabajar debemos conocer la situación actual que en España tienen las empresas familiares de pequeño tamaño, ya que son el tipo de empresas que centran el interés de esta tesis doctoral; esto es, aquellas que operan independientemente y que su volumen de ventas y su número de empleados no excede de los límites marcados por la ley. Reflejando los últimos datos estadísticos españoles, ofrecidos por el Instituto de la Empresa Familiar en el año 2011, recogidos en el *Gráfico 1.1*, observamos que el entorno empresarial en la sociedad española cuenta con alrededor de 2,9 millones de empresas familiares, representando un 85% de las empresas españolas. Aunque este estudio está basado en la pequeña empresa familiar, hay datos generales sobre la empresa familiar en España que cabe destacar: aportan el 70% del PIB español y del empleo privado; emplean a más de 13,9 millones de personas; y realizan el 59% de las exportaciones españolas; representan el 30% de la capitalización bursátil, pero el 50% de las empresas españolas que cotizan en bolsa son familiares. Lo menos motivador es que sólo alrededor del 9% de las empresas familiares fundadas llegan a la tercera generación. Esta circunstancia trae consigo la gran preocupación que existe por la sucesión de las empresas familiares. Cuanto más se avanza en generaciones los datos son más desalentadores, pues sólo el 1% han conseguido llegar a la cuarta generación. La mayoría de la empresas familiares

españolas se encuentran en la segunda generación (en torno a un 25%) y en la primera (en torno a un 65%).

Si ampliamos geográficamente estos datos a otras partes del mundo, podemos destacar que: en la Unión Europea, más del 60% sobre el total de empresas son familiares y, sobre las cien primeras catalogadas, en general, llega al 25% (alrededor de 17 millones de empresas); empleando a 100 millones de personas y representan el 65% del PIB y del empleo en Europa; datos que hablan de la importancia de la empresa familiar para el continente. En EEUU las empresas familiares suponen un 80% sobre el total de empresas, generando entre el 40 y el 60% del PIB y siendo, en este país, el 50% de los empleados pertenecientes a empresas familiares.

De los datos más recientes, publicados en un artículo de Empresas Familiares de Europa [4 de noviembre de 2010], se conoce la representatividad de la empresa familiar en algunos países europeos como Suecia, Italia, Alemania y Gran Bretaña y en algunos países de americanos como México, Argentina y el resto de América Latina<sup>1</sup>; incluso Cuba que, hace poco tiempo ha permitido el desarrollo de pequeñas empresas privadas y organizaciones familiares.

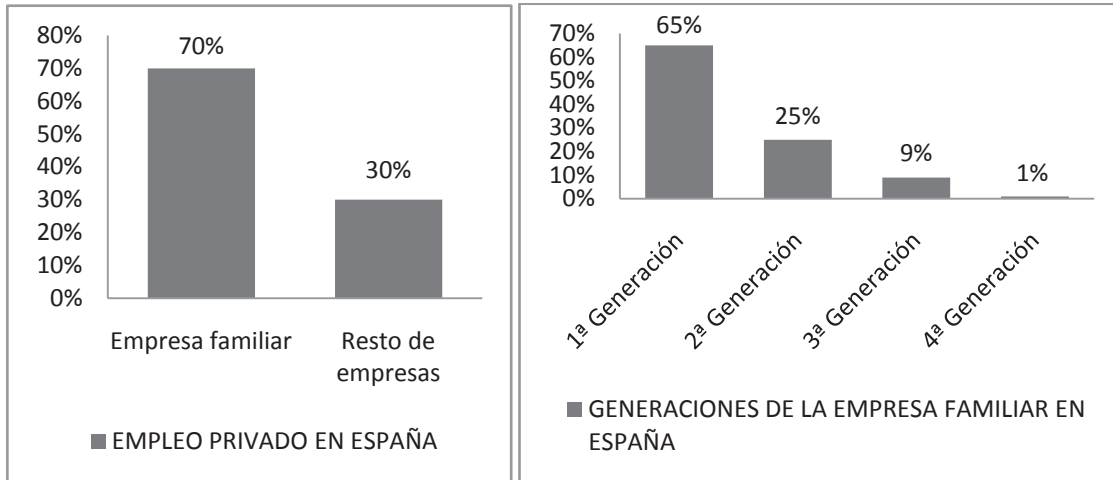
*Gráfico 1.1: Representatividad de la Empresa Familiar en España*



Continúa

<sup>1</sup> Dentro de los países de Europa con mayor porcentaje de Empresa Familiar se encuentra Suecia con un 99%, Italia con un 95% y Alemania con un 93% y Gran Bretaña con un 76% (de las ocho mil compañías más grandes); más del 55% de las exportaciones del continente provienen de la Empresa Familiar. En el continente americano, concretamente, en México y el resto de América Latina se calcula que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica es aún mayor que en EEUU. Por ejemplo, en Argentina representa el 50% del PIB y el 70% de los puestos de trabajo.

Continúa Gráfico 1.1: Representatividad de la Empresa Familiar en España



Fuente: Instituto de Empresa Familiar [2011].

Viendo la representatividad que posee la empresa familiar tanto en España como en el resto del mundo, hemos creído conveniente resaltar un estudio realizado por Edelman [2007; pp. 9-12] sobre la imagen de la Empresa Familiar en España, en el cual se obtuvieron las siguientes conclusiones (véase Cuadros 1.1 y 1.2):

Cuadro 1.1: Imagen de la Empresa Familiar en España

%	MUY BUENA	BASTANTE BUENA	BUENA	MALA	MUY MALA
<b>IMAGEN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA</b>	16,5	46,1	34,9	25	0

Cuadro 1.2: Imagen de la Empresa Familiar en España frente a las no familiares

%	MEJOR	NO HAY DIFERENCIA	PEOR	NS/NC
<b>IMAGEN DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA, FRENTE A LAS NO FAMILIARES</b>	49	29	17	5

Fuente: Edelman [2007]

En España, la empresa familiar ha ido aumentando su interés en estos últimos años. En los 90, surgieron varias organizaciones basadas en la promoción y apoyo a este tipo de empresas<sup>2</sup>. Entre las actuaciones llevadas a cabo por las mismas, se encuentra la creación de asociaciones territoriales de empresa familiar (dieciocho hasta la fecha), que cubren la totalidad de las comunidades autónomas españolas (promovidas por el Instituto de Empresa Familiar en España)<sup>3</sup>. Los servicios que se ofrecen a estas Asociaciones Territoriales están vinculadas a:

- Suministro de información de interés para el desarrollo de sus funciones.
- Apoyo en la mejora del marco jurídico de la empresa familiar.
- Impulso a su desarrollo y crecimiento.
- Coordinación de las Asociaciones Territoriales, procurando unidad de objetivos.
- Ayuda en la organización de sus actividades.

Del mismo modo, también se realizan cada año ciclos de continuidad, como en el caso de la Cátedra de IESE, y una conferencia anual de Empresa Familiar<sup>4</sup>.

Muchas más iniciativas y actuaciones se ponen en marcha por los distintos organismos cada año, adaptándose a las necesidades del momento, puesto que las

---

<sup>2</sup> Entre estas organizaciones, se encuentran la Fundación Nexia para el desarrollo de la familia empresaria; institutos como el Instituto de la Empresa Familiar e IVEFA (Instituto Valenciano para el estudio de la Empresa Familiar); Asociaciones de Empresa Familiar como la de Andalucía, Cantabria, Cataluña, Alicante, Asturias, Extremadura, Murcia, La Rioja, Castilla-León, Madrid, Castilla-La Mancha y Valencia; Escuelas y Cátedras de Empresa Familiar en Deusto, Alicante, Cádiz, Castilla-La Mancha, Jaén, y como IESE, PRASA, NAJETI, IEF (Network de Cátedras de Empresa Familiar) y ESADE; y Biblioteca de Empresa Familiar y Biblioteca de la Empresa Familiar Carles Ferrer Salat.

<sup>3</sup> El Instituto de Empresa Familiar en España es una organización sin ánimo de lucro y ámbito estatal, fundada en 1992, que agrupa a un centenar de empresas líderes en sus sectores de actividad, con una facturación media por compañía de 1.000 millones de euros, lo que representa de forma agregada el equivalente al 17% del Producto Interior Bruto de España y hasta el 26% si se incluyen las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar vinculadas a esta institución, que engloban a 1.100 compañías.

<sup>4</sup> La Cátedra de Empresa Familiar del IESE, creada en 1987, fue la primera de Europa en este campo. Perteneciente a Business School-Universidad de Navarra. Miguel Ángel Gallo, actualmente profesor emérito del IESE, fue el primer titular de la Cátedra, entre 1987 y 2003. Desde del 1 de octubre de 2003, esta responsabilidad académica corresponde al profesor Josep Tàpies. Su objetivo es ampliar los conocimientos y la comprensión de un entorno empresarial global cada vez más complejo que afecta a la empresa familiar y a la familia empresaria. Se ofrece a los miembros de las familias empresarias una valiosa oportunidad para adquirir más capacidades y reforzar las que poseen. También cuenta con una conferencia anual de Empresa Familiar para debatir las últimas tendencias y prácticas en las empresas familiares, potenciar la relación entre la investigación y la gestión de las mismas y fortalecer los vínculos entre los miembros de empresas familiares.

empresas van siendo cada vez más receptivas hacia lo que el entorno les solicita. Ello conlleva una sintonía de “empresa-sociedad” que ayudará al desarrollo empresarial en el futuro próximo. Por tanto, la empresa familiar española necesita generar confianza y transmitir una buena imagen, lo cual se hace posible gracias a los valores, tanto de la cultura empresarial que posea la organización como de los que se nutra cada individuo. Los valores, íntimamente ligados a los conceptos de Cultura y Ética, sobre todo, en cuanto a la discusión existente de su decadencia, son un elemento fundamental dentro de la pequeña empresa familiar en España; por ello, a continuación veremos un pequeño análisis de los siguientes conceptos: Cultura Empresarial y sus Valores.

### **1.3 FACTORES PRINCIPALES DE LA EMPRESA FAMILIAR**

#### **1.3.1 LA CULTURA EMPRESARIAL Y SUS VALORES**

La Cultura puede entenderse como un conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracterizan a un grupo humano; aplicado al ámbito restringido de una empresa u organización, podemos contemplar la Cultura Empresarial como la suma de valores y normas compartida por personas y grupos de una organización que controla la manera en que interaccionan unos con otros y con su entorno. Por su parte, los valores empresariales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares, y el control del comportamiento que mantienen los miembros de la organización entre ellos.

Por tanto, la Cultura Empresarial se compone de Valores en su contenido, y estos valores y sus “escalas de valor” (prioridades dentro de los valores) determinan, desde la personalidad de la sociedad de un país, hasta la estructura de su propia economía.

En la actualidad, la Cultura Empresarial ha de discernir permanentemente para así evolucionar y ser flexible a los cambios de los tiempos; pero siempre ha de existir una cultura, ha de crearse siempre una cultura. Razón tienen todos aquellos que comentan, “hoy no se crea cultura, se consume cultura”. ¿Cuánto puede durar todo esto? Se



necesitan valores que ayuden a mantener una sociedad, más o menos, organizada moralmente, que dicha sociedad crea en ellos y, de esta forma, trascender dichos valores a la empresa y ser capaz de formar una sólida Cultura Empresarial.

Por tanto, lo primero que requiere el concepto “valor” es un sujeto que lo estime, que lo tenga en cuenta, ya que sin éste no se podría convertir un valor en una realidad. De aquí, que no todas las personas posean o adquieran los mismos valores e incluso que no todas estén preparadas para captarlos o darles merecimiento. Los valores no son conceptos abstractos sino concretos, siempre que para verlos, sentirlos o notarlos dependamos de la existencia de algún objeto. Por ejemplo, la belleza no podemos percibirla excepto que la veamos reflejada en un cuadro, en una persona, en una puesta de sol, etc. Ya en sus tiempos, Ortega y Gasset definía el concepto de “valor” como el sentimiento sobre el objeto según el placer o enojo que a cada quien le supone, es decir, el valor no se inventa, sino que se estimula. Aristóteles y Platón, discernían en cuanto a su propio concepto de valor; mientras que para Platón el valor era ideas en sí mismas, para Aristóteles el valor pasaba de las ideas a las cosas en sí, era la misma esencia del ente. También Nietzsche, en sus obras, trató el concepto de valor como forma de concepción del hombre. Autores como Hartmann han considerado los valores como objetividades independientes del sujeto, pudiendo éste descubrir nuevos valores pero no inventarlos, ya que parte de los valores se adquiere con la formación del ser humano. Para Lay [1996; p.9]: “Un valor es una idea sobre lo deseable, constituida en un proceso sociocultural y aceptada e internalizada por la mayoría en una unidad sociocultural “.

Sin embargo, los valores que ahora nos preocupan, son los valores morales, aquellos que persiguen encontrar el fin y no sólo servir de medio, los cuales pasan de nuestra sociedad a la Empresa, forjando en ella la Cultura Empresarial. ¿Por qué hacemos referencia a esta dimensión de los valores? Porque creemos que es necesaria una base fuerte e interior para, hoy en día, mantener y generar determinados valores que sirvan de cimentación en las pequeñas empresas familiares a las que nos dirigimos en esta tesis doctoral.

Los ejes principales por los que pasa la vida moral de los individuos, podríamos afirmar, que se reflejan en dos vertientes: una vertiente subjetiva, compuesta de actos, actitudes y carácter, y una vertiente moral compuesta de valores, principios y normas

morales. Sobre esta última, que tiene la moral como contenido, es sobre la que vamos a centrar nuestra atención.

Aunque el ser humano, como es lógico, evoluciona y desarrolla nuevos ciclos, sus valores tienen gran tendencia a la estabilidad y a la firmeza, sin dejar de adaptarse en una u otra medida a los cambios del entorno. Todo ello, constituye, en gran parte, la personalidad del ser humano.

Los valores se encuentran en decadencia en las organizaciones; el espacio ético-social y ético-individual está en un grado muy superficial de nuestra economía. Poco a poco, debe cobrar importancia en nuestro entorno, debe convertirse en un instrumento de coordinación para nuestra economía y vida social, ofreciendo confianza tanto institucional como personal.

Utz [1998, pp. 11 y ss.] refleja, tras muchos años de investigación, una dimensión muy importante en los valores, la dimensión integradora de “lo económico” en “lo social” como partícipe de una ética económica: *“El análisis ético de las instituciones que configuran la organización económica descansa en un nuevo diálogo entre el economista y el experto ético”* Aquí se refleja la visión económica desde un punto de vista humano, integrando a la persona en los análisis económicos. También en la época de Popper [1934-1977], se plantearon estructuras de teorías científicas donde se simplificaba el mundo en función del pasado (Teoría del Determinismo). Estas teorías hacen plantearnos que, en gran parte, estamos condicionados por el pasado y que las cosas podrían ocurrir de otro modo a como han ocurrido, aún estando, actualmente, ante un futuro abierto y amplio.

Desde esta perspectiva de futuro, queremos entender que los valores de una ética económica constituyen la comprensión de un mercado eficiente y globalizado, y nos lleva a una mayor descentralización en las empresas para poder coordinarse y dirigirse, por lo que comprobamos que los valores éticos en una empresa son el soporte principal de su buen funcionamiento. Si lo trasladamos a “valores en la institución” podríamos aludir a “capital confianza”, lo que generaría valor añadido en el mercado y se convertiría en un punto fuerte de la competitividad.

Muchas empresas sobresalientes llevan tiempo asumiendo en su cultura corporativa todas las preocupaciones éticas. Prueba de ello, la encontramos en el prólogo del informe The Business RoundTable [1988], donde se afirma que: *“El interés propio, la supervivencia y el éxito obligan a prestar atención a la ética de la empresa”*.<sup>5</sup>

Por tanto, se observa que los valores forman parte de la calidad total de una empresa y que son fundamentales para un buen funcionamiento, para crear confianza y buen clima social. Por ello, de cara al futuro, esta aclimatación de valores morales, debe tener una creciente atención en la gestión empresarial. Sin embargo, la discusión ética, en cuanto al conjunto de valores determinante de una empresa, nos lleva a un conflicto de posiciones epistemológicas (desde la obtención del conocimiento) e ideológicas, nos lleva a valorar la conformidad o no conformidad de determinados procesos o acciones para ser estimados, lo que se denomina emisión de “Juicios de Valor” (juicios basados en un conjunto particular de valores o un sistema de valores específico). Llegamos a una dicotomía entre “sujeto y objeto”, puesto que la emisión de estos juicios puede deberse tanto a un sentimiento, como a una ley, o principio filosófico predeterminado. Por ejemplo, para Weber [1864-1920], los juicios de valor pertenecían a una esfera objetiva, abierta a la discusión racional y, por tanto, no pertenecían a la ciencia sino a la filosofía.

En definitiva, los Juicios de Valor conllevan una interpretación de un proceso empresarial real e implican una subjetividad del hombre, tanto para crear su escala de valores jerárquicamente, como para orientarla en función a sus preferencias; en conclusión, se puede decir que, conlleva a diferentes sistemas de valores y se basan en el principio del “deber ser” (parte prescriptiva que influye en otras personas).

En los Juicios de Valor se distinguen tres dimensiones:

1. Juicios de valor de base, que definen prioridades, preferencias y sistemas de valores, respecto a determinados elementos de una institución. Están en el sistema de valores de cada persona y se modifican con la evolución del conocimiento y los valores éticos de ésta.

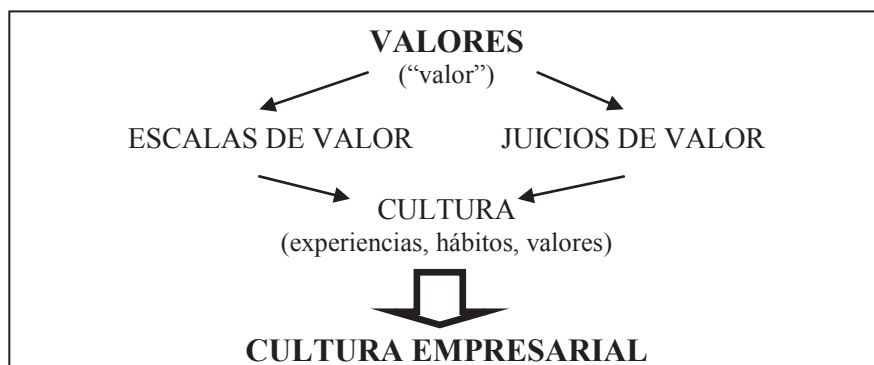
---

<sup>5</sup> The Business RoundTable [1988], es un informe realizado sobre política y prácticas en las conductas de las empresas, recogido bajo el título: “Ética Empresarial: un activo primordial en los negocios”.

2. Juicios de valor primarios o juicios de valor éticos, que determinan los criterios éticos y morales sobre los que se construye la institución y sus objetivos. Son escalas de valores, son subjetivos, no se encuentran en la ciencia; corresponden a valores que provienen del conocimiento del hombre, definidos por la tecnología, la economía y la propia empresa.
3. Juicios de valor secundarios o normativos, los cuales son instrumentos y normas técnicas que definen, evalúan, seleccionan los procesos y valoran sus resultados; provienen del conocimiento empírico obtenido gracias a la ciencia.

Por tanto, los valores, en sí mismos, junto a esta interpretación empresarial que implican los juicios de valor, combinando sus tres dimensiones, desarrollan el comienzo de lo que hemos definido al inicio de este epígrafe como Cultura Empresarial, concepto que se ha venido desarrollando desde tiempos muy remotos (*véase Figura 1.2*). Sus raíces aparecían, prácticamente, a principio de los años 30, derivado de un movimiento de relaciones humanas surgido tras la entrada de Taylor en las Teorías del Management [1911]. Otros autores como Pümpin [1988], definen la Cultura Empresarial como una escala de valores de juicios de valor primario, englobando, a su vez, un conjunto de normas, representaciones y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa. El desarrollo de la Cultura Empresarial aportó la distinción de un aspecto más en las ciencias empresariales, además del cuantitativo ya existente, basado en la apreciación de las personas dentro del grupo, el aspecto cualitativo.

*Figura 1.2: Aspecto cualitativo de la Cultura Empresarial*



Fuente: Adaptación de Pümpin [1988]

El mercado empresarial se torna cada vez más competitivo, lo cual hace que las estrategias a seguir definan capacidades claras y potenciales frente a la competencia. Aquí, es donde juega un papel fundamental la Cultura Empresarial, que viene definida por la evolución de los entornos donde realiza la empresa su actividad. La competencia de las capacidades, definida por Pümpin y García Echevarría [1988] como las capacidades más competitivas frente a las de la competencia (Posición Estratégica de Resultados), sólo puede ser desarrollada cuando se crean y se viven dentro de un sistema de normas culturales adecuadas. Cuanto más acentuada es la cultura, tanto mayor es la posibilidad de alcanzar ventajas competitivas.

Por tanto, la creación, el desarrollo y la adecuación de una correcta y sólida Cultura Empresarial deberá estar alimentada de un espacio comprendido entre lo económico (eficiencia, capacidad económica y bienestar) y lo social (eficiencia, estabilidad y justicia social), y ahí es, de nuevo, donde encontramos el espacio ético, como hemos referido, anteriormente, al aludir a la obra de Utz [1978], y el cual se desarrolla dentro de la Ética Empresarial, definida como la ciencia que nos lleva a saber sobre el hombre, sobre su comportamiento, y sobre el comportamiento de la sociedad. No cuenta lo que hacemos, sino se preocupa del por qué lo hacemos. Por tanto, ser ético significaría vivir conforme a unos valores, es decir, es la formulación de criterios que implican los juicios de valor, criterios necesarios para construir las normas y formas que contiene la Cultura; aunque su credo se encuentre recogido en lo que llamamos Filosofía Empresarial, esto es, el sistema de valores sobre los que se cimienta la Empresa y que sirven para coordinar e integrar, es decir, para guiar el comportamiento de la empresa; concretamente, se haría alusión al “deber-ser” y la referencia para adecuarse al proceso de cambio.

Podemos afirmar que la Filosofía y la Cultura Empresarial son determinantes en la constitución de la empresa, así como de su diseño y su organización. La Filosofía Empresarial posee cuatro dimensiones que recogen su función empresarial: dimensión Corporativo-institucional (integra personas de dentro y fuera de la empresa); dimensión ético-filosófica (define la misión de la empresa y cómo lograrla); instrumento de coordinación interno y externo (cuestiona las normas de coordinación a todos los

niveles); dimensión instrumental (define los instrumentos del management y evalúa las estrategias de cambio).

Como se ha mencionado con anterioridad, dentro de las corporaciones se asienta un Sistema de Valores, y las empresas están constituidas por personas que tienen una escala de valores; por tanto, podemos concluir que ambos elementos definen los dos pilares fundamentales de una empresa: la Filosofía Corporativa (definir institución y valores) y la Cultura Corporativa (junto a los valores, definir potenciales humanos). El sistema de valores se define para legitimar los comportamientos y crear criterios institucionales que ayuden a disminuir los costes de coordinación, por lo que si filosofía y cultura no coinciden los costes de coordinación aumentan notablemente. A raíz del desarrollo de estos dos pilares, Filosofía y Cultura Empresarial, se comienza a definir la empresa como una Corporación, es decir, se definen los comportamientos, normas y criterios para crear una estructura interna de la empresa que comprenda todos sus elementos (sistema de dirección, estructuras organizativas e información y comunicación).

De igual manera que la Cultura, la Filosofía Empresarial también juega un papel muy importante en los procesos de cambio, siendo considerada la “visión” de ese cambio, la que nos ayuda a “visionar” el futuro para saber cómo adecuar a las personas en la nueva cultura de la empresa en el entorno cambiante.

Una vez creada y analizada la Cultura de la Empresa, el poder implantarla dentro de una organización es otra tarea, no menos fácil que poseerla. Para su desarrollo, siguiendo a García Echevarría y Pümpin [1988]<sup>6</sup>, nos apoyamos en sus cinco dimensiones y en los tres componentes que inciden directamente en ella.

En primer lugar, nos referimos a las dimensiones de la Cultura Empresarial, las cuales se describen de la siguiente manera:

---

<sup>6</sup> Véase García Echevarría, S. y Pümpin, C.: “Cultura Empresarial”, ob. Cit., Gorman, L.: “Corporate Culture”, ob. cit.; Schein, E.A.: “La Cultura Empresarial y el Liderazgo”, ob. cit.; Scheuplein, H.: “Unternehmenskultur und persönliche Weitrentwicklung”, ob. cit., pág. 301; Scholz, Ch.: “Corporate Culture and Strategy-The Problem of Strategy Fit” en Long Range Planning, vol. 20, núm. 4, 1987, p. 80.

- a. La Dimensión Corporativa (IDENTIFICACIÓN): donde la institución trata de identificar, a partir de las personas de dentro y fuera de ella, cómo se adapta a los cambios. Se analiza el grado de innovación y la asunción de riesgos.
- b. La Dimensión Cultural (VALORES): busca saber cuáles son los valores en los que descansan los comportamientos, actitudes y forma de valorar de las personas que rodean a la institución.
- c. La Dimensión Funcional (CAPACIDAD): analiza la capacidad de la institución, para poder instrumentarla.
- d. La Dimensión Directiva (PERFIL): conocer la identificación del directivo con la institución.
- e. La Dimensión de los Recursos Humanos (COMUNICACIÓN): analiza la estructura de los recursos humanos que componen la institución para ver el grado de información y comunicación posible dentro de ésta.

Y, en segundo lugar, citamos sus componentes:

1. Componentes del Management: la cultura empresarial se refleja en los sistemas de dirección, organización (estructura y procesos) y desarrollo de estrategias.
2. Componentes del Directivo: observación de los valores que inciden en el comportamiento e integración de los directivos. Se ve reflejado en su perfil y en su cualidad de comunicación.
3. Componentes del Entorno: influencia del orden económico y social, tecnología e innovación y competitividad.

En el desarrollo e implementación de la Cultura Empresarial dentro de una organización, todas sus dimensiones y componentes son necesarios; las empresas se componen de personas para su funcionamiento, algo que es evidente, pero que resulta complicado de cuantificar. La alusión a los valores, comportamientos, actitudes, integración, comunicación, etc., crea la necesidad de determinadas herramientas que valoren todos estos factores fundamentales en una empresa, por lo que la incorporación de los activos intangibles a esta tesis, la posibilidad de cuantificarlos e integrarlos en el modelo de Control de Gestión, que finalmente proponemos para la pequeña empresa familiar en España, nos resulta un factor decisivo para los resultados esperados al finalizar el estudio empírico que nos ocupará en posteriores capítulos.

### 1.3.2 LOS ACTIVOS INTANGIBLES: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL

La actualidad económica y empresarial, en la que vivimos, se encuentra dotada de un gran valor, los Activos Intangibles, de los cuales formamos parte todos y cada uno de nosotros. Esta realidad, requiere ser percibida y utilizada por la economía empresarial, entre otras, por lo que agregamos este valor añadido al estudio de la pequeña empresa familiar en España.

Como venimos desarrollando a lo largo de este estudio, nuestra pretensión es centrar nuestra atención en los elementos fundamentales de la vida económica, por lo que creemos conveniente particularizar en dicho concepto.

Los activos intangibles, en opinión de Bueno Campos [1999, pág. 221], son el resultado de la incorporación de la información y el conocimiento a las distintas actividades productivas de la organización. Aún así, los problemas de las organizaciones, donde se incluye la economía, y los problemas de las relaciones de teoría y praxis del conocimiento (ya antigua preocupación filosófica) están íntimamente ligados al conocimiento científico y a su evolución. El concepto de Ciencia, en su amplio sentido, recoge, por un lado, las llamadas ciencias de la naturaleza y ciencias del espíritu o de la cultura y, por otro lado, las ciencias formales como la lógica y las matemáticas<sup>7</sup>.

Este es uno de los aspectos que ha procurado nuestra reflexión e inquietud para formalizar un modelo interactivo entre las variables clave de esta tesis: la cultura (versus cultura empresarial), la ciencia y el conocimiento (como parte de los activos intangibles de capital intelectual y gestión del conocimiento), y la lógica y las matemáticas (como parte del control de gestión).

---

<sup>7</sup> Bajo esta concepción, entre otros, ya Aristóteles planteaba el “saber científico” como la reflexión que hacían los hombres sobre la existencia de determinados hechos; Hegel ofreció el método de La Dialéctica, instrumento de lógica y observación externa, para aportar nuevos fenómenos; y Dilthey buscó la comprensión de las acciones desde dentro.



La ciencia es un componente social de nuestros días que busca el desarrollo del conocimiento, con nuevas ideas y planteamientos, y que estudia la forma de transferirlo. Nos encontramos ante una Gestión y Transmisión del Conocimiento reconducida a alcanzar un alto grado de eficiencia en el Capital Intelectual. De aquí, que el reto de las organizaciones gire en torno a un Conocimiento que no sólo ha de estar al servicio de factores económicos, sino también al servicio de factores sociales y culturales. Nos estamos refiriendo a un conocimiento de la materia, un conocimiento de la ciencia (“Cognition Science”), donde primero ha de obtenerse dicho conocimiento y después saberse aplicar; ha de saberse llevar a la práctica tanto la acción como la investigación, a un mismo tiempo (“Action-Research”).

El conocimiento se convierte, por tanto, en un valor añadido para la empresa y una ventaja competitiva frente al mercado, aunque adquirir esta ventaja o valor añadido necesita unos condicionantes que ayuden a transferir estos conocimientos a todos los niveles. En sistemas abiertos y competitivos, como es hoy en día el éxito o fracaso de una economía, depende, en gran parte, de la coordinación, de la asignación eficiente de los recursos y de la combinación óptima de los factores. Por ello, la necesidad de la formación económico-empresarial de los recursos humanos que sepan coordinar la empresa, tanto internamente, como en los mercados y en entornos externos es cada vez mayor.

La literatura existente en la actualidad, permite realizar un repaso histórico que ahonda en la importancia que la relación humana ha ejercido, a lo largo del tiempo, sobre la información y el conocimiento, ya que se trata de un factor que ha provocado gran influencia en la metodología moderna para la toma de decisiones, conocido como el movimiento de las relaciones humanas. Las organizaciones han existido, de diferentes formas, desde el comienzo de la humanidad, aunque, evidentemente, no de la manera en que hoy las conocemos. Seguidamente, plasmamos una recapitulación de las relaciones humanas, su evolución y formas de comportamiento ante el trabajo en equipo, las cuales son las que adquieren el conocimiento y, a su vez, las que actúan como portadoras del mismo; son las que han de aprender a gestionarlo y a compartirlo, en una palabra, son las responsables de su transferencia.

La revisión literaria, desvela planteamientos formulados en materia de relaciones humanas por autores como Taylor [1911], Fayol [1916] y Mayo [1927]. Buscaban delimitar a las personas de una organización según la realización obtenida de sí mismos; entendiendo, por ello, el nivel de motivación y satisfacción en el trabajo, sentimiento de utilidad y recompensa, grado de responsabilidad, etc.

Así, podemos recordar como Taylor [1911], conocido como padre de la administración científica y experto en eficiencia, comenzó realizando experimentos para determinar la máxima eficiencia de los obreros y las máquinas en las plantas de producción; su trabajo, posteriormente, se basó en obtener cambios de actitudes, tanto de los obreros como de los ejecutivos, pues estaba convencido que si los obreros y los gerentes trabajaban estrechamente unidos se obtendría un considerable aumento de la utilidad en la organización; así, uno de los principios fundamentales de la administración científica de Taylor se basó en promover un sistema de grupo, más que individual, para realizar los trabajos.

Por su parte, Fayol [1916], conocido como padre de la teoría de la administración moderna, realizó su propia aportación a esta materia, desarrollando varios principios que creía fundamentales para la eficiencia de una organización; su teoría se basaba en que el trabajo se tenía que dividir para permitir la especialización, que los gerentes debían ofrecer a los subordinados la posibilidad de tomar iniciativas propias y que una buena comunicación fomentaba el espíritu de grupo.

Finalmente, Mayo [1927], como investigador también en la teoría moderna de decisiones, demostró empíricamente la importancia del comportamiento de grupo en una organización, basándose en la influencia positiva que tiene la interacción de diferentes personalidades en un sistema social para el proceso de toma de decisiones.

Entre otros trabajos más modernos se encuentran autores como Maslow [1943] que incluye la importancia de la motivación en las relaciones humanas, teniendo en cuenta la diferencia de motivaciones de los individuos en función de las necesidades de cada uno. Así, crea una pirámide jerárquica de necesidades (fisiológicas, de seguridad, de afiliación o aceptación, de estima y de autorrealización personal) donde refleja la escala de satisfacción y progresiva lucha del individuo.

A través de estos autores, entre otros, podemos comprobar que los recursos humanos de una organización son su punto vital. Este hecho plantea la necesidad de inculcar a todos los integrantes, la transformación del conocimiento implícito adquirido, en normas explícitas (transformar lo intrínseco del individuo y de la organización en experiencias que ofrezcan soluciones, en estrategias). Con ello, podemos definir la transferencia del conocimiento como un proceso de difusión de información a través de la organización (“comunicar que se quiere comunicar”). El conocimiento se encuentra, normalmente, almacenado en las personas, por lo que gestionar el conocimiento supone gestionar primero el desarrollo de las personas; se ha de estimular el compromiso de los empleados con la organización, ilusionarlos y ofrecerles responsabilidad, haciéndoles sentir útiles con el desarrollo de su rol. Esto lleva consigo una mayor alineación entre la formación y los objetivos de la empresa, se concede gran importancia a “qué aprender” y a “cómo aprender” para, seguidamente, saber “qué transferir” y “cómo transferir”.

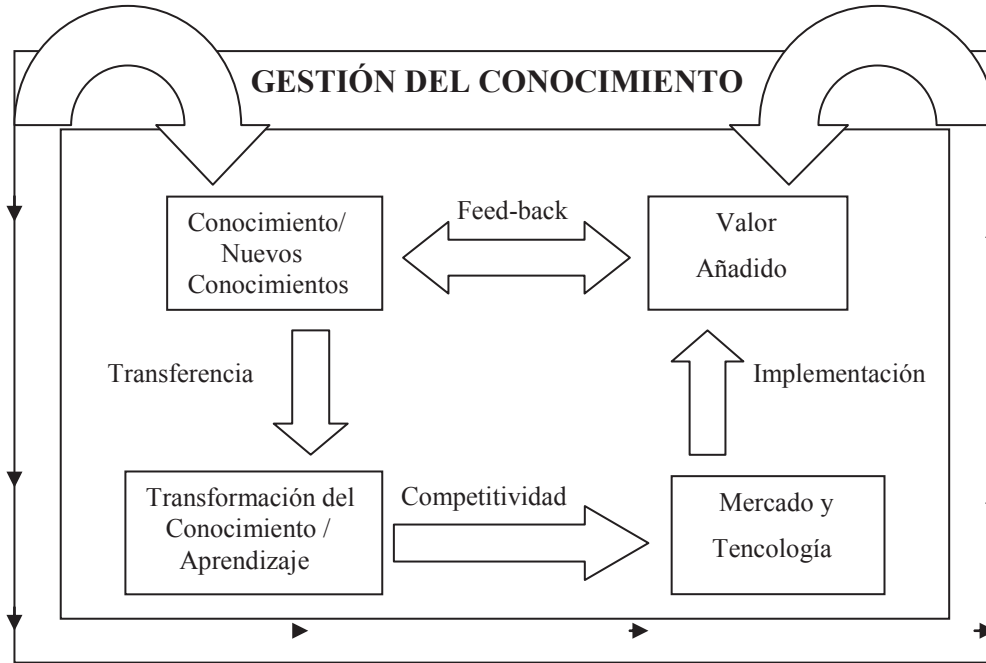
Por tanto, podemos comprender el valor de la información como un valor directamente proporcional a los gastos o retribuciones que implica el tomar una mala o buena decisión y dependiente del factor tiempo, en cuanto a coste de oportunidad se refiere.

Una vez situados en este entorno de la era de la información y el conocimiento, podemos plantearnos cómo llegar a gestionar y a valorar todos estos elementos intangibles de una organización. Hemos pronunciado la importancia de la formación, pero tan importante es ésta como su valoración, es decir, la valoración de todos los recursos y capacidades no tangibles de la organización, aquellos que no tienen dimensiones físicas y se encuentran dentro de los recursos humanos, de las personas, y que se denomina Activos Intangibles, dentro de los cuales podemos encontrar la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual.

La **Gestión del Conocimiento** no parte de una definición única; entre otras, se puede entender como la capacidad de generar nuevos conocimientos, comunicarlos a la organización e implementarlos en resultados diversos, como puede ser en productos, en servicios, en sistemas, en procesos, etc. Identifica categorías de conocimiento necesarias

para fortalecer la estrategia empresarial global, convirtiéndose en un elemento clave de la era de la innovación.

Figura 1.3: Transferencia de la información y el conocimiento

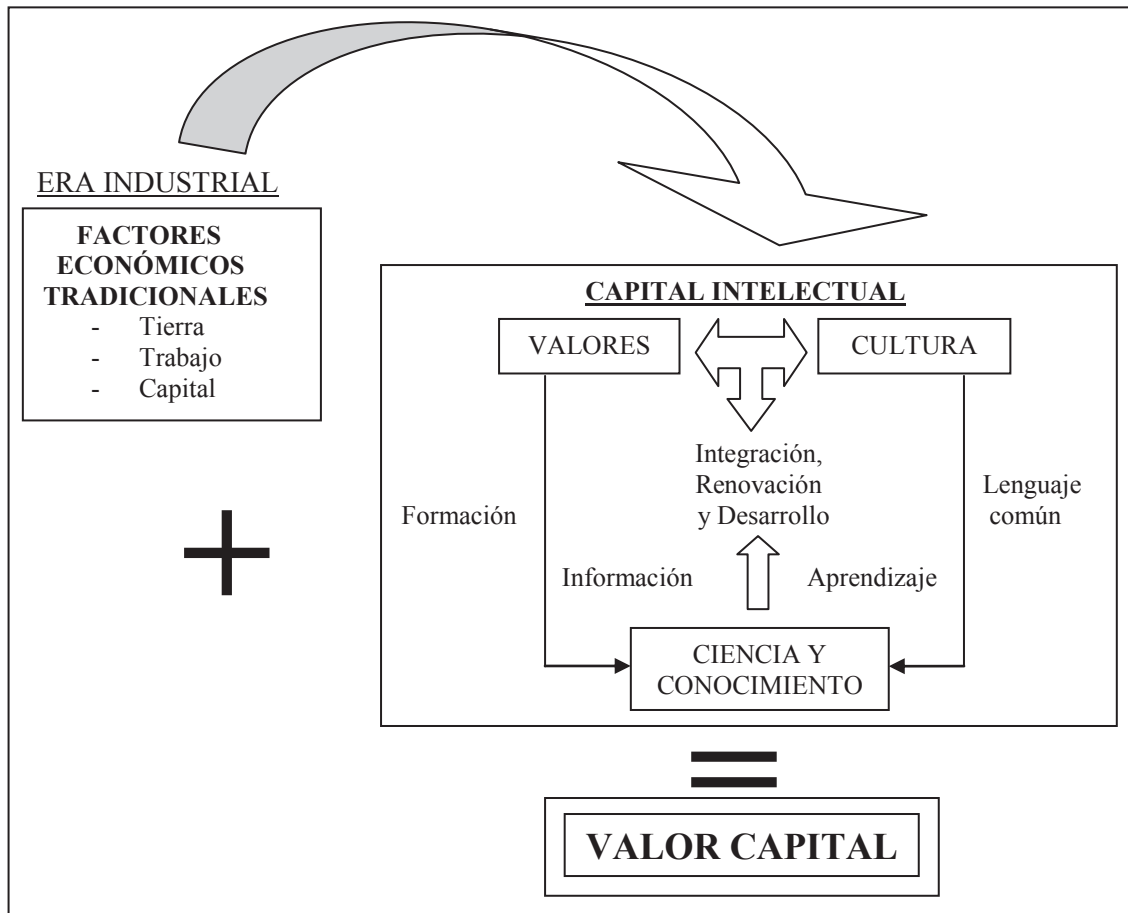


Fuente: Elaboración propia.

Durante este proceso de transferencia de información se crea más conocimiento, creciendo y mejorando el aprendizaje, lo que hace a las empresas ser más competitivas en su entorno y, por tanto, se crea un valor añadido importante, ya que supone una retroalimentación para la adquisición de nuevos conocimientos, donde este feed-back retoma el proceso desde el principio y vuelve a desarrollarse nuevamente (véase Figura 1.3).

El **Capital Intelectual**, dentro de sus muchas acepciones, es considerado como el intangible del intelecto, el factor capaz de medir el conocimiento organizativo. Se compone de valores, culturas organizacionales, potenciales, relaciones, innovación, información y muchos otros conceptos intangibles capaces de potenciar las capacidades presentes y futuras de una organización.

Figura 1.4: Transición de la era industrial a la era de la información



Fuente: Elaboración propia.

El Capital Intelectual representa la creación de valor obtenida tras la aplicación de un sistema de Gestión del Conocimiento. Por tanto, contamos con un “valor capital” capaz de medir las competencias del nuevo conocimiento. Este valor capital proviene de la suma de los factores económicos tradicionales de la era industrial, donde las variables fundamentales se basaban en la aportación de la tierra, el desempeño del trabajo y los recursos económicos y físicos de los que se disponía y del capital intelectual, factor que ha ido ganando importancia y relevancia en la era del conocimiento. Este último posee una combinación de elementos clave para la integración, la renovación y el desarrollo de la ciencia y el conocimiento, combinando los valores para la formación y la cultura como lenguaje común para informar y propiciar el aprendizaje (véase Figura 1.4)

Una vez analizada la influencia que ejerce, sobre los activos intangibles, la cultura empresarial, nutrida de valores adquiridos o generados, a todos los niveles (ético, moral,

humano, etc.), y comprobada la importancia que este activo inmaterial cobra en las empresas, creemos conveniente introducir el siguiente concepto de planificación y control de gestión, el cual, pretendemos englobe todo lo visto anteriormente y cuya finalidad será crear la base fundamental de esta tesis, asentando la gestión de la empresa para la planificación y el control analítico de la misma, sobre estos factores.

### 1.3.3 LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL DE GESTIÓN

La Planificación, como actividad diferenciada y a su vez ligada a los Sistemas de Control Presupuestario, supone uno de los procesos más críticos de la empresa. Es un término en estrecha relación con el futuro ya que, de alguna forma, planificamos intentando “acotar” ese futuro, proponiendo unos ciertos límites y tratando, en definitiva, de reducir la incertidumbre.

Para llevar a cabo la Planificación los directivos necesitan instrumentos que les faciliten esta tarea. Planificar la actividad futura, obtener información sobre la actividad a realizar, establecer vías de comunicación con superiores y subordinados, etc. son algunos de los aspectos del trabajo directivo que se facilitan mediante un Sistema de Control Presupuestario.

Dentro de la planificación es importante el período de tiempo al cual nos estamos refiriendo. El futuro es siempre algo difícil de predecir y acotar, y es evidente que esa dificultad aumenta a medida que lo hace el horizonte temporal. A priori, parece más sencillo acotar el futuro “próximo” que el futuro “lejano”. De aquí que contemos con tres tipos de planificación, dependiendo del plazo u horizonte temporal a desarrollar:

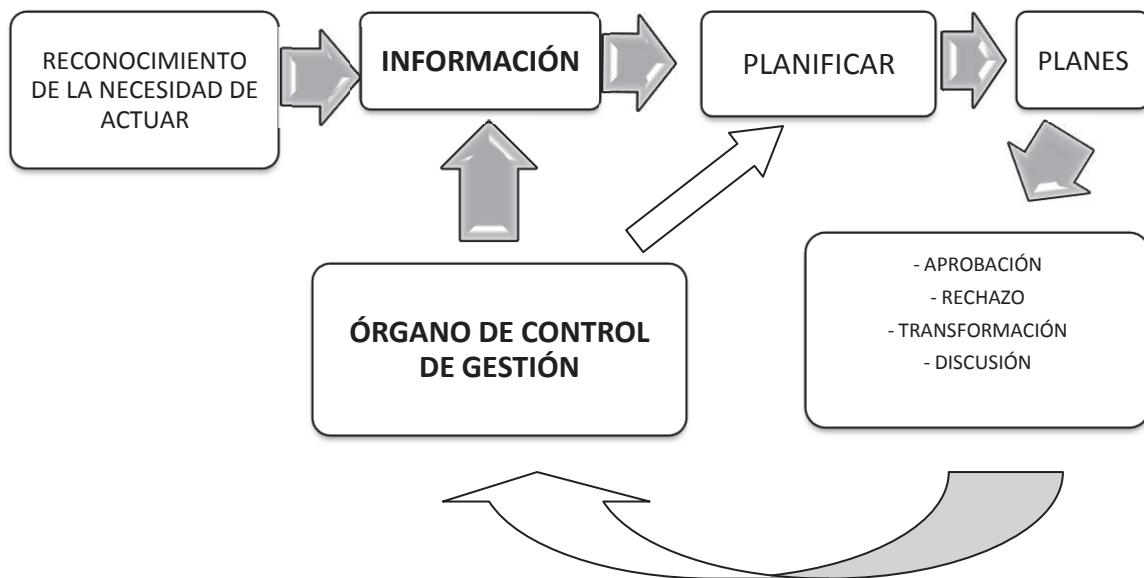
1. Planificación a Largo Plazo o Planificación Estratégica, encargada del “futuro lejano”. Se refiere tanto a la definición del producto y del mercado a los que se quiere orientar la empresa como a los recursos productivos que pretende utilizar para lograr sus fines. La estrategia se concreta, principalmente, en la formulación de las políticas de investigación y desarrollo, producción, marketing y finanzas que permiten alcanzar los objetivos de la empresa.

2. Planificación Presupuestaria, englobando el “futuro próximo o a corto plazo” (plazo inferior a un año). Intenta asegurar que la empresa en su conjunto y, en particular, cada uno de los diferentes departamentos logren sus objetivos con eficacia y eficiencia. La planificación presupuestaria se concreta en el Presupuesto, y éste es formulado para cada centro de responsabilidad, cuenta de resultados provisional, presupuesto de tesorería y balance provisional.

3. Planificación Operativa, comprendiendo el “día a día” en la actividad de la empresa. Intenta asegurar que las tareas específicas que se deben realizar en cada puesto de trabajo sean realizadas con eficacia y eficiencia.

La planificación, por tanto, mediante sus planes de empresa, pasará por cuatro fases antes de poder ser implementada (véase Figura 1.5): la aprobación de los planes, el rechazo de los planes, la transformación de los planes y la discusión de los planes; siempre sin olvidar las etapas previas necesarias para que se tome en consideración el instrumento de planificación dentro de la empresa, sin las cuales no existiría la fundamentación de éste.

Figura 1.5: Fases de la planificación



Fuente: Elaboración propia.

El Control, por su parte, es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos sean obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. En esta formulación queda implícito que el propósito del control de gestión es tener suficiente dominio sobre la organización para desarrollar las estrategias seleccionadas y, así, alcanzar los objetivos preestablecidos.

Para autores como Amat [1992], el problema del Control se encuentra en el diseño de los mecanismos que permiten la coherencia entre el comportamiento individual y el requerido por la organización, para lo que se utilizan los tres tipos de control: Estratégico, de Gestión y Operativo.

Por tanto, podemos enfocar los conceptos de Planificación y Control como dos conceptos totalmente diferentes pero complementarios. La función de Planificar, es tomar decisiones por adelantado, estableciendo objetivos futuros y elaborando previsiones para alcanzar dichos objetivos; y el Control, por su parte, comprende las acciones llevadas a cabo por los directivos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en la planificación. Por ello, es difícil entender un concepto sin el otro, ya que si no existe el control, por muy buena que sea la planificación, en sí misma, su eficacia se verá muy reducida; y, por el contrario, si el control no cuenta con unas previsiones y objetivos no podrá ser efectivo, es más, no tendrá sentido. De poco sirve controlar la actividad realizada si no está claro qué se pretende conseguir con ella.

Una vez aclarados estos dos conceptos, pasamos a agrupar el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que, mediante su interacción, forman el Sistema de Control, el cual posee un carácter eminentemente estratégico, diseñado para propiciar el cumplimiento de los objetivos y para aportar información en la adopción de decisiones estratégicas.

Al conjunto de planificación y control le llamamos Gestión, y al desarrollo y trabajo interactivo de ambos, Sistema de Gestión. La planificación formula objetivos y marca líneas de acción para alcanzarlos, y el Control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro de lo previsto o la adopción de las medidas correctoras necesarias. La Gestión se encarga de dirigir las acciones de la política



general de la empresa, medir los resultados obtenidos y ayudar a la toma de decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados.

Un sistema de Control de Gestión está condicionado, fundamentalmente, por los objetivos de la empresa, por la estructura de la organización (según sea funcional o divisional), por el tamaño de la misma (directamente relacionado con la centralización) y por la cultura empresarial (en relaciones humanas, incentivos, motivación) como feedback con los objetivos. Su fin último es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos, más específicamente: informar, coordinar, evaluar y motivar.

Gran parte de la importancia de el Control de Gestión radica en que satisface las necesidades actuales de la organización, debido a su capacidad para coordinar todas las funciones organizacionales, no limitándose sólo a las operativas, y entregando la importancia en su medida justa al recurso humano en este proceso de control, transformándose y, de esta forma, convirtiéndose en una valiosa herramienta para la administración de la empresa. En la actualidad, su relevancia ha crecido de manera notable debido al aumento de la *descentralización*, donde la delegación para la toma de decisiones ha planteado problemas a la hora de enfrentarse a una decisión, pues depende de la valoración de una u otra persona, quizá discerniente de la que tendría el director de la empresa en esa misma situación.



## **CAPÍTULO 2**

### **LA EMPRESA FAMILIAR**



El término Empresa Familiar se ha convertido en un concepto muy común, rodeado de diversidad de definiciones debido a las peculiares características que la diferencian del resto de empresas por ser familiar. De entre todas ellas, hemos intentado obtener la más completa, partiendo de aquella que ofrece la Cátedra de Empresa Familiar del IESE. Definimos, por tanto, Empresa familiar como aquella en la que la familia posee una participación accionarial suficiente para ejercer el control y/o representación en los órganos de gobierno, y así influir en las decisiones corporativas y en la gestión del día a día. Pero además, como aquella donde sus integrantes, la familia, deben dar pruebas explícitas de la intención de traspaso de propiedad y valores empresariales a la siguiente generación.

## **2.1. FAMILIA EMPRESARIA – EMPRESA FAMILIAR**

Partimos de una realidad lógica y certera, partimos de una institución que es a su vez familia y empresa. Se podría pensar en la existencia de una o de dos instituciones, pero siempre sería el binomio familia/empresa el que daría nacimiento y sería el pilar de este tipo de empresas. Su principal característica es tener que afrontar, además de los mismos obstáculos que cualquier otra empresa, los suyos propios debido a su carácter familiar.

Las peculiaridades familiares de esta población concreta de familias empresarias serán las que condicionen, en su gran mayoría, el éxito o fracaso de este tipo de empresas. Así, podemos definir los elementos que forman la base de las mismas:

- Partir de una familia estructurada y organizada con una buena armonía y un buen funcionamiento y, sobre todo, con una buena voluntad de trabajo y sacrificio. Se deben analizar muy bien los valores principales donde se apoyará la empresa, una cultura bien definida y sincera por parte de sus integrantes familiares. Aunque parece complicado, por ser un elemento no tangible y variable con el tiempo, no es imposible. Cuanto más se analice este punto y mayor sea la convicción y acuerdo de las personas que la integran, más reducida será la probabilidad de fracaso en la empresa familiar y mayor la probabilidad de continuidad de ésta.

- Saber que el trabajo siempre va a estar presente también en casa, para bien y/o para mal. Los problemas y las alegrías se llevan de un centro a otro y de una posición a otra, sin tener en cuenta el fin de la jornada laboral o los días festivos sin trabajo. El mejor complemento a la empresa – familia es la capacidad que se desarrolla para compartir, para comprometerse con lo que uno hace y para afrontar dificultades.
- Creer en ese proyecto, un proyecto de vida presente y futura que envuelve al núcleo familiar a muy largo plazo y en el que cada uno se debe sentir realizado a nivel personal y profesional.
- Compartir las ganas y la ilusión de crear y así crecer y evolucionar. Crear un vínculo emocional de la familia con la empresa. Formar parte, desde un principio de su historia, que quede materializado para su posteridad, lo que contribuye a aumentar la ilusión y las ganas de continuidad.
- Definir claramente las competencias de cada uno de los miembros de la familia.

Los componentes de la empresa familiar miden su satisfacción tanto por el elemento económico como por el grado de satisfacción percibido tras el esfuerzo comprometido que entregan en su trabajo diario. Equiparar estas dos retribuciones (tangibles e intangibles) entre los miembros de la empresa es un pilar fundamental para éstos, ya que de ello dependerá, en gran medida, la motivación y el desempeño de las tareas, pudiendo atraer y retener, de forma constante, el talento y las habilidades de cada trabajador.

La familia y la empresa se encuentran en un continuo feed-back. La unidad familiar conlleva al éxito de la empresa y el éxito empresarial conlleva a la unión familiar. Esta última se considera fundamental para evitar el partidismo dentro de la propia empresa, ya que ante distintas perspectivas de negocio, los trabajadores también tomarán su tendencia entre uno u otro familiar que dirija la empresa. Esta unión familiar, como ya hemos comentado, debe comenzar en la propia familia, en sus valores, en su educación y, por tanto, en su comportamiento. Por ello, es muy importante la figura del fundador, el pilar y eje central en la empresa familiar, cuyo concepto desarrollamos a continuación.

## 2.2. EL FUNDADOR Y SU INFLUENCIA

Las empresas familiares parecen funcionar, sobre todo, por su vínculo con los fundadores. Según la investigación realizada por Amit y Villalonga [1994-2000]<sup>1</sup>, “los fundadores instalan un espíritu de compromiso en toda la empresa, el éxito de las compañías familiares depende de lo involucrados que estén sus fundadores”. Los resultados de esta investigación revelan que “las compañías familiares tienen un desempeño superior a las no familiares, siempre y cuando el fundador sea el consejero delegado o ejerza funciones de presidente junto con un primer ejecutivo contratado fuera de la familia. Pero, cuando un descendiente del fundador cumple funciones de consejero delegado –incluso si el fundador continúa en la presidencia-, la empresa pierde valor de mercado. El desempeño, en cualquiera de los casos, se valorará distinguiendo entre tres elementos fundamentales: propiedad, control y gestión”.

Para comprender mejor esta influencia que acabamos de describir, definimos la figura del fundador de una empresa como aquella persona que lleva a cabo una idea, una “aventura” empresarial en la que tiene gran confianza y para lo que posee una gran capacidad y voluntad de trabajo y sacrificio. Es el comienzo de una empresa desde cero, donde, en un principio, suele realizar casi todas las funciones directivas y ejecutivas. La ilusión y su propia motivación, normalmente, es poder transmitirla a sus hijos y verla crecer junto a ellos, aunque le cueste desvincularse y delegar en los mismos.

La figura del fundador puede ser muy diferente dependiendo de la edad. Por ejemplo, en décadas anteriores la preparación y formación de las personas era muy distinta a la que suelen tener en la actualidad, normalmente era menor. Por ello, la cultura empleada, los valores y el conocimiento hacen que podamos distinguir entre fundadores que, basaban su ilusión en desarrollar una idea a continuar por sus

---

<sup>1</sup>. Esta investigación se centró en las compañías de la lista Fortune 500 entre 1994 a 2000. Para el estudio, definieron el término empresa familiar como toda compañía en la que el fundador o un miembro de la familia, bien por lazos de sangre o matrimonio, ocupase el puesto de primer ejecutivo, de consejero o fuese el dueño de, al menos, el 5% de las acciones de la empresa, individualmente o en un grupo. Algunas de las empresas americanas de mayor éxito, incluyendo Wal-Mart, Home Depot, Heinz, Rubbermaid y Black & Decker son dirigidas por familias. La principal característica de todas ellas es la presencia de un fundador con una visión y unas habilidades de gestión capaces de motivar a los empleados en torno a un negocio.

descendientes, quizá sin muchas más preocupaciones, y fundadores con una visión de futuro más amplia, donde tienen cabida agentes externos y donde el liderazgo es un factor a tener en cuenta a la hora de plantearse las transmisiones generacionales.

El fundador no siempre ha de tener las cualidades para ser jefe, ni director de la empresa, pero sí las de reconocer que el mando debe recaer en la persona idónea. Muy diferente es lo que ocurre con el líder, el cual posee cualidades para dirigir la iniciativa, es estratega y posee mando y tutela, marcando el camino de la empresa durante su trayectoria. La razón de ser del fundador es la idea, mientras que la del líder es su capacidad de conducir o guiar, como desarrollaremos en el siguiente epígrafe.

El fundador actual cumple un perfil cuyas características, que en ocasiones incluyen claros rasgos de liderazgo, se basan en:

- La ambición: el afán por alcanzar metas siempre más altas, le hacen persistente e incansable en su tarea. Es un luchador nato capaz de sacrificios de todo tipo con tal de alcanzar su objetivo. Su ambición de superación es su gran reto.
- El pragmatismo: no es partidario de planteamientos especulativos que no lleven a un provecho inmediato. La realidad del día a día le lleva a la reflexión y al cálculo de la estrategia para una adecuada gestión empresarial. La experiencia en los éxitos y los fracasos le hacen aprender, siempre y cuando esta experiencia vaya combinada con una incesante y continua formación intelectual.
- El talento: la capacidad de obtener resultados con el ejercicio de la inteligencia es la base y el cimiento de su acertada dirección. Le habilita para el ejercicio de las funciones que, necesariamente, ha de desempeñar como máximo responsable de un proyecto empresarial. El talento, unido a su visión integral del proyecto y a sus habilidades para ejecutar la gestión, justifica su predominio sobre los demás miembros del equipo y le otorga la confianza del resto de la empresa.
- La innovación: las costumbres y las necesidades se amplían (por tecnologías como internet, por ejemplo), y la misma ciencia se orienta a una investigación aplicada capaz de dar respuesta inmediata a las variadas demandas de esa sociedad cambiante. Nunca hubo tanta oportunidad de negocio si se es capaz de responder a las necesidades de la sociedad. Es indiscutible, por tanto, la necesidad constante de innovar tanto los productos como los sistemas de



fabricación y de distribución de esos productos. La globalización de los mercados y el aprovechamiento de las más variadas fuentes de información que le ofrecen las nuevas tecnologías, deben ser su principal aliado para detectar y dar respuesta a esas oportunidades que le brinda la sociedad del conocimiento y el consumo.

- Las habilidades: la consecuencia derivada del adecuado uso de la inteligencia y del talento innato y adquirido (distinguiéndose de las cualidades que son otorgadas con la personalidad del individuo).

Basándonos en algunas de estas características, comprobamos que, en determinadas circunstancias, quien adquiere el papel del fundador es, a su vez, quien adquiere el papel del liderazgo. Por ello, hemos creído conveniente presentar a continuación, una pequeña introducción sobre este último concepto, antes de dar paso al proceso de transmisión del fundador a sus sucesores.

### **2.3. EL LIDERAZGO COMO FACTOR DE INFLUENCIA**

La palabra “liderazgo” proviene del inglés “to lead”, cuyo significado es “guiar”. Por tanto, podemos afirmar que la naturaleza en sí del liderazgo se basa en la disposición de las personas a seguirlo.

El Liderazgo es un tema primordial en la actualidad, una de las razones se debe a la globalización, donde entramos en la interacción global y formación de grupos; y también a los guías o líderes de los grupos y organizaciones que logran el éxito en éstas y conducen a los subordinados a conseguirlo.

Si realizamos un breve repaso histórico sobre el Liderazgo, puesto que es un tema que ha suscitado gran interés, nos encontramos con abundantes definiciones y acercamientos filosóficos, pero con un factor en común: la influencia social. Entre otras definiciones podemos citar:

- Schriesheim, Tolliver y Bihling [1978], definen el liderazgo, dentro del estudio de la Psicología Organizacional, como el proceso de influencia social en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo por lograr los objetivos de la organización.

- Basándonos en el Diccionario de la Lengua Española [1986], la palabra “liderazgo” viene definida como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social.
- Koontz [1986], lo define como el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria o entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.
- Para Chiavenato [1993], el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.
- Crandall et al. [1996], opinan que el líder ideal para el siglo XXI será aquel que cree un ambiente que estimule a todos los miembros de la organización a desplegar sus capacidades y a alcanzar una visión compartida, que dé a las personas confianza para llegar, como nunca antes, más lejos y más rápido, y que determine las condiciones para que sus empleados sean más productivos, más innovadores, más creativos y para que sientan que tienen un dominio de su propia vida como jamás soñaron que fuera posible.
- Stogdill [1999], en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Toma el “Liderazgo Gerencial” como el proceso de dirigir las actividades de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

De igual manera, encontramos una amplia clasificación de tipos de liderazgo en la literatura, de entre las cuales se ha realizado el siguiente resumen en ocho categorías:

1. El Salvador: cuando el líder genera una respuesta dependiente de otro.
2. El Protector: donde existe una forma efectiva, por parte del líder, de apoyo, reconocimiento, confianza, etc.
3. El Autoritario: donde la prohibición y la limitación que ejerce el líder es constante.
4. El Conductor: El líder tiene claros los límites del desempeño de cada uno, por lo que se caracteriza por dar órdenes claramente indicadas, supervisar el desempeño y seguir una disciplina.
5. El Estructurado: donde el líder considera prioritario saber actuar correctamente aunque no sea lo correcto y saber cuando la razón no es razonable.

6. El Racional: el líder utiliza un modelo de conducta racional a la hora de evaluar y en la toma de decisiones, Ello implica hablar de forma adulta, posibilidad de disentir pacíficamente y analizar sugerencias.
7. El Anárquico: un líder contrario al Conductor, donde se permite hacer y se delega de forma irracional.
8. El Creativo: el líder genera una comunicación carismática e influye como factor de motivación en los equipos de trabajo, jugando un papel importante el humor.

Dependiendo del estilo de liderazgo asumido, la habilidad para desarrollar una cierta estabilidad emocional variará, ya que el liderazgo no es sólo un proceso que implica la capacidad de tomar decisiones.

#### **2.4. LA SUCESIÓN – TRANSMISIÓN GENERACIONAL**

La elección de un sucesor en la empresa familiar es un gran desafío para su fundador. Encontrar el sucesor adecuado es una tarea muy difícil debido al grado de influencia personal que conlleva. El fundador, y líder en muchos casos, debe facilitar el desarrollo de una visión compartida entre sus posibles sucesores.

En los países desarrollados, las empresas familiares son un gran motor en la economía, y muchas de las grandes organizaciones profesionales y globales no dejan de ser empresas familiares (Lansberg, 1999), por lo que la sucesión en éstas es de suma importancia. Por ello, la sucesión debe ser planificada y organizada con cierta antelación, cuando existan proyectos de futuro y cuando se disponga del tiempo suficiente para preparar a los sucesores. El fundador posee la mayor responsabilidad ante este cambio. Ello implica saber retirarse a tiempo cuando aún se tiene lucidez. Algo que parece contradictorio: si la empresa es exitosa y el fundador la dirige correcta y perfectamente, ¿por qué traspasar el mando, dirección, responsabilidad, etc.? La respuesta podemos encontrarla recogida en el “saber desaprender”, es decir, saber delegar cuando aún nos encontramos en plenas facultades para afrontar una sucesión certera y con éxito. Hay que saber y poder dejar paso a las nuevas generaciones que entren, y ser capaz de ofrecer su conocimiento y ayuda como consultor y asesor de la empresa familiar, ofreciendo también su persona como figura de unión familiar. En

definitiva, el fundador tiene que tener muy claro el cuándo y el por qué del comienzo de la sucesión.

Este concepto se complica más en la medida que la transmisión del fundador no es en primer grado, no pasa al hijo único del fundador, sino que se encuentra arropado por hermanos y primos. El enfoque psicológico elegido y la cultura empresarial propia de la organización para analizar este aspecto serán decisivos para una adecuada elección, ya que será la continuidad de los principales pilares de la Empresa. Llegado a este punto, cabría plantear el siguiente interrogante: si las empresas familiares componen la mayor parte de empresas de nuestra economía, ¿Por qué sólo una pequeña parte de ellas sobrevive a más de una generación? Son muchas las respuestas que se pueden ofrecer; en el siguiente epígrafe mostramos de manera resumida algunas de ellas, donde analizamos los distintos factores de éxito y fracaso de las empresas familiares.

Algo que sí podemos reiterar es la necesidad en las Empresas Familiares de prever con la debida antelación la sucesión de la misma. Esto lleva consigo que la sucesión esté lo suficientemente estudiada para enfrentarse a los cambios y a la profesionalización, pudiendo así analizar la existencia de uno o varios líderes dentro de la empresa. Los objetivos e instrumentos de la institución deben ser claramente identificables para poder dar una continuidad de éxito en la empresa. Todo esto ha de tener como base un marco legal definido de antemano tanto en la dirección, como en la gestión y el control de la empresa familiar.

Por tanto, una buena apuesta en la previsión de sucesión debe ir guiada por factores como:

- Entender, desde un principio, que la sucesión debe ser planificada.
- Prever los problemas financieros que pueda ocasionar la transmisión generacional.
- Analizar minuciosamente la competencia y capacidad del o de los sucesores.
- Diferenciar, claramente, el sistema financiero familiar y empresarial.
- Enfocar el cambio con perspectiva de innovar y emprender.

Muchas de las empresas que sobrevivían o sobreviven en el mercado por más de dos generaciones, son empresas que se han apoyado, exclusivamente, en este último factor emprendedor y de innovación. La primera generación, el fundador, creaba su negocio

como un empleo para adquirir recursos económicos y, con el paso del tiempo, se daba cuenta de que la generación de riqueza obtenida era suficiente para ampliar y crear un ciclo de vida familiar como empresa. Tras ello, y con la entrada de la segunda generación, se planteaba la continuidad del negocio, ampliándose éste gracias a la visión actual que la nueva generación aportaba, pasando a formalizarse como empresa. Aquí comenzaba el proceso de equilibrio entre el crecimiento de la empresa y los objetivos futuros de los familiares. Es fundamental que este proceso sea consolidado con cierta rapidez, ya que evita fracasos futuros en la continuidad y supervivencia de la empresa familiar.

En la sucesión generacional podemos diferenciar dos etapas claves:

- Una primera etapa, cuando los hijos entran a formar parte de la empresa y trabajan junto a sus padres.
- Una segunda etapa, cuando los hijos ya no tienen la figura del padre fundador y se enfrentan solos a la toma de decisiones.

A partir de aquí, la continuidad de la empresa dependerá del compromiso familiar que exista para y con la empresa, y de la cultura empresarial y familiar adquirida hasta entonces.

Hoy en día, es frecuente que, al menos dos generaciones convivan conjuntamente en la empresa familiar durante un tiempo, por lo que la sucesión llega a ser un estado de relación intergeneracional desarrollada de forma conjunta a lo largo del tiempo. La esperanza de vida en las personas es cada vez mayor y es éste un factor que afecta directamente al recorrido relacional de ambas generaciones.

Resumimos a continuación, en el *Cuadro 2.1* las ventajas e inconvenientes que presentan la entrada del sucesor en la empresa familiar, dependiendo de la estrategia seguida para llevarla a cabo, poniendo de manifiesto la importancia de planificar la incorporación de nuevos miembros familiares a la empresa.

*Cuadro 2.1: Ventajas e inconvenientes de la planificación de un sucesor en la Empresa Familiar*

<b>ENTRADA NO PLANIFICADA DEL SUCESOR</b>	<b>ENTRADA PLANIFICADA DEL SUCESOR</b>
<b>VENTAJAS</b>	<b>VENTAJAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasa influencia familiar ante los méritos conseguidos.</li> <li>2. Mayor grado de autoconfianza.</li> <li>3. Credibilidad y aceptación a través del éxito fuera del ámbito familiar.</li> <li>4. Sencillez y rapidez.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran conocimiento del entorno de la empresa y visión compartida.</li> <li>2. Mayor profesionalización.</li> <li>3. Costes previstos de la transmisión generacional.</li> <li>4. Mayor compromiso familiar-empresarial.</li> </ol>
<b>INCONVENIENTES</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento limitado del entorno de la empresa e incomprensión de factores claves.</li> <li>2. Probabilidad de conflicto entre la empresa y la familia.</li> <li>3. Posibilidad de resentimiento de antiguos empleados que esperaban prosperar en la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto grado de influencia familiar ante los méritos.</li> <li>2. Miedo a enfrentarse en exceso a grandes responsabilidades.</li> <li>3. Falta de reconocimiento a la iniciativa.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

La literatura nos ofrece una compleja y variada red de influencias en las empresas familiares, lo que nos lleva a identificar los factores de éxito y fracaso que afectan a éstas. El riesgo de continuidad o fracaso en la sucesión de la empresa familiar sufre un importante aumento, si con ella se lleva a cabo, además, un cambio en el estilo de gestión, una adecuación a una nueva dimensión o complejidad del negocio, un crecimiento de la estructura de la empresa, etc.; situaciones que, tras el paso de las generaciones, suelen ser frecuentes en este tipo de empresas, poniendo en juego la

continuidad de la misma. Por ello, pasamos a exponer posibles factores de éxito y fracaso que pueden decidir, en un momento dado, dicha continuidad.

#### 2.4.1. FACTORES DE ÉXITO

La experiencia señala que la sucesión será exitosa si se la considera como un proceso y no un evento, un proceso que debe planificarse, si es posible, con años de antelación. Conversar sobre las capacidades que debería tener el sucesor antes de nombrarlo con nombre y apellido permite evitar sesgos y emociones en las decisiones y determinar de antemano las características deseables en el sucesor, lo cual ayuda a evitar la tentación del mayorazgo.

Planificar la sucesión permite ir cediendo, gradualmente, las nuevas responsabilidades al sucesor hasta llegar, finalmente, a la transferencia completa del mando. El sucesor, por su parte, también debe adoptar un rol activo de retiro planificado en el proceso. Esta trayectoria, implica tener muy presente, no solo los factores de éxito en la sucesión, sino también, los factores de éxito empresarial en su conjunto.

El Instituto de la Empresa Familiar [2003], entre otros, cita como factores de éxito empresarial dentro de la empresa familiar en España los siguientes:

- Tradición y continuidad.
- Calidad de productos / servicios.
- Flexibilidad.
- Planificación a largo plazo.
- Ambiente empresarial familiar.
- Innovación y emprendimiento.
- Responsabilidad social.

La reflexión nos permite desarrollar mecanismos para reducir las consecuencias negativas y estimular las positivas, por ello, es de suma importancia reflejar qué factores podríamos encontrarnos en el desarrollo de nuestra actividad empresarial y cuál sería nuestro objetivo como empresa familiar, que, como sabemos, éste último se basa en la continuidad y transmisión generacional. Tras la experiencia propia obtenida y tras la documentación analizada en estos últimos años, podemos resumir los factores reales (y

cuando decimos reales, nos estamos refiriendo a que durante el desarrollo de la actividad cotidiana en la pequeña empresa familiar se viven y se desarrollan estos factores, que son cotidianos en la actividad) de éxito en la pequeña empresa familiar en España en:

1. Continuidad generacional. Una de las grandes ilusiones de los fundadores de empresas es que su sueño sea continuado por su descendencia. Esto les exige que el horizonte de planificación sea de mayor plazo, lo cual evita que los planes de largo plazo queden hipotecados a cambio de buenos resultados de corto plazo. La visión a largo plazo y la continuidad generacional conllevan trabajar diariamente bajo una visión más amplia de negocio, aprendiendo a delegar con el paso del tiempo, y, por tanto, evitando cambios bruscos al ir entregando el fundador, gradualmente, las responsabilidades al sucesor. Es necesario, también, desarrollar un plan de retiro para el fundador, garantizar su seguridad económica.
2. Equilibrio familiar. Se valora la responsabilidad, integridad e interacción de los componentes de la empresa (Inteligencia Emocional). Es necesario saber, de forma clara y precisa, qué se espera del sucesor o sucesores. En esta característica incluimos las relaciones de afecto, donde a mayor cariño, encontramos mayor confianza y entrega. Es evidente que las organizaciones funcionan mejor cuando los individuos interaccionan en forma afectuosa que cuando se comportan de manera hostil. Aunque en las empresas familiares se acumulen emociones destructivas, las relaciones de afecto actúan en favor de la relación.
3. Compromiso y vocación. El compromiso debe forjarse, no sólo bajo una visión familiar, sino también, bajo una visión empresarial y patrimonial. Mantener el compromiso de los miembros familiares con una visión compartida, es uno de los elementos que diferencia y sustenta la estrategia de una Empresa Familiar perdurable. La unidad y armonía familiar generan un compromiso: es fundamental comprometerse con la empresa y con uno mismo. La vocación de las nuevas generaciones, que han aprendido sobre el negocio de sus padres desde la infancia, que han oído hablar, continuamente, sobre el negocio y que lo han



visitado, provoca un compromiso aún mayor, elemento claramente positivo para la continuidad y el éxito de la empresa.

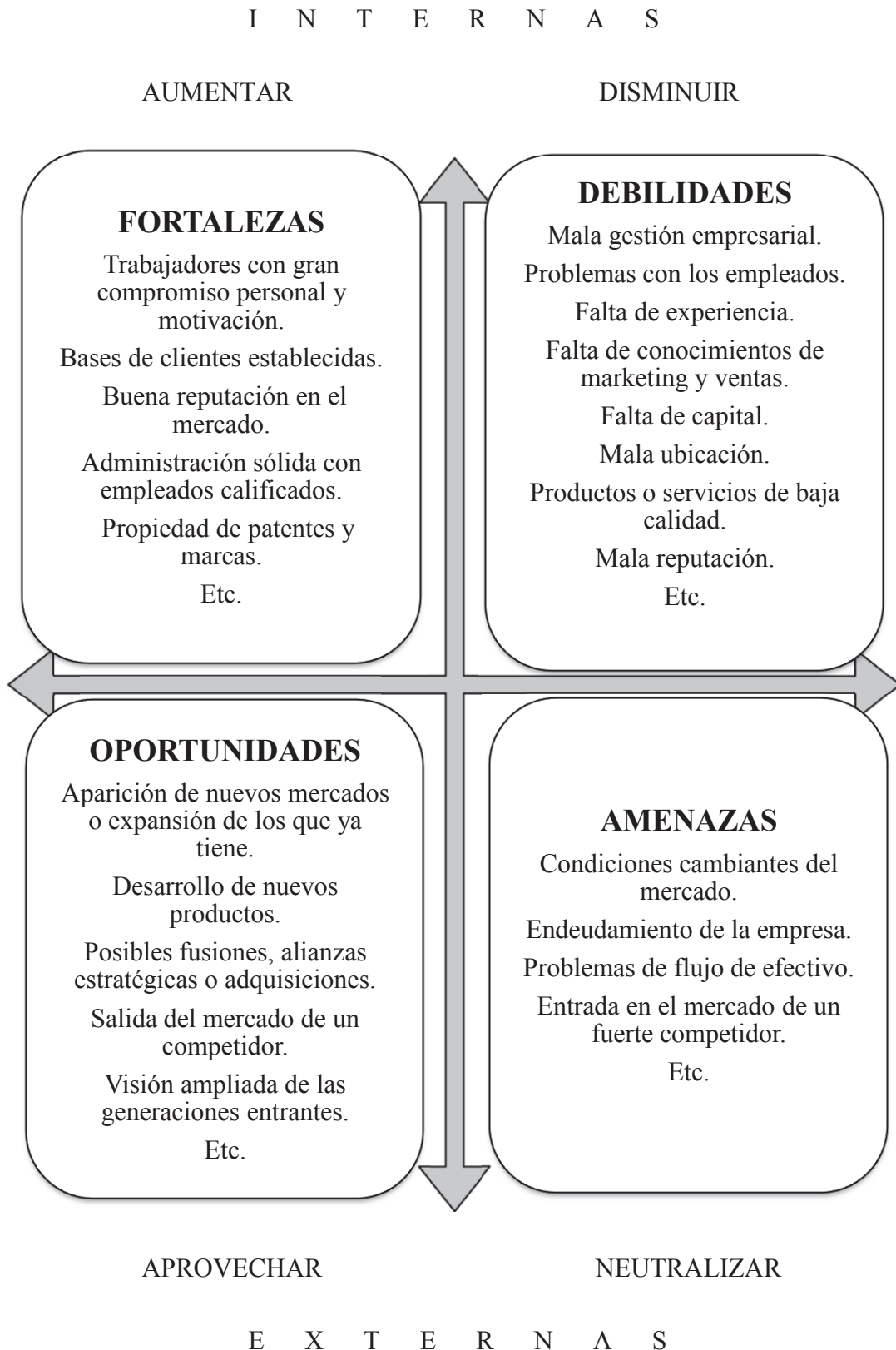
- Flexibilidad y adaptación. Partiendo de una adecuada Cultura Empresarial podemos llegar a ver el corto, medio y largo plazo de una forma más clara. Si conocemos nuestros objetivos y son claros y bien definidos podemos encontrar fácilmente el medio para alcanzarlos. Una de las herramientas utilizadas, en estos casos, es el análisis Dafo, herramienta que proporciona información para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos o proyectos de mejora. Visualiza la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades, como reflejamos en el Cuadro 2.2 y en la Figura 2.1, el cual ayuda a prever nuestro estado actual y futuro para un control de gestión más realista. En este sentido, se debería integrar como factor de importancia a las nuevas generaciones, quienes con sus innovadoras ideas y sus grandes ambiciones aportan gran valor añadido a la empresa, aproximándola, en cierta medida, al éxito empresarial.

Cuadro 2.2: Matriz DAFO

		ENTORNO INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ENTORNO EXTERNO	OPORTUNIDADES	<p>USO DE FORTALEZAS PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES.                      Recursos y destrezas que ha adquirido la empresa.                      ¿En qué nos diferenciamos de la competencia?                      ¿Qué sabemos hacer mejor?</p>	<p>VENCER DEBILIDADES APROVECHANDO OPORTUNIDADES.                      Factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.</p>
	AMENAZAS	<p>USAR FORTALEZAS PARA EVITAR AMENAZAS.                      Posibles mercados y nichos de negocio que si no son reconocidos a tiempo se convierten en una desventaja competitiva.</p>	<p>REDUCIR A UN MÍNIMO LAS DEBILIDADES PARA EVITAR AMENAZAS.                      Factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización; si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden ser convertidas en oportunidades.</p>

Fuente: elaboración propia

Figura 2.1: Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia.

5. La rapidez en la toma de decisiones. En las empresas familiares es posible tomar decisiones relevantes en pocos minutos y sin tantas formalidades. Ésta es una de las situaciones que los altos ejecutivos de empresas no familiares desearían vivir.
6. Capacidad y habilidad. No debemos olvidar que todos somos necesarios. La pirámide pasa de su estado jerárquico vertical, a representar un organigrama empresarial horizontal. Es necesaria una asignación clara de los roles y códigos de conducta. Es muy importante saber que “aprender a tomar decisiones es garantía de éxito”, acompañadas, claro está, de todos aquellos análisis que sean oportunos.
7. Equilibrio económico-empresarial y familiar-empresarial. Existe la posibilidad de crear un departamento familiar dentro de la empresa, donde se realicen reuniones propias, al igual que ocurre con los demás departamentos, como dirección, marketing, comercial, etc. Hacer reuniones cada cierto tiempo entre los miembros de la familia empresaria ayuda a la comunicación y a las relaciones recíprocas familia y empresa, no perdiendo de esta forma los valores familiares, los cuales provienen de la propia filosofía empresarial de este grupo de empresas. El hecho de que los trabajadores, en mayor medida, los ejecutivos y directores familiares de estas empresas, permanezcan en el cargo alrededor de cinco veces más que los de una empresa no familiar, también es motivo de confianza y factor de continuidad para los planes de la empresa, debido al mayor nivel de estabilidad y certidumbre con que se pueden encontrar los empleados, clientes y proveedores; aunque es un factor de doble filo, al tener su lado negativo, como comentaremos a continuación, dentro de los factores de fracaso de las empresas familiares.

#### 2.4.2. FACTORES DE FRACASO

Igualmente, a partir de la experiencia, basada en más de quince años de convivencia diaria en este tipo de empresas, y complementado con la literatura, se pueden identificar como factores de fracaso en las empresas familiares españolas los siguientes:

1. La autocracia, el paternalismo y un estilo de liderazgo basado en el poder. Estas tres características son inadecuadas para conciliar el sistema familiar y el

- sistema de empresa. Aquellas empresas que se encuentran en estas circunstancias no cuentan con elementos participativos y el entorno se vuelve poco propicio para la colaboración.
2. Falta de comunicación e incluso mala comunicación entre familiares. Aquí se suele agravar el problema cuando no están del todo asumidas las funciones, teniendo las directivas una imagen de privilegio frente al resto, lo cual no implica que eso sea cierto. Incluso, en algunos casos, podemos encontrar con el riesgo de la manipulación familiar, siendo la influencia del sistema familiar en el de la empresa negativa, hasta el punto de presentarse situaciones de chantaje que pueden afectar al desempeño de la organización. Por ejemplo, la figura del padre o de la madre, dueños de la empresa, podría desear que todos sus hijos trabajasen en ella con los mismos sueldos y privilegios, sin tomar en cuenta sus capacidades y aptitudes.
  3. La toma de decisiones se encuentra diversificada. Esto propicia las rivalidades familiares más allá de la unidad familiar, es decir, sobre hermanos, primos, tíos, etc. Esta situación se produce cuando la empresa no está fundada por los padres, sino por hermanos, primos, etc., por lo que la sucesión desencadena la incorporación de la familia pero de distintas unidades familiares. Se debe tener una exigencia muy objetiva a la hora de proponer los cargos. Los criterios empresariales deben primar, considerando la profesionalización de los familiares que asumen los cargos como si se tratara de terceras personas, ajenas al vínculo familiar. Todavía encontramos casos más extremistas, donde se apuesta por el hijo mayor, e incluso, por el hijo varón, como la persona que debe y puede seguir al frente de la empresa, lo cual, evidentemente, es fuente de muchos y gravísimos errores.
  4. Escasa experiencia en los cargos. Además de la preparación académica, necesaria en todos los casos, se ha de elaborar un aprendizaje comenzando siempre por debajo del escalafón a ocupar. El funcionamiento y manejo de la empresa sólo se puede llevar a cabo cuando se la conoce desde sus cimientos, ya que la perspectiva futura parte de un histórico empresarial – “de dónde venimos y hacia dónde vamos”.

5. La ausencia de atribución de responsabilidades. La Empresa Familiar, al igual que las demás, requiere compromiso en los puestos de trabajo; desde un horario a cumplir hasta un desarrollo de tareas consecuente y de dedicación plena. Algunos miembros de la empresa, por ser parte de la familia, tienen la seguridad de que no serán despedidos, independientemente de su desempeño, lo que puede ocasionar una disminución del rendimiento y que los procesos se demoren demasiado.
  
6. La permanencia en el mismo cargo a largo plazo. Como hemos comentado dentro de los factores de éxito de las empresas familiares, este factor de estabilidad en los ejecutivos, tiene dos vertientes: La que ya hemos visto como factor de éxito y la que exponemos a continuación. El trabajador en la empresa familiar, como hemos afirmado, y sobre todo en el caso de los directivos, permanece en su cargo una media de cinco veces más que el de una empresa no familiar. Esto, por un lado, puede conllevar estabilidad, pero el riesgo a provocar desgaste profesional es muy alto, lo que crearía una parálisis directiva, en este caso, y la consecuencia de resistencia al cambio.

*Cuadro 2.3: Principales factores de éxito y fracaso en la Empresa Familiar en España*

<b>FACTORES DE ÉXITO</b>	<b>FACTORES DE FRACASO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuidad generacional                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibrio familiar</li> </ul> </li> <li>• Compromiso y vocación</li> <li>• Flexibilidad y adaptación</li> <li>• Rapidez en la toma de decisiones                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad y habilidad</li> </ul> </li> <li>• Equilibrio económico-empresarial y familiar-empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocracia, paternalismo y liderazgo basado en el poder                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación o mala comunicación</li> </ul> </li> <li>• Toma de decisiones diversificada</li> <li>• Escasa experiencia en los cargos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de atribución de responsabilidades</li> </ul> </li> <li>• Permanencia en el mismo cargo a largo plazo</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

El interés y preocupación de las empresas familiares está basado, en gran medida, en asegurar su continuidad, lo que conlleva grandes retos para operar correctamente en este tipo de empresas. En el *Cuadro 2.3*, se refleja, de manera resumida, aquellos factores

que, como se ha desarrollado anteriormente, son considerados de éxito y fracaso en la pequeña empresa familiar en España.

Cuando se analizan factores de riesgo se suele generar una perspectiva un tanto catastrofista. Sin embargo, son una guía útil como alerta para evitar consecuencias indeseables, como las publicadas por Ward [1999]<sup>2</sup>, donde ya se reconocía, desde entonces, que el 10% de los fracasos en la Empresa Familiar radicaba en la falta de un sucesor competente, el 20% en razones del negocio, otro 10% en la falta de capital y el 60% restante en dificultades familiares. Datos que continúan latentes y relevantes en la actualidad. Los factores de riesgo, puesto que se tiende a sopesar en mayor grado las variables negativas que las positivas, que caracterizan a las pequeñas empresas familiares forman parte de los factores de inseguridad y temor que restan iniciativa empresarial entre los jóvenes de nuestro país. Por ello, hemos creído conveniente abordar este tema en el siguiente epígrafe.

## **2.5. INICIATIVA EMPRESARIAL**

En las empresas familiares el grado de importancia que se ofrece a los valores familiares y del entorno de cada persona en la etapa infantil y adolescente, es muy alto, ya que es, en esos momentos, donde se empieza a fraguar una escala de valores con determinadas prioridades entre ellos; es bien sabido, por todos los que ya hemos pasado estas etapas, que los cambios que se experimentan hasta llegar a una madurez considerable son muy grandes e incluso, a veces, paradójicos, pero siempre quedan semillas de todas las vivencias experimentadas, incluida la que representa una vocación familiar, un método o sistema de funcionamiento y una forma de vida. Es, en estos casos, donde podemos ver reflejada la influencia que dejamos en nuestros herederos, constituyendo una situación común en la familia el trabajo por cuenta propia, lo que supone que, a veces, se considere casi una tradición generacional. Calderón [2000-2012] plantea en las empresas pequeñas y familiares la ausencia de la estandarización, a cambio de tener personalidad y estilo propio, es decir, de generar una personal y fuerte

---

<sup>2</sup> Datos de investigaciones en 20 años con más de 1.000 empresas familiares que han llegado a la tercera generación. Conferencia en la Universidad de Barcelona por el profesor JOHN L. WARD: “Estrategias de Gestión en la Empresa Familiar”. Junio, 1.999. Refundido en el libro *Family Values and Value Creation* [Tàpies, J. y Ward, J.L., 2008]. Editorial: Palgrave Macmillan. 296 p.

identidad que la haga singular y la ayude a permanecer vigente en el mercado, por encima de la generalidad compartida.

La iniciativa empresarial, el espíritu innovador, además de la posible influencia que acabamos de describir, debe ser fomentado también en la universidad, donde las oportunidades de “emprender” son amplias y diversas, ya que se trata de una institución que cuenta con asociaciones de estudiantes, becas de empresas para desarrollo, gestión o puesta en marcha de proyectos, etc. Se debe impulsar al estudiante a valorar la posibilidad de convertir una afición en una actividad lucrativa y a crear sus propios negocios, pequeñas empresas, por ejemplo, buscando los huecos dejados por las grandes y especializándose en ello.

En España necesitamos más personas que apuesten por la creación de empresas, por la innovación y por arriesgar para crecer en las ya existentes. No olvidemos que la iniciativa empresarial no es solo creación de nuevas empresas, también puede venir medida por una sucesión familiar<sup>3</sup>. Según el informe del proyecto GEM (Global Entrepreneurship Monitor – Monitor Mundial de Emprendimiento)<sup>4</sup>, que desde el año 2000 realiza un seguimiento de la actividad emprendedora en España, nuestro país sigue

---

<sup>3</sup> La presencia histórica y actual de la empresa familiar es notoria. Aunque sabemos de su importancia, desde la evolución histórica de las sociedades, no creemos relevante en esta tesis recapitular a fechas tan remotas sobre este contenido. Sin embargo, aunque sólo a modo de breve referencia, citamos a continuación algunos de los organismos, establecidos como apoyo a este tipo de empresas:

Desde finales de los años 80 se han ido creando organismos en torno a la empresa familiar, tanto en España como en el extranjero. Entre otros, podemos encontrar:

- El Family Business Institute, dedicado a ofrecer congresos, seminarios, conferencias, etc. a empresarios y profesionales de negocios familiares y a escribir artículos en revistas como Family Business Review norteamericana.
- La cátedra de Empresas Familiares latinoamericana en Chile, en la Universidad Adolfo Ibáñez, presidida por Jon Martínez. Gran parte de los trabajos han sido realizados junto con la Harvard Business School, sita en Santiago de Chile, y que desde 1990 trabaja en “La Dirección de las Empresas Familiares” junto con expertos en esta materia como John Davis e Iván Lansberg.
- El Instituto de la Empresa Familiar en España, a principios de los 90, así como la Cátedra de Empresa Familiar del IESE, dirigida por Miguel Ángel Gallo.
- A finales de los 90 se crea el Modelo de los Cinco Círculos que engloba estudios teóricos y trabajos de investigación de autores como Gallo, Salas, Vilanova, Ripio y Amat en España, Lansberg, Martínez Echezárraga y Romero en Latinoamérica y diversos autores no especificados de USA. Este modelo define cinco áreas críticas para la Empresa Familiar: la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión.

<sup>4</sup> Observatorio internacional más prestigioso sobre la medición y caracterización de la actividad emprendedora, donde España participa en su realización desde el año 2000. La décimo tercera encuesta anual de emprendimiento en primera etapa a nivel mundial, fue presentada el pasado 19 de enero en el Encuentro Anual GEM 2012, llevado a cabo en San Francisco, éste es el más grande estudio de su tipo. En su informe mundial del 2011 encontró un auge en el emprendimiento a nivel mundial –el número de emprendedores se acerca a los 400 millones en 54 países – con millones de nuevas contrataciones y creaciones de plazas de trabajo en los próximos años. Revela que los españoles no tenemos menos actitudes emprendedoras que el resto de países de nuestro nivel, sino que lo que falla es el entorno.

estando por detrás de la media de países de nuestro entorno económico, teniendo en cuenta, que la crisis ha sido y es un factor que contribuye a no optar por el autoempleo. La tasa de actividad emprendedora, según este informe, ha experimentado un incremento del 34,9% respecto del año 2010 (en 2010 había disminuido al 4,3%, respecto del 2009 que se encontraba en el 5,1%). Las razones se sustentan en la falta de empleo, consecuencia de la crisis actual en España.

Como hemos observado en el informe GEM, no siempre todo es como parece; una situación de crisis puede no ser el mejor momento o ser uno de los mejores. La situación es delicada, sobre todo, derivado de los problemas de financiación que desencadena, pero las oportunidades de negocio crecen, bien sea por retomar lo que alguien ha tenido que dejar o por emprender un negocio que se adecue al cambio de hábitos, debido a la difícil situación económica del país, y de los consumidores. Cuando un país vive una situación de mayor equilibrio económico, mayor poder adquisitivo, mejor nivel de vida, etc. tampoco parece ser el momento adecuado de emprender, pues entra en juego la seguridad y la falta de preocupaciones que suele ofrecer un trabajo fijo.

Ser emprendedor e intentar innovar en el trabajo son conceptos muy paralelos, donde se justifica, para muchos autores, que “el emprendedor no nace, se hace”. Los defensores de esta teoría, que cuenta con estudios desde los años sesenta y en la que no creemos relevante indagar mucho más por querer ceñirnos a nuestra realidad actual, definen al emprendedor como una persona de alta motivación, orientada al logro, a la que le gusta asumir riesgos, con una gran confianza en sí misma, y un gran etcétera de cualidades en la lista. Actualmente, ante la situación en la que se encuentra España, nos resulta muy difícil poder responder a la siguiente pregunta: ¿la iniciativa emprendedora se desarrolla más por necesidad o por oportunidad?

Sin embargo, si nos remontáramos a la historia, siglo XVIII, donde este concepto era planteado por primera vez, encontraríamos claro que bastaba con la inquietud para crear un negocio. En el siglo XX, Schumpeter [1883–1950] empezó a plantear el cambio, innovación y progreso, de nuevas combinaciones para dejar atrás cualquier negocio obsoleto. Y poco más tarde, autores como Druker [1909–2005] introdujeron el término de “oportunidad”, cómo aprovechar la oportunidad en un momento de cambio.



Todo ello, es un mero ejemplo de cambio, evolución, desarrollo y adaptación a los nuevos entornos, una constante reforma de la mentalidad empresarial.

La iniciativa empresarial es un motor de desarrollo personal dentro de un espíritu innovador, donde se persigue satisfacción personal, crecimiento económico y creación de empleo. Se afrontan grandes riesgos, tanto económicos como personales, desde el momento en que se crea una nueva empresa, y se trabaja con una principal meta, sacar adelante el proyecto elegido. Se debe tener en cuenta que fomentar la actividad emprendedora supone ofrecer, para quien se arriesgue y tenga éxito, el rendimiento adecuado y, para quien fracase, más oportunidades.

Esta perspectiva, direccionada a la ambición emprendedora, se contrapone con una realidad que se rinde al sueldo para toda la vida y que no juega a aventuras más estimulantes, aunque menos seguras. En definitiva, no emprendemos. Y lo más preocupante es saber si estamos preparados para ello o si podríamos estarlo. En el primero de los casos, es posible que no exista una seguridad para afrontar una iniciativa empresarial, pero, en el segundo de ellos, la probabilidad de hallar una manera de afrontar la preparación a nuevos retos, es muy elevada. Ello, debe guiar a la reflexión y a la inquietud emprendedora.



## **CAPÍTULO 3**

### **ACTIVOS INTANGIBLES: EL CAPITAL INTELECTUAL**



Los Activos Intangibles son aquellos activos de naturaleza inmaterial, capaces de generar beneficios económicos, tanto actuales como futuros, y que pueden ser controlados por la empresa. La necesidad de su valoración en las empresas, junto con el resto de activos, radica, principalmente, en la obtención efectiva del valor real de las mismas.

Una clasificación generalizada en la literatura actual, desglosa los Activos Intangibles en dos grupos:

1. Activos intangibles visibles, sobre los que existe una regulación contable:
  - Por adquisición a terceros.
  - Generados internamente.
2. Activos intangibles ocultos o capital intelectual, donde no existe regulación:
  - Capital humano.
  - Capital estructural.

Este segundo grupo, que aborda el Capital Intelectual, constituirá el centro de interés para el estudio de los activos intangibles en esta tesis doctoral.

El Capital Intelectual no es un concepto nuevo en nuestros días, ha existido desde la primera relación entre vendedor y cliente de la historia [Brooking, 1997], pero su interés en las empresas ha crecido rápidamente, en especial, en aquellas en las que sus beneficios derivan, principalmente, de la innovación y de los servicios intensivos en conocimiento [Edvinsson y Sullivan, 1996]. En la actualidad, gracias a la tecnología, a los medios de comunicación y a los sistemas de información, entre otros, el concepto de Capital Intelectual, se ha hecho latente en las organizaciones. Empresas como Skandia, Dow Chemicals y el Canadian Imperial Bank han ido desarrollando, a lo largo de estos últimos años, una generalización del Capital Intelectual para hacer referencia a todos los Activos Intangibles.

Existen tantas definiciones para el Capital Intelectual como autores, pero en esencia, todas ellas, convergen en un mismo punto: “el conocimiento y la información son dos grandes motores del éxito empresarial”.

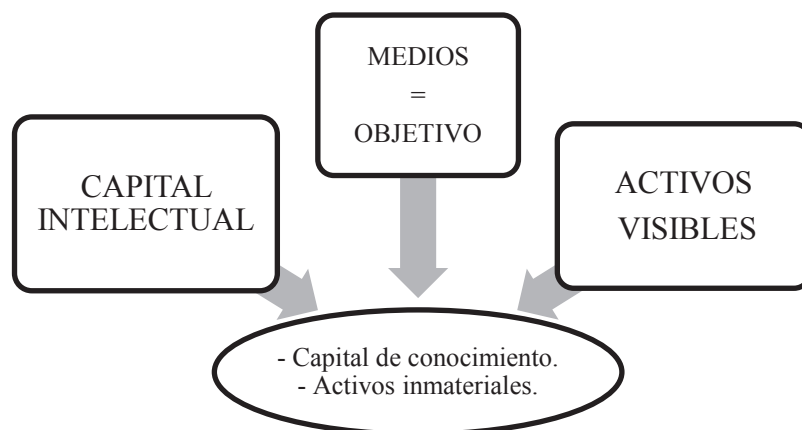
### 3.1. INFLUENCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL HASTA NUESTROS TIEMPOS

Antiguamente, la mayor preocupación de las empresas no residía en si aumentaba o disminuía el capital intelectual, el valor de la empresa se medía en función de elementos tangibles, como máquinas, dinero, etc. En este sentido, Bontis [1998], afirma que el capital intelectual ha sido considerado por muchos, definido por algunos, entendido por pocos y formalmente valorado por prácticamente nadie, lo que representa uno de los desafíos más importantes para los directivos y académicos del presente y del futuro.

En consecuencia, la situación ha cambiado enormemente, hasta el punto de que existe una gran cantidad de empresas donde la mayoría de sus activos son intangibles, e incluso, empresas donde sólo se poseen este tipo de activos.

Por todo ello, es necesario plantearse la medición del capital intelectual y su gestión para alcanzar los beneficios y valor que ofrece [Edvinsson, L. y S. Malone, 1999], lo cual requiere un análisis de los recursos inmateriales que posee la empresa, como son su capital de conocimiento encargado de capturar, gestionar y transmitir el conocimiento y sus activos inmateriales, tanto los activos intangibles ocultos (aquellos que no poseen regulación contable, como son el capital intelectual humano y estructural) como los visibles (aquellos sobre los que existe una regulación contable, como son los derivados de adquisiciones a terceros y los generados internamente), tal y como se representa en la *Figura 3.1.*

*Figura 3.1: Influencia de los recursos a gestionar en la empresa*



Fuente: Leif Edvinsson, Michael S. Malone y elaboración propia.

Dentro de una organización o empresa, el Capital Intelectual es concebido como la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede generar valor, es decir, el conocimiento intelectual que forma parte de dicha organización. La revisión de la literatura sobre intangibles pone en evidencia la variedad de denominaciones que se le han asignado. Los contables han usado el término intangibles, los economistas el de activos de conocimiento y los juristas el de propiedad intelectual [Lev, 2001]. En parte, esta diversidad terminológica se debe a que el estudio de los intangibles se ha tratado desde diversas perspectivas y disciplinas, principalmente la contabilidad y los recursos humanos, empleando estos últimos el término capital intelectual para referirse a un concepto similar, al menos en apariencia [Johanson, 2000].

En general, la valoración del capital intelectual se realiza mediante la diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa, pero no es suficiente, ya que su valor, realmente, va más allá de lo que se ofrece, hoy en día, en los informes financieros y contables; conlleva aquellos activos intangibles estratégicos de la empresa que crean valor añadido a la misma. Los elementos que incorpora el capital intelectual afectan al valor de la empresa, no quizá en los resultados de un año, pero sí en la valoración real de mercado.

### **3.2. ESTUDIOS DE INVESTIGACIÓN SOBRE CAPITAL INTELECTUAL**

Los estudios empíricos realizados sobre la influencia y la trascendencia de los activos intangibles han sido muy numerosos. Se ha analizado su influencia en el valor bursátil de las empresas con autores como Aboody y Lef [1998] y Barth y Clinch [1998]. Serrano y Chaparro [1999] propusieron diversos modelos sobre activos intangibles para obtener indicadores de medición, e incluso de confección, para conseguir un balance de capital intelectual que sirviera de documentación adjunta a las cuentas anuales.

Por ejemplo, en el sector público, ya existe un documento en el cual se materializa la identificación y valoración de activos intangibles<sup>1</sup>, así como el grado de satisfacción de los ciudadanos, en cuanto a los servicios públicos, el contraste entre el tiempo que transcurre desde que se ofrece la calidad de un servicio hasta que los usuarios la perciben, etc.

### 3.2.1. FUENTES DE ESTUDIO DEL CAPITAL INTELECTUAL

Dentro del gran número de autores que han realizado estudios sobre el Capital Intelectual y el Conocimiento, a continuación, efectuamos un breve repaso de aquellos que nos han parecido más significativos a lo largo de la historia, en función de sus líneas de investigación y sus aportaciones.

Galbreit [1969] desarrolla el concepto de capital intelectual como un proceso ideológico basado en un medio para un fin, transformando esta acción intelectual en un activo intangible dinámico.

Por su parte, Hamel y Prahalad [1990], Grant [1991], Collis y Montgomery [1995] y Penrose [1995] siguen una línea de investigación basada en la competitividad ofrecida por las capacidades de los individuos y los recursos, reforzando la relevancia del conocimiento dentro de ésta. Analizan como claves portadoras de ventaja competitiva los recursos y las capacidades, los cuales establecen que la estrategia se dirija hacia la identificación y explotación de los recursos diferenciados. Collis y Montgomery [1995] aportan la necesidad de un proceso de cambio y aprendizaje para poder englobar los recursos bajo una situación competitiva. Penrose [1995] enfatiza la experiencia y el conocimiento en la empresa y en el entorno, clasificándolos como factores primordiales de ventaja competitiva y posicionando el conocimiento como recurso estratégico.

---

<sup>1</sup>Documento AECA [1997]. “Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas”. ”...configurar el proceso de aprendizaje (en su triple dimensión de aprendizaje global, organizativo e individual) como un mecanismo básico para la transmisión de valores y el cambio en la gestión pública. Resaltar la importancia de contar con información acerca de las características técnicas, habilidades y capacidades de los recursos humanos que integran las entidades públicas. Los rígidos sistemas de gestión de recursos humanos utilizados en el sector público se van modificando y se vuelven más flexibles a través de la introducción de prácticas originadas en el ámbito privado, tales como la planificación de las necesidades de personal o la gestión del conocimiento. Establecer relaciones causales a distinto nivel entre las diferentes categorías y, en consecuencia, analizar el efecto que la mejora en un área tiene sobre las restantes. Se trata, por tanto, en línea con lo planteado por Kaplan y Norton (1997), de vincular los distintos indicadores de gestión que se han desarrollado para cada entidad...”



De la misma forma, Bueno [1998], Fernández, Montes y Vázquez [1998] y Tejedor y Aguirre [1998], consideran que los activos intangibles son factores de competitividad de la empresa, generando, por tanto, ventaja competitiva sostenible y duradera. Bueno [1998] apunta como cima estratégica el capital intelectual, recogiendo su modelo de análisis estratégico del capital intangible bajo el modelo de “Dirección Estratégica por Competencias Básicas Distintivas”. Para Bueno, el capital intelectual, por tanto, es el conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener ventajas competitivas. Tejedor y Aguirre [1998] y Ordoñez [1998] resaltan como elemento clave de la competitividad en la sociedad, concretamente, la gestión del conocimiento.

Hall [1992], Liebeskind [1996] y Saint-Onge [1996], llegan a la conclusión de que los diferentes recursos intangibles son un factor primordial del proceso estratégico de cualquier organización, relacionando, estrechamente, estrategia y conocimiento como premisa fundamental para el desarrollo de capacidades organizativas. El conocimiento es un factor decisivo para el desarrollo de la estrategia y, a su vez, la estrategia es considerada un elemento conductor de conocimiento.

Spender y Grant [1996] analizan el conocimiento colectivo de una organización. Spender se basa en que los conocimientos individuales, las capacidades desarrolladas y el proceso de aprendizaje en la organización son los factores creadores de un conocimiento colectivo, que traerá consigo un crecimiento de la empresa. Por su parte, Grant confirma la característica de integración flexible de conocimientos individuales especializados para ser capaces de competir en entornos dinámicos.

Edvinsson [1996-1997] presenta el concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

Brooking [1996-1997], quien como decíamos al inicio del epígrafe, apunta que el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en

que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente, lo que más tarde, se denominó fondo de comercio. Durante las últimas décadas, la tecnología de la información ha proporcionado determinadas herramientas que, en la actualidad, se han hecho imprescindibles. Este hecho ha proporcionado ventajas competitivas a las empresas, constituyendo un activo para las mismas. Para Brooking, “con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”.

Steward [1994-1997], Sveiby [1997] y Bontis [1998] presentan los activos basados en el conocimiento como concepto clave del Capital Intelectual, definiendo este último como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. Steward afirma que, en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento, el cual unido a la información componen las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

De la misma forma, Salas [1996], tras tratar aspectos macroeconómicos y microeconómicos relacionados con la acumulación y gestión de activos intangibles, afirma que el crecimiento de la riqueza de los países no solo puede atribuirse al crecimiento cuantitativo de los recursos primarios capital y trabajo, sino que ha de incorporar los activos intangibles como parte de esa creación de riqueza.

Roos y Roos [1997] definen el capital intelectual como la suma de activos ocultos de la compañía no totalmente capturados en el Balance general, incluyendo el conocimiento de los empleados de la organización que dejan en la compañía cuando éstos se van.

Santidrián [1998] se centra en los Sistemas de Información Contable Internos como factor influyente en una buena gestión de intangibles.

Dentro de este mismo marco conceptual, podemos encontrar determinadas difusiones al respecto, entre otras, Euroforum<sup>2</sup> [1998] y Meritum<sup>3</sup> [1999-2002].

En el *Cuadro 3.1* se refleja, de manera resumida, las diferentes aportaciones de estos autores y la similitud de sus investigaciones.

*Cuadro 3.1: Concepto de Capital Intelectual*

AUTORES	LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN
Galbreit [1969]	Desarrolla el concepto de capital intelectual como un proceso ideológico basado en un medio para un fin, transformando esta acción intelectual en un activo intangible dinámico.
Hamel y Prahalad [1990], Grant [1991], Collis y Montgomery [1995], Penrose [1995], Bueno [1998], Fernández, Montes y Vázquez [1998], Tejedor y Aguirre [1998] y Ordoñez [1998]	Competitividad = conocimiento, capacidades de los individuos, recursos y aprendizaje. El conocimiento como recurso estratégico.
Hall [1992], Liebeskind [1996] y Saint-Onge [1996]	Recursos intangibles = factor primordial del proceso estratégico de una organización. Estrategia y conocimiento = desarrollo de capacidades organizativas. Estrategia = conductora de conocimiento. Conocimiento = factor de desarrollo de la estrategia.
Spender y Grant [1996]	Conocimiento colectivo de una organización = conocimientos individuales, capacidades desarrolladas y proceso de aprendizaje = integración flexible de conocimientos individuales especializados = competitividad en entornos dinámicos.
Edvinsson [1996]	Capital intelectual = valores escondidos = subsistencia de la empresa a largo plazo.
Brooking [1997]	Capital intelectual = activo = beneficios inmateriales y ventajas competitivas = funcionamiento de la empresa.

(continúa)

<sup>2</sup>El Centro Europeo para el Desarrollo de la Empresa, institución de formación permanente de alta dirección y foro de encuentros de la española, definió el Capital Intelectual en 1998, como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro. Cabe señalar la iniciativa del Club Intellect, llevada a cabo por el Instituto-Universitario Euroforum Escorial, donde se pretende desarrollar un modelo de capital intelectual aplicable en empresas de nuestro entorno.

<sup>3</sup>El grupo de investigación Meritum integrado por países como España, Francia, Finlandia, Suecia, Dinamarca y Noruega, define el capital intelectual como una combinación de recursos humanos, organizativos y relacionales de una empresa. Su definición abarca todas las formas de intangibles, tanto aquellos, formalmente, poseídos y empleados, como los, informalmente, movilizados. desarrollan la noción de capital intelectual, definido como la combinación de recursos y actividades de una organización en capital humano, estructural y relacional. Incluye, por ejemplo, el conocimiento, las capacidades, las experiencias y habilidades de los empleados, sus actividades de I+D, las rutinas organizativas, los procedimientos, las bases de datos o la propiedad intelectual de la empresa, así como los recursos que dedican a sus relaciones externas, por ejemplo con clientes, proveedores, aliados para el desarrollo de I+D, etc. (MERITUM, 2002).

AUTORES	LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN
Steward [1994-1997], Sveiby [1997], Bontis [1998] y Salas [1996]	Capital Intelectual = material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual y experiencia = Activos basados en el conocimiento = creación de valor = riqueza = conocimiento.
Roos y Roos [1997]	Suma de activos ocultos de la compañía no totalmente capturados en el Balance general, incluyendo el conocimiento de los empleados de la organización que dejan en la compañía cuando éstos se van.

Fuente: Elaboración propia.

La convergencia entre estos autores, según las conclusiones obtenidas de sus líneas de investigación, en cuanto al conocimiento y al capital intelectual se refiere, han quedado reflejadas en el cuadro anterior, aunque, siempre sin olvidar que, todos estos autores conceptúan el conocimiento como una secuencia de logros y mejoras para la empresa (*véase Figura, 3.2*), entre los que se encuentran: la competitividad, dentro de la que el conocimiento, como recurso empresarial, se convierte en un factor importante de ventaja competitiva; la estrategia, en la que el conocimiento forma parte de los recursos estratégicos de la empresa; la subsistencia de la empresa, que será más objetiva y segura si trabaja con un adecuado Capital Intelectual; y la creación de riqueza por parte de la empresa, formada, en gran parte, por ese activo tanpreciado como es el Capital Intelectual.

*Figura 3.2: Aportación del Conocimiento a la empresa.*



Fuente: Elaboración propia.

Se puede comprobar que existe una gran similitud en cuanto a la importancia que se le ofrece a los activos intangibles en la empresa y que nos guían en una misma dirección: necesidad de su valoración.

Algunos de los estudios al respecto, como el de Carlucci et al. [2004], indican que no siempre es posible identificar una relación directa causa-efecto entre las iniciativas de gestión del conocimiento y una dimensión específica de resultados empresariales. Una inversión en conocimientos destinada a la mejora de un determinado resultado, puede producir efectos múltiples en toda la organización.

En los años noventa, se desarrollaron más de una veintena de metodologías de evaluación y medición de intangibles [Andriessen, 2004], con un gran éxito en el ámbito empresarial<sup>4</sup>, pero dicho éxito no se ha ido traduciendo en una acumulación de conocimiento [García-Parra, Simo y Sallan, 2006], y algunas de las contribuciones se han caracterizado por su escaso rigor científico. Dos de los problemas más importantes de la investigación en intangibles, actualmente, se debe a una falta de terminología común [Kristandl y Bontis, 2007] y al poco desarrollo de escalas de medición asociadas a los intangibles.

Aunque no se considera de gran relevancia en esta investigación, creemos conveniente mencionar como parte de los últimos datos obtenidos de estudios sobre capital intelectual, que también en esta última década se ha comenzado a considerar la posibilidad de tener en cuenta que no todos los intangibles son necesariamente activos [Meritum, 2002]. Se comienza a hablar, por tanto, del término pasivo intangible, cuya atribución corresponde a Harvey y Lusch [1999] y a los posteriores trabajos de Caddy [2000], García-Parra, Simo, Mundet y Guzmán [2004]. Sin embargo, no se ha considerado esencial su análisis en esta tesis doctoral, ya que el mayor interés de la misma está centrado en el capital intelectual como un activo intangible.

Se han realizado gran diversidad de estudios en estos últimos años en torno al Capital Intelectual, pero no siendo el objetivo de esta tesis doctoral el análisis de todos y cada uno de ellos, puesto que el Capital Intelectual es un elemento más de estudio y no es el objetivo la misma, dejamos para posteriores investigaciones su desarrollo.

---

<sup>4</sup> En 2001, el 52,3% de las empresas cotizadas en la Bolsa de Madrid presentaban información voluntaria sobre su capital humano [Villacorta, 2006].

### 3.2.2. MODELOS DE ANÁLISIS DEL CAPITAL INTELECTUAL

El primer informe de capital intelectual que se hizo público, fue desarrollado por el grupo Skandia (compañía sueca de seguros y servicios financieros fundada en 1855) en 1996, el cual comenzó a prepararse a finales de 1994, bajo el título de “Visualización del Capital Intelectual”, presentándose como suplemento al Informe financiero Anual de Skandia en ese año. Causó gran impacto, pues se trataba de un informe completamente distinto a los que, hasta entonces, se habían ofrecido en el mundo empresarial. Se introdujo un nuevo enfoque, el de Renovación y Desarrollo, y fue en 1995 cuando se creó el suplemento del informe bajo el título Procesos creadores de valor, dentro del cual el crecimiento del capital organizacional era su objetivo principal.

Tras este informe desarrollado por Skandia, se realizaron varios congresos sobre capital intelectual (Londres, Bruselas, Boston, Houston, Tel Aviv, Toronto y Caracas), finalizando en un simposio sobre intangibles en Washington en abril de 1996, con el patrocinio de la Comisión de Valores y Bolsa. Tras estos eventos, Skandia publicó el suplemento del informe de 1996 bajo el nombre de “Poder de Innovación”, suplemento que atendía, especialmente, a factores como la sostenibilidad y el principio de la renovación.

A partir de aquí, se determinaron ciertos factores de éxito, cuya combinación creó un nuevo modelo de presentación de informes que Skandia denominó el “Navegador”, el cual ofrecía una descripción sistemática de la capacidad de la empresa para transformar el capital intelectual en capital financiero. Dichos factores se agruparon en cinco áreas, según su enfoque: financiera, clientes, proceso, renovación y desarrollo, y humana.

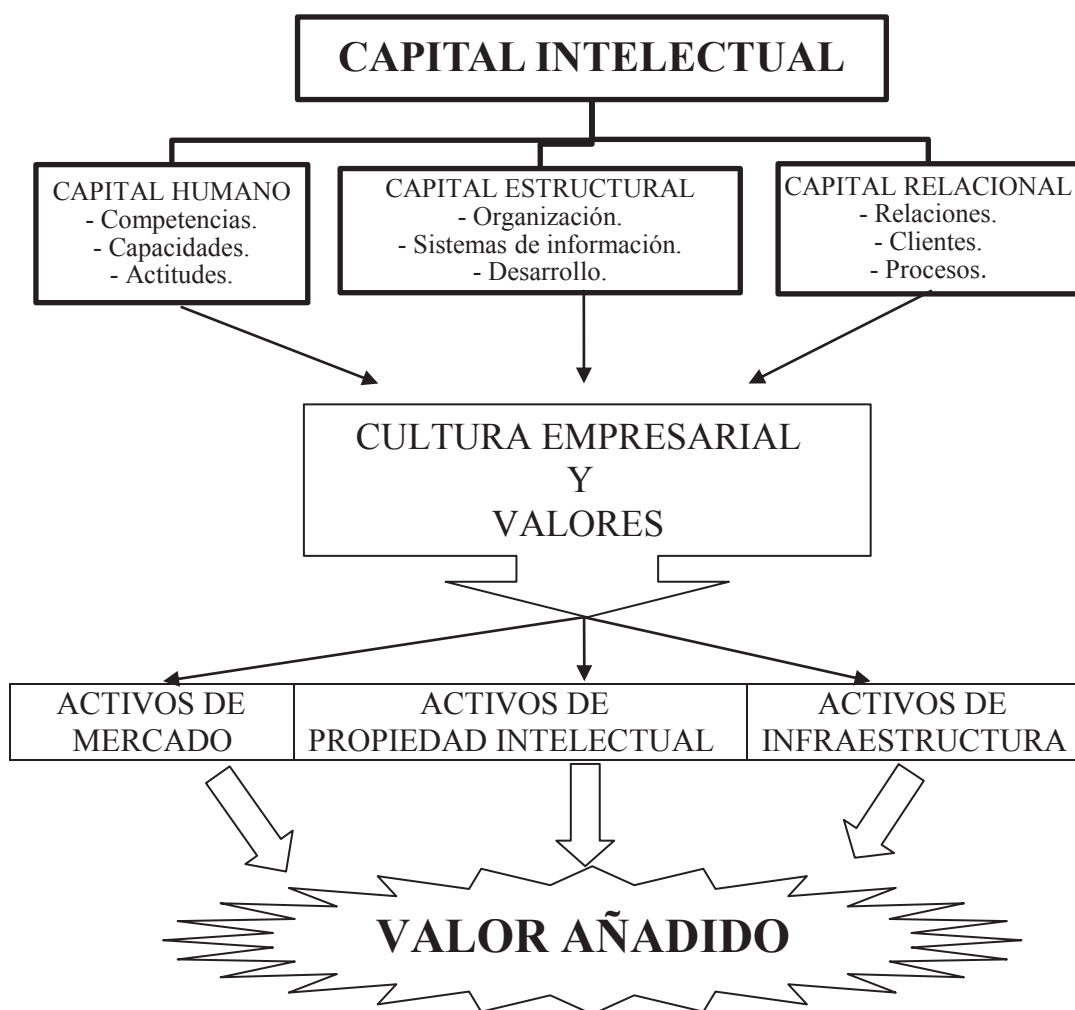
La idea de Skandia radicaba en que el verdadero valor de una compañía se encontraba en su capacidad de crear valor sostenible con base en su estrategia y visión del negocio. El modelo de Skandia se basó, inicialmente, en un enfoque financiero, compuesto por el tradicional balance de situación, tras el que se situaba el de clientela y el de proceso, los cuales medían un determinado capital intelectual y estructural, respectivamente. Este navegador concluyó en un enfoque de renovación y desarrollo, que constituía la parte final del capital estructural, es decir, aquella que mide el grado de preparación de la empresa para el futuro (formación empleados, desarrollo de nuevos

productos, etc.) y la eficiencia con que abandona el pasado obsoleto (rotación de productos, abandono de mercados, etc.). Por último, Skandia fija en el centro de este modelo, como área común, el enfoque humano, al que define como el corazón, inteligencia y alma de la organización.

El Capital Intelectual, en su acepción más generalizada, se encuentra dividido en tres categorías (*véase Figura 3.3*):

- a) Un Capital Humano, que incluye las capacidades y conocimientos individuales, con el añadido de ser capaz de captar la dinámica de la organización en un entorno competitivo y cambiante. Se trata de las capacidades, competencias, aptitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la empresa [Edvinsson, 1998].
- b) Un Capital Estructural u Organizacional, que recoge la infraestructura que soporta al capital humano, incluyendo los sistemas necesarios de almacenaje del material intelectual. Engloba todos aquellos elementos de tipo organizativo interno que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible. Entre éstos, se pueden señalar las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de procesos, la propiedad individual (patentes, marcas o cualquier elemento intangible que pueda estar protegido por los derechos de propiedad intelectual) y todos aquellos elementos de esta naturaleza cuyo valor para la empresa sea superior al valor material [Roman, 2005].
- c) Un Capital Relacional, aunque algunos autores lo engloban como parte del capital humano. Hace referencia al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior, a los posibles clientes a los que va dirigido el producto de una empresa, a los clientes fijos de ésta (cartera de clientes, listas establecidas, etc.), y a la relación empresa-cliente (acuerdos, alianzas, etc.); y también a los procesos de organización, producción y comercialización del producto (estrategias de cara al logro).

Figura 3.3: Categorías del Capital Intelectual



Fuente: Elaboración propia.

En relación con los estudios previos de *capital relacional*, en concreto, la revisión de la literatura nos conduce a identificar como uno de los primeros modelos de medición y gestión que va más allá de los indicadores financieros, el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, [1992], seguido posteriormente por Edvinsson y Malone [1997]. Este modelo considera las relaciones de la organización con sus clientes en lo que denomina perspectiva de clientes, marcando unos objetivos a conseguir y las medidas para lograrlos.

Algunos ejemplos de capital relacional podemos encontrarlos en la imagen de empresa, la lealtad y satisfacción de clientes, los pactos con proveedores, el poder comercial y la capacidad de negociación con instituciones financieras y reguladores; es



decir, comprende tanto las relaciones de la empresa con terceros como las percepciones que éstos tengan de la compañía [Proyecto Meritum, 2002]<sup>5</sup>.

Siguiendo la *Figura 3.3*, como desarrollo y progreso evolutivo hacia nuestro modelo global de Control de Gestión, podemos observar cómo el Capital Intelectual, en todas sus categorías, entra a formar parte del grupo de valores y Cultura Empresarial de la propia organización. El Capital Humano crea actitudes convenientes para su desarrollo en la empresa, aplicándolas en sus capacidades y generando mayores competencias. El Capital Estructural, por su parte, debe permanecer cimentado sobre sus propios valores aportados y, por último, el Capital Relacional gozará de las consecuencias de las otras dos categorías anteriores de Capital Intelectual. Este proceso es, sin lugar a dudas, una aportación de valor añadido a la empresa, tanto en relación con sus activos de mercado, como pueden ser la fidelidad de la clientela, las marcas, etc., como en relación con sus activos de propiedad intelectual, ya sean patentes, derechos de diseño, etc., y/o como en relación con sus activos de infraestructura, cultura organizativa, estructura financiera, métodos de dirección de ventas, etc.

El método elegido para la gestión de los activos intangibles será un factor determinante para el progreso de la empresa. En respuesta a esta necesidad, se han realizado numerosos estudios, surgiendo diferentes enfoques y líneas de investigación, en torno a ellos, parte de los cuales reflejamos a continuación.

Por ello, de una forma más específica, señalamos, las diferencias recogidas en la literatura, de aquellos autores que han realizado estudios referentes a la estructura y dimensiones que posee el capital intelectual (CUADRO 3.3), como base para la proposición de los diferentes modelos que se han aportado, respecto a éste.

---

<sup>5</sup>Measuring.Intangibles To Understand and improve innovation Management, financiado por la Unión Europea tiene como principal objetivo contribuir a la mejora del conocimiento sobre los procesos de creación, gestión y difusión del conocimiento a través del análisis de la medición de los intangibles en las empresas europeas, el estudio del impacto de los intangibles en el valor de mercado de las empresas, la elaboración de una definición y clasificación operativa de los intangibles y la obtención y posterior validación de un conjunto de directrices para la medición y difusión de los intangibles. En dicho proyecto participan grupos de investigación de España (IADE-UAM y Universidad de Sevilla, Coordinador), Francia (HEC), Suecia (SU), Finlandia (ETLA), Noruega (NSB) y Dinamarca (CBS)

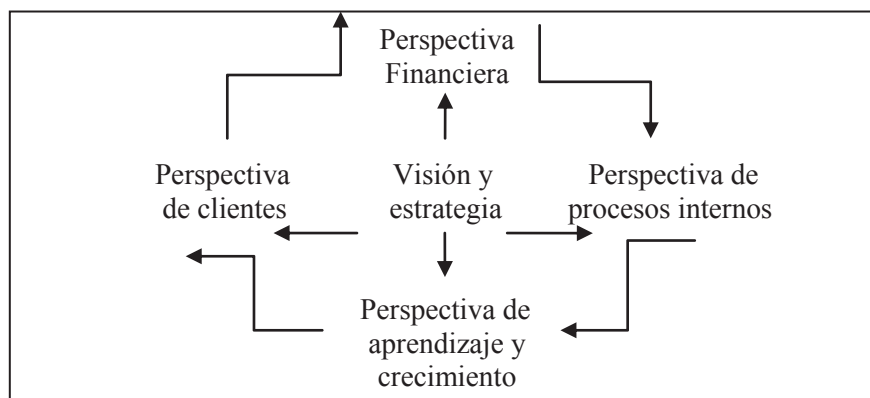
Este proyecto divide los activos intangibles en:

- Recursos Intangibles (noción estática): es el stock o valor actual de un intangible determinado en un momento concreto del tiempo. Puede ser o no expresado en términos financieros.
- Actividades Intangibles (noción dinámica): son aquellas acciones que implican la asignación de recursos destinados a: adquirir o desarrollar internamente nuevos recursos intangibles, aumentar el valor de los recursos ya existentes o evaluar y controlar los resultados de los dos tipos de actividades anteriores.

3.2.2.1 *Cuadro de Mando Integral (Balanced Business Scorecard) [Kaplan y Norton, 1993 – 1996]*

Kaplan y Norton propusieron un modelo de gestión empresarial, basado en la estrategia y en la definición de una serie de indicadores necesarios para la toma de decisiones. Su esencia radicaba en que sólo puede gestionarse aquello que puede medirse. Este modelo presenta un conjunto equilibrado de indicadores que representan la visión y estrategia de la empresa desde cuatro puntos de vista. La perspectiva financiera, la perspectiva de los clientes, la perspectiva de los procesos internos y la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento. Para cada perspectiva se establecen los indicadores más representativos, que pueden ser financieros u operativos, con los cuales se logra establecer relaciones causa efecto, y cuyas variaciones se verán reflejadas en los resultados financieros (véase *Figura 3.4.*)

*Figura 3.4: Estructura del Cuadro de Mando Integral*



Fuente: Kaplan y Norton [1993:20].

3.2.2.2 *Modelo Skandia (“Navegador Skandia”) [Edvinsson, 1997]*

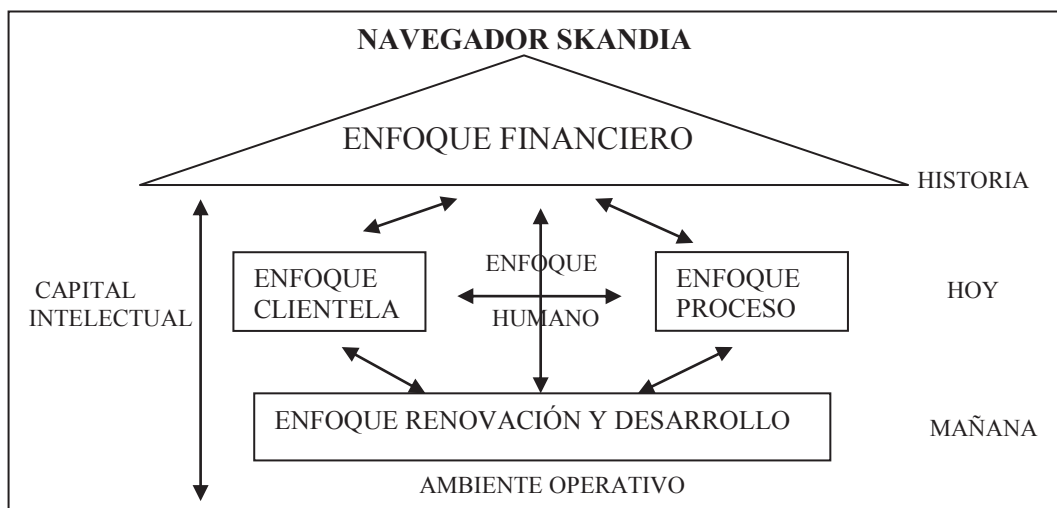
El modelo Skandia, aplicado a su propia compañía de seguros, muestra una distinción entre capital humano y capital estructural, éste último compuesto por el capital organizativo (que a su vez contiene, el capital para innovación y para procesos) y capital cliente. Sin embargo, este modelo no estructura su navegador según los bloques del capital intelectual, sino en torno a distintos “enfoques” en los cuáles la empresa centra su atención, siendo el enfoque humano el principal alrededor del cual giran los demás, como se puede observar en la *Figura 3.5.*

Por tanto, por un lado, de acuerdo con el modelo Skandia, se realiza una clasificación del capital intelectual, dividida en:

- ❖ Capital Humano: cualidad individual de cada persona que trata de convertirse en conocimiento de toda la organización. El problema radica en medir la inversión a realizar en los recursos humanos y determinar si esta inversión se revaloriza como resultado de las competencias que va adquiriendo el personal.
- ❖ Capital Estructural: infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano.
  - Capital clientela: relaciones con los clientes.
  - Capital organizacional: competencia sistematizada y codificada de una organización.
    - ✓ Capital innovación: capacidad de renovación y resultados de innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos utilizados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.
    - ✓ Capital proceso: conocimiento práctico que se utiliza en la creación continua de valor (procesos de trabajo, prestación de servicios, etc.).

Y, por otro lado, Skandia diseña su navegador como instrumento capaz de medir el capital intelectual bajo cinco enfoques diferentes. Como ya hemos comentado al comienzo de este epígrafe, este modelo de navegador incorpora la variable tiempo, definiendo el enfoque financiero el pasado, el enfoque de procesos y el enfoque de clientes el presente, y el enfoque de renovación y desarrollo el futuro; quedando el enfoque humano como centro motor de todos ellos. El Navegador puede verse como un modelo que aborda el capital intelectual desde el punto de vista de la creación de valor y supone un gran aporte para la explicación de la gestión, tanto a nivel interno como externo.

Figura 3.5: Modelo Skandia de Capital Intelectual



Fuente: Edvinsson y Malone [1997:371].

### 3.2.2.3. Modelo Technology Broker [Brooking, 1997]

Una vez conocido el modelo de Navegador Skandia, se presentó el modelo “Technology Broker” de Brooking en 1997, basado en los principios del modelo de Skandia: el valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el capital intelectual. Este modelo no llega a definir indicadores cuantitativos, se desarrolla sólo bajo elementos cualitativos, recordando la necesidad de crear una metodología capaz de auditar la información que provenga del capital intelectual. Brooking clasifica los activos intangibles en cuatro categorías (véase Figura 3.6), siendo éstas las que componen el capital intelectual:

- a) Activos de mercado: potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado, como marcas, clientes, nombre de la empresa, distribución, etc.
- b) Activos humanos: centrados en el individuo, en las cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es, como la educación, los conocimientos, las habilidades, la formación, la experiencia, el liderazgo, la motivación, etc.
- c) Activos de propiedad intelectual: know-how, secretos de fabricación, copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios patentes, secretos comerciales, etc.

- d) Activos de infraestructuras: tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización como la filosofía de negocio, la cultura de la organización, los sistemas de información, las bases de datos, etc.

Figura 3.6: Modelo Technology Broker de Capital Intelectual



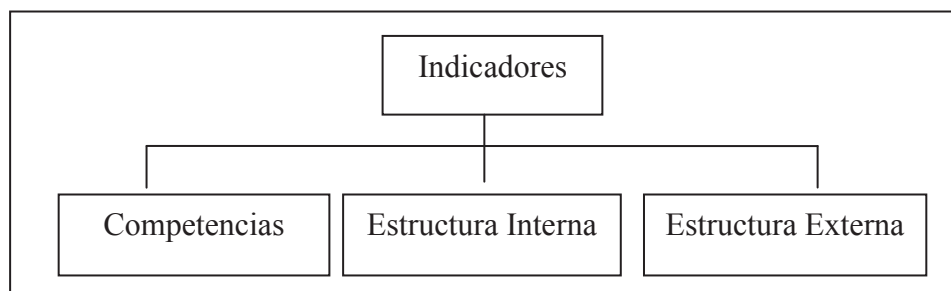
Fuente: Brooking [1997: 26].

### 3.2.2.4. Monitor de los Activos Intangibles (Intellectual Assets Monitor) [Sveiby, 1997]

Sveiby [1997] se basa en la gran diferencia que existe entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en libros, la cual considera que se debe a que los inversores desarrollan sus propias expectativas en la generación de los flujos de caja futuros debido a la existencia de los activos intangibles. Para Sveiby, la medición de activos intangibles presenta una doble orientación: orientación exterior (informar a clientes, accionistas y proveedores), y orientación interior (dirigida al equipo directivo para conocer la marcha de la empresa). Este autor aporta un balance de activos intangibles, a partir de una clasificación de éstos en tres categorías (véase Figura 3.7), aunque centra su atención en las personas como las únicas verdaderas en la empresa, tanto en su estructura interna (organización), como en su estructura externa (imagen), ya que considera a ambas, estructuras de conocimiento:

- Competencias de las personas (planificar, producir, procesar, etc.).
- Estructura interna (patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, etc. y las personas encargadas de ello).
- Estructura externa (relaciones con clientes y proveedores, marcas comerciales e imagen de la empresa).

Figura 3.7: Clasificación del Capital Intelectual [Seiby, 1997]



Fuente: Sveiby [1997:12]

Figura 3.8: Balance de Activos Intangibles

Balance Visible	<b>Activos Tangibles</b>	<b>Financiación Visible</b>
	Inmovilizado Material	Capital
	Realizable (deudores + existencias)	Deuda a L.P.
Balance Invisible	Disponibile	Deuda a C.P.
	Estructura Interna	Capital Invisible
	Estructura Externa	
	Competencias Personas	Compromisos
	<b>Activos Intangibles</b>	<b>Financiación Invisible</b>

Fuente: Sveiby [1997]

La clasificación de los activos intangibles en tres categorías dan lugar al Balance de Activos Intangibles (véase Figura 3.8), en el cuál, según Sveiby [2000], el valor total de mercado de la empresa está formado por el patrimonio visible tangible más tres tipos de activos intangibles: la estructura interna (organización), la estructura externa (los clientes) y las capacidades (las personas); así, el valor de mercado de la empresa se puede interpretar como un reflejo directo del Balance Invisible y Visible.

A su vez, Sveiby [1997], en su Monitor de Activos Intangibles, propone tres tipos de indicadores dentro de cada categoría (véase Cuadro 3.2): de crecimiento e innovación (potencial futuro de la empresa), de eficiencia (informan de la productividad de los intangibles como activos), y de estabilidad (grado de permanencia de estos activos en la empresa).

Cuadro 3.2: Monitor de Activos Intangibles (*Intellectual Assets Monitor*)

	COMPETENCIAS	ESTRUCTURA INTERNA	ESTRUCTURA EXTERNA
Indicadores de Crecimiento / Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia.</li> <li>• Nivel de educación.</li> <li>• Coste de formación.</li> <li>• Rotación.</li> <li>• Clientes que fomentan las competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones en nuevos métodos y sistemas.</li> <li>• Inversión en los sistemas de información.</li> <li>• Contribución de los clientes a la estructura interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad por cliente.</li> <li>• Crecimiento orgánico.</li> </ul>
Indicadores de Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de profesionales.</li> <li>• Valor añadido por profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción del personal de apoyo.</li> <li>• Ventas por personal de apoyo.</li> <li>• Medidas de valores y actitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de satisfacción de los clientes.</li> <li>• Índice éxito / fracaso.</li> <li>• Ventas por clientes.</li> </ul>
Indicadores de Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad media.</li> <li>• Antigüedad.</li> <li>• Posición remunerativa relativa.</li> <li>• Rotación de profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad de la organización.</li> <li>• Rotación del personal de apoyo.</li> <li>• El ratio rookie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de grandes clientes.</li> <li>• Ratios de clientes fieles.</li> <li>• Estructura de antigüedad.</li> <li>• Frecuencia de la repetición.</li> </ul>

Fuente: Sveiby [1997]

### 3.2.2.5. Otros modelos:

En 1998 fueron expuestos en Euroforum, en el marco de investigaciones sobre el Capital Intelectual, los siguientes modelos que, a modo de resumen, se detallan:

- Modelo del Canadian Imperial Bank [Saint-Onge, 1996]

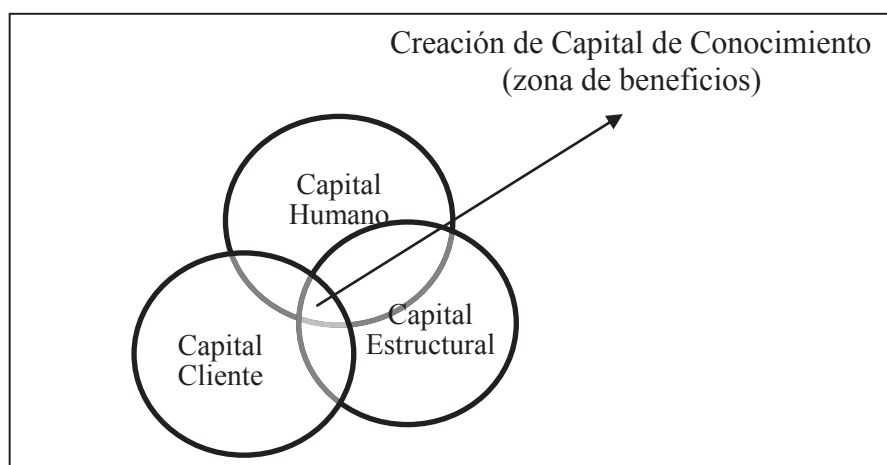
Este modelo está basado en el estudio de la relación entre el capital intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional. Para Saint-Onge, el capital intelectual tiene tres componentes (*véase Figura 3.9*):

- Capital humano: referido a las capacidades de los individuos para proveer soluciones a los clientes.

- Capital estructural: que son las capacidades de la organización para satisfacer las necesidades del mercado; este capital, está compuesto a su vez de cuatro elementos: sistemas, estructura, estrategia y cultura.
- Capital cliente: que refleja la penetración, cobertura, lealtad y rentabilidad de los clientes.

Asimismo, el autor señala que para obtener beneficios, debe haber ajuste entre los tres componentes, lo cual se logra a través de la cultura que comparten todos los miembros de la empresa, cultura basada en los valores esenciales compartidos. El énfasis de Saint-Onge en la cultura, se respalda en el trabajo de Barney [1986b].

Figura 3.9: Modelo del Canadian Imperial Bank [Saint-Onge, 1996]



Fuente: Euroforum [1998:26]

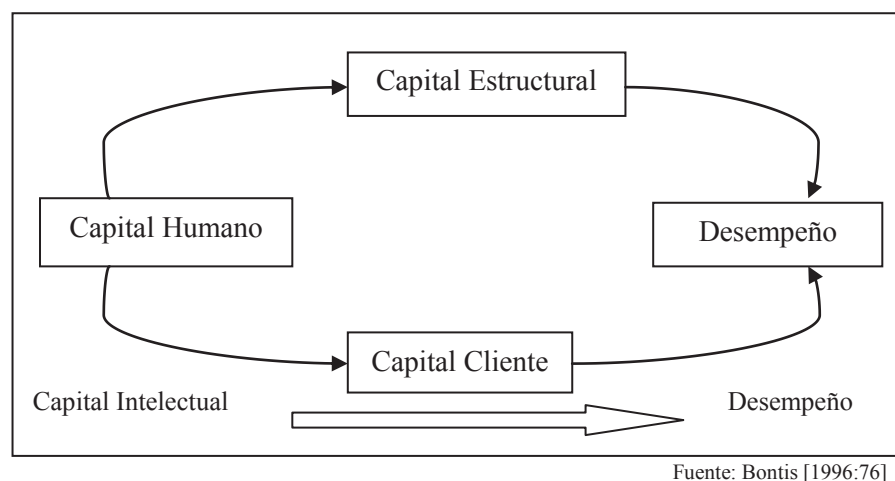
El modelo de Saint-Onge analiza la función que cumple el conocimiento explícito y el conocimiento tácito [Nonaka, 1991] en la generación de estas formas de capital intelectual, enfatizando la importancia del conocimiento tácito, por su cercanía a una dinámica interna de cohesión entre los individuos, mejorando el rendimiento de toda la organización.

- Modelo de la Universidad de West Ontario [Bontis, 1996]

Es un modelo que estudia las relaciones de causa-efecto entre los distintos elementos del capital intelectual y entre éste y los resultados empresariales, siendo su aportación la constatación de que el bloque de Capital Humano es el factor explicativo (véase Figura 3.10).



Figura 3.10: Estructura Del Capital Intelectual [Bontis, 1996]



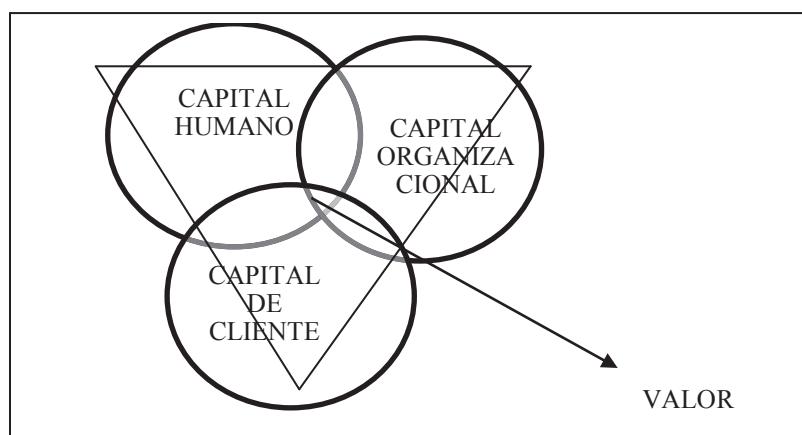
Fuente: Bontis [1996:76]

- Modelo Dow Chemical [Dow, 1998]

Este modelo, más que pretender informar a terceros, perseguía poder gestionar sus activos intangibles, por lo que desarrolló una metodología para la clasificación, valoración y gestión de la cartera de patentes de la empresa. Su premisa inicial se desarrollaba bajo la siguiente proposición: “para gestionar algo, lo primero que hay que hacer es visualizarlo”.

Su modelo, al igual que el modelo de Saint-Onge, se basó en el estudio de tres componentes del Capital Intelectual, capital cliente, capital humano y capital organizacional. Para este autor, la interrelación de los tres componentes contribuía a la aportación de valor a la empresa (véase Figura 3.11).

Figura 3.11: Estructura del Capital Intelectual De Dow



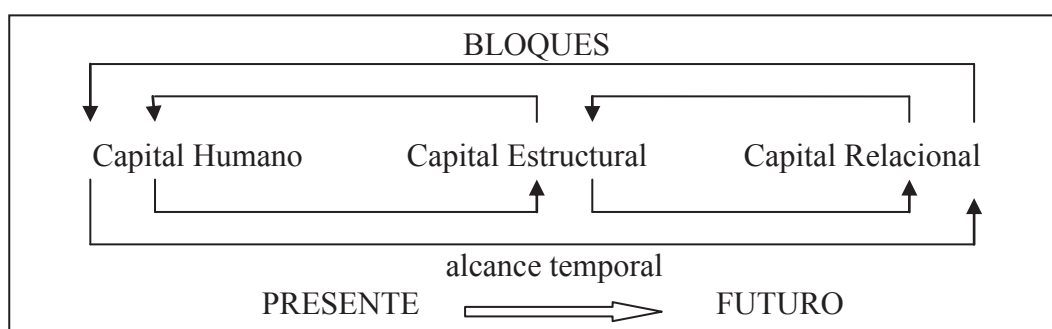
Fuente: Euroforum [1988, pp. 26]

- Modelo Intellect [Euroforum, 1998]

Este modelo interrelaciona el capital intelectual con la estrategia de la empresa de forma abierta y flexible. Se estructura en función de:

- Bloques, que agrupan los activos intangibles en función de su naturaleza (*véase Figura 3.12*):
  - Capital Humano: conocimiento, explícito o tácito, que poseen las personas y equipos de la empresa, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender. Su distinción está en que “no se puede comprar”.
  - Capital Estructural: conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Es propiedad de la empresa.
  - Capital Relacional: valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior.
- Elementos, que son los activos intangibles que se consideran dentro de cada bloque y que la empresa personaliza en función de su estrategia.
- Indicadores, para medir o evaluar los elementos y que también son personalizados por cada empresa.

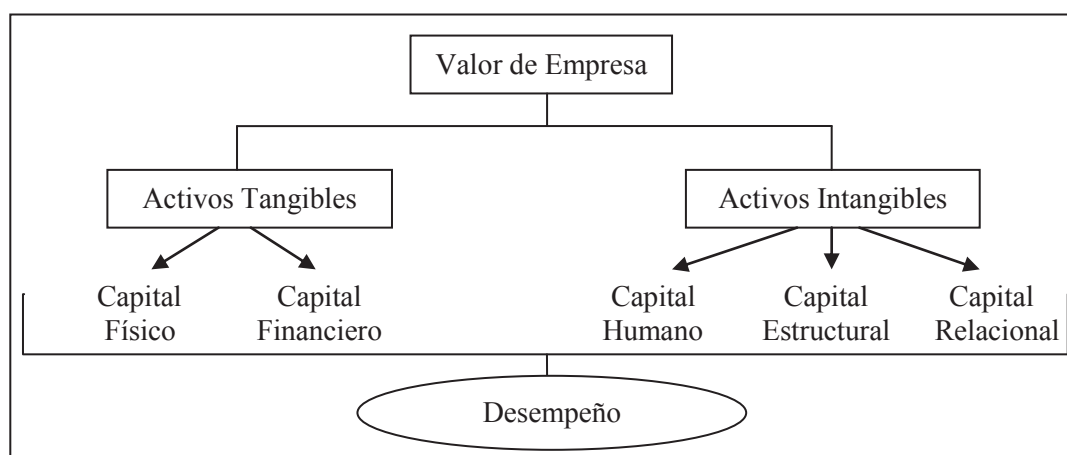
*Figura 3.12: Estructura del Capital Intelectual en el Modelo Intellect*



Fuente: Euroforum [1998:34]

Es un modelo que cada empresa debe personalizar y que conlleva un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos intangibles, con la finalidad de informar a la empresa sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejorando y creciendo a largo plazo (*véase Figura 3.13*).

Figura 3.13: Modelo Intellect de Medición del Capital Intelectual

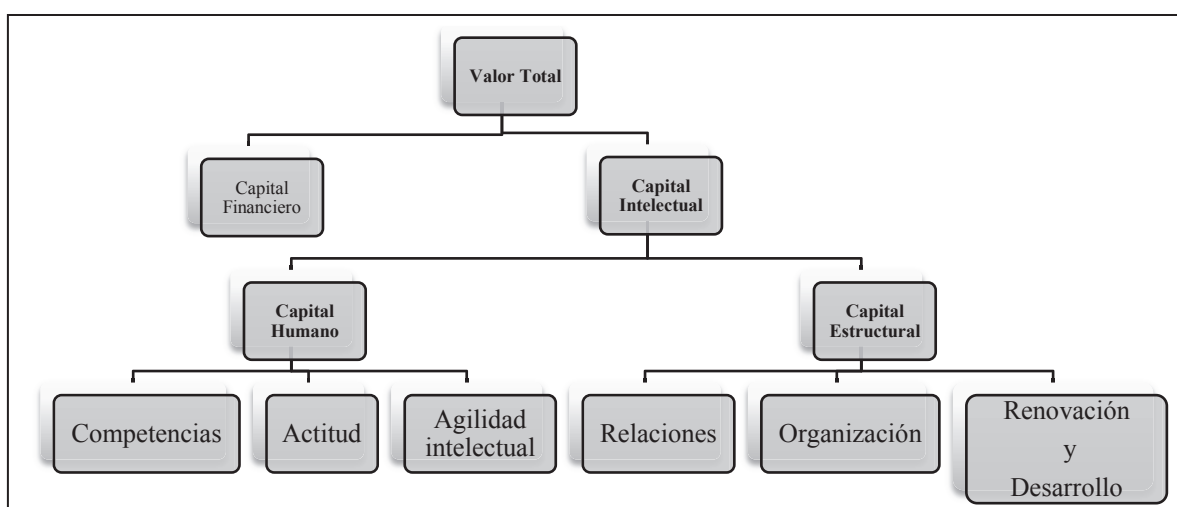


Fuente: Euroforum [1998]

- Modelo de Capital Intelectual de Drogonetti y Roos [1998]

Este modelo fue aplicado a un programa gubernamental, el Business Network Programme, implementado en Australia por AusIndustry. En este modelo se aprecia cómo no es suficiente tener solo clasificaciones de capital intelectual, sino que se deben conocer los flujos de éste, es decir, los cambios en los stocks de recursos intangibles. Hace alusión a la actual tendencia a buscar una teoría nueva que pueda adoptar la función de marco general y de lenguaje para todos los recursos intangibles. Drogonetti y Ross [1998], plantean un índice de Capital Intelectual que integre a los diferentes indicadores de éste en una única medida (véase Figura 3.14), siendo, a su vez, parte del Valor total de la organización, junto al capital financiero.

Figura 3.14: Árbol de Configuración de Valor De Drogonetti y Ross [1988]



Fuente: Ross et al. [1997]

- Modelo de Dirección Estratégica por Competencias [Bueno, 1998]

Es un modelo que profundiza en el concepto de Capital Intelectual, mediante la creación del modelo de dirección estratégica por competencias, basándose en la siguiente premisa: "... el Capital Intangible es el conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva" [Bueno, 1998:221]. En este modelo la competencia se desarrolla bajo el sumatorio de los cuatro componentes de Capital Intelectual (*véase Figuras 3.15 y 3.16*): Capital Humano (CH), Capital Organizacional (CO), Capital Tecnológico (CT) y Capital Relacional (CR).

$$\text{Capital Intelectual} = \text{CH} + \text{CO} + \text{CT} + \text{CR estándar}$$

El objeto de la Dirección Estratégica por Competencias es buscar la "competencia esencial" como combinación de las "competencias básicas distintivas", ya que, ésta analiza la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva.

Las competencias básicas son las inductoras de los activos intangibles de la empresa. Y su nivel de control constituye el indicador del grado de intangibles desarrollados:

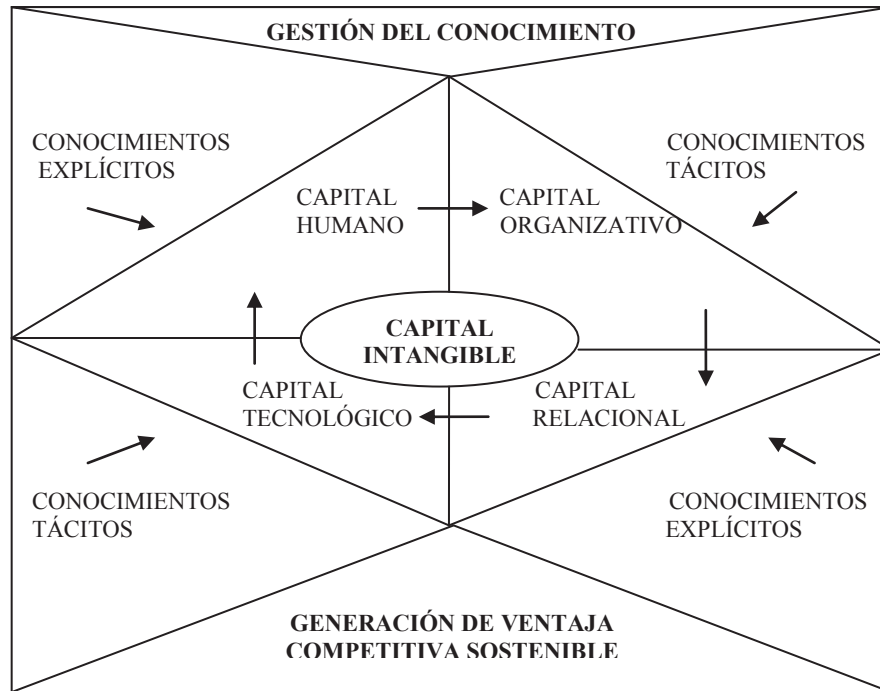
$$\text{Capital Intelectual} = A^h + Co^h + Ca^h + A^o + Co^o + Ca^o + A^t + Co^t + Ca^t + A^r + Co^r + Ca^r$$

Las competencias básicas distintivas a las que hace referencia el autor son [AECA, 1999:20; Bueno, 1998:222; Bueno y otros, 2006:194]:

- a) La expresión de las actitudes o valores en la empresa (A).
- b) Los recursos en forma de activos tangibles e intangibles, conocimientos, básicamente explícitos, incorporados a los activos de la empresa (Co).
- c) El conjunto de las capacidades, conocimientos tácitos, habilidades, destrezas o experiencia acumulada en la empresa y empleados (Ca).

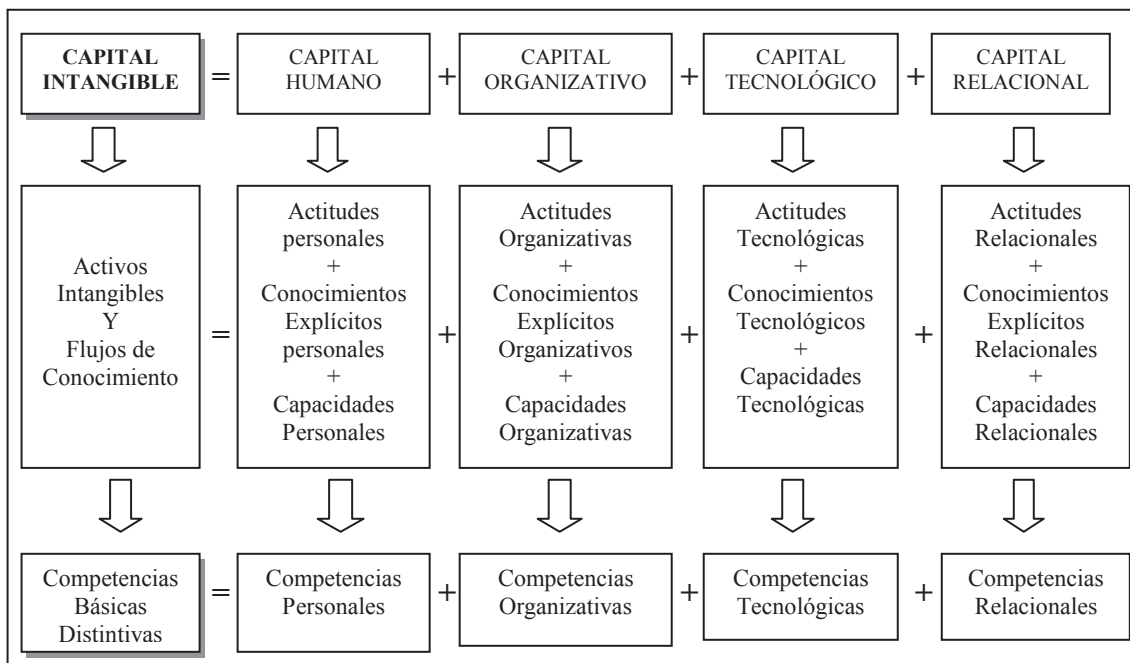
Para Bueno [1998], este modelo permitirá orientar estratégicamente la gestión del conocimiento de la empresa, como forma dinámica de crear nuevos conocimientos que posibiliten mejorar la posición competitiva de la empresa.

Figura 3.15: Capital Intangible como Generador de Ventaja Competitiva



Fuente: Bueno [1998, pp. 219]

Figura 3.16: Modelo de Capital Intangible por Competencias



Fuente: Bueno [1998:224]

- Modelo Nova<sup>6</sup> [Camisón et al., 1999]

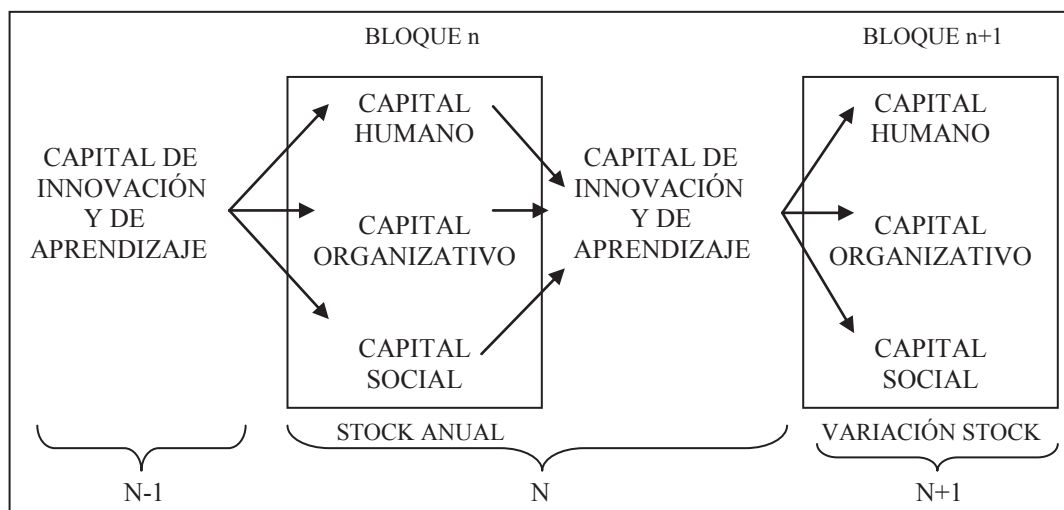
Elaborado por la Universitat Jaume I de Castellón, también propone medir y gestionar el capital intelectual en las organizaciones. El primer propósito de este modelo se centró en que fuera de utilidad para cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Sigue la conceptualización de Bueno [1998], considerando que el capital intelectual está formado por el conjunto de activos intangibles que generan o generarán valor en un futuro. La gestión del conocimiento hace referencia al conjunto de procesos que permiten que el capital intelectual de la empresa crezca. Propone dividir el capital intelectual en cuatro bloques: capital humano (activos de conocimientos, tácitos o explícitos, depositados en las personas), capital organizativo (activos de conocimientos sistematizados, explicitados o internalizados por la organización), capital social (activos de conocimiento acumulados por la empresa gracias a sus relaciones con agentes de su entorno) y capital de innovación y de aprendizaje (activos de conocimientos capaces de ampliar o mejorar la cartera de activos de conocimientos de otros tipos, es decir, el potencial o capacidad innovador de la empresa).

Es un modelo dinámico, en la medida en que también persigue reflejar los procesos de transformación entre los diferentes bloques de Capital Intelectual. La consideración conjunta de los stocks y los flujos de Capital Intelectual, añade una gran riqueza al estudio (*véase Figura 3.17*). Su principal característica es que permite calcular, además de la variación de capital intelectual que se produce entre dos períodos de tiempo, el efecto que tiene cada bloque en los restantes (capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje).

---

<sup>6</sup> Los autores del Modelo Nova (César Camisón, Daniel Palacios y Carlos Devece, 1999), con el fin de realizar una validación del modelo crean el Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana, formado por más de treinta empresas, entre las que destacan: Bancaja, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Economía3, Famosa, J'Hayber, Kelme, Lladró, Panamá Jack, Reebok España, Runner Transportes, Hoteles Sidi y Tau Cerámica.

Figura 3.17: Modelo Nova Dde Capital Intelectual



Fuente: César Camisón et al. [1999]

- Modelo Intellectus [IADE - CIC 2003:35]

Este modelo, presentado por el grupo de trabajo del Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento (CIC) del Parque Científico de Madrid, se construyó a partir de la revisión de los principales modelos de capital intelectual existentes (véase Figura 3.18), aunque su punto básico de referencia fue el modelo Intellect [Euroforum, 1998], desagregando el capital intelectual en cinco componentes: capital humano, capital organizativo, capital tecnológico, capital negocio y capital social; y el Proyecto Meritum 2002<sup>7</sup>, el cual desarrolla un informe que ofrece a las empresas la posibilidad de difundir información sobre los intangibles que integran su capital intelectual, comunicando a todos los interesados las capacidades, recursos y compromisos de la empresa en relación con esos elementos que actualmente se consideran fundamentales en la creación de valor en la empresa. El proyecto Meritum clasifica el capital intelectual de la organización en recursos intangibles y actividades intangibles, según su

<sup>7</sup> La preocupación por estos temas en el entorno europeo, se puso de manifiesto con la creación de un grupo de trabajo en el cual participaron diversas organizaciones, entre ellas, la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad de Sevilla, resultado del cual se dispone en las Directrices para la Gestión y Difusión de la Información sobre Intangibles en el Informe de Capital Intelectual del Proyecto Meritum, 2002. [2002, p. 15]:

- Facilitar a las empresas el desarrollo de sistemas de información que permitan identificar, medir y controlar sus intangibles a fin de incrementar la eficiencia en su gestión y mejorar su rendimiento.
- Proporcionar una guía útil para la difusión de información sobre los intangibles, de su capacidad de generación de riqueza, y que sirva a sus proveedores de capital para evaluar correctamente los beneficios futuros y el riesgo asociado a su inversión.

carácter sea estático o dinámico. Por recurso intangible se hace alusión al valor actual de un intangible determinado en un momento concreto del tiempo, tratándose de una noción estática. Puede ser o no expresado en términos financieros. Las actividades intangibles conllevan una noción dinámica, haciendo referencia a aquellas acciones que implican la asignación de recursos destinados a:

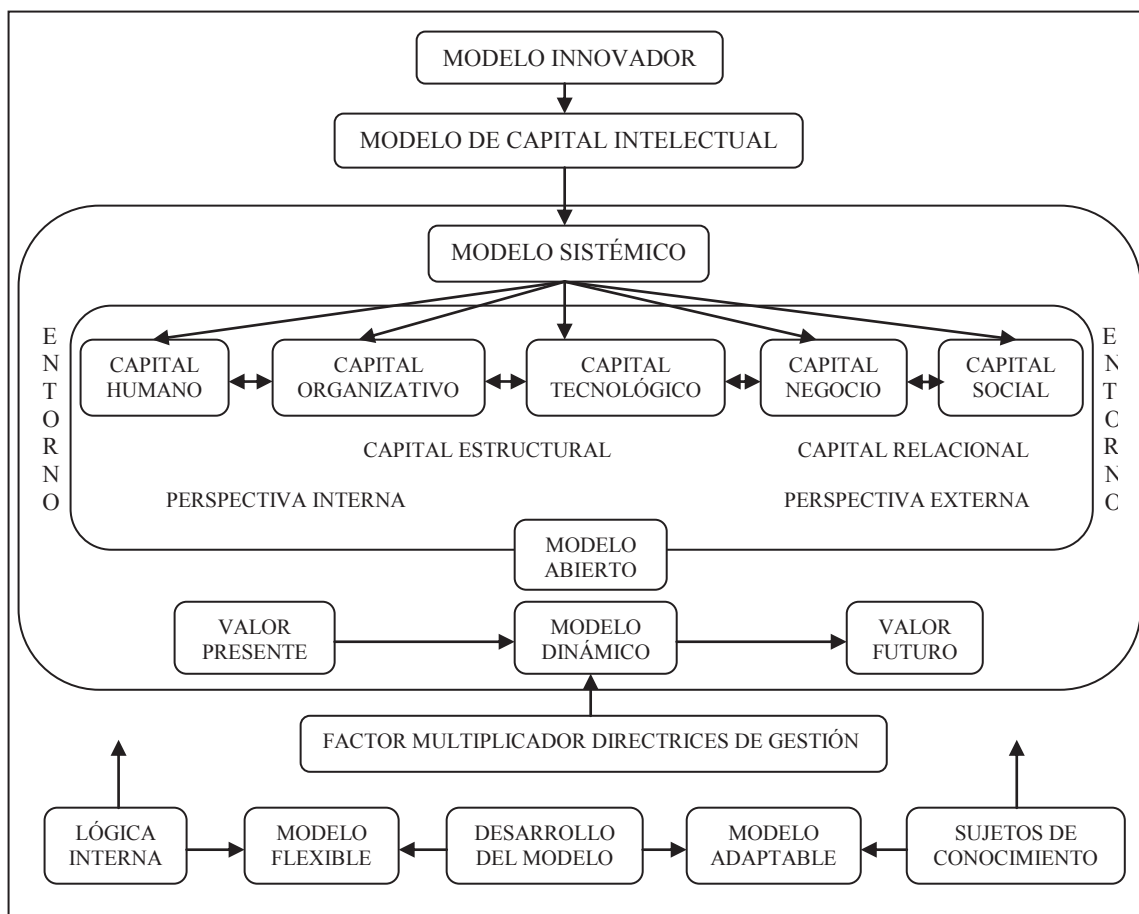
- a) adquirir o desarrollar internamente nuevos recursos intangibles,
- b) aumentar el valor de los recursos ya existentes, o
- c) evaluar y controlar los resultados de los dos tipos de actividades anteriores.

Las directrices de este informe sobre el capital intelectual, se apoyan en un proceso de identificación de los intangibles que proporcione una definición de las principales propiedades de los indicadores destinados a su medición; bajo esta perspectiva, las partes que integran este informe son las siguientes:

- La visión de la empresa: presentación de los principales objetivos y estrategias, así como los intangibles que deben adquirirse, desarrollarse o mantenerse para alcanzar dichos objetivos.
- Resumen de recursos y actividades intangibles: descripción de los recursos intangibles de los que puede disponer la empresa, las diferentes actividades llevadas a cabo, hasta la fecha y las que se realizarán en el futuro, para incrementar el valor de dichos recursos.
- Sistema de indicadores de los recursos y actividades intangibles: sistema que permite a los proveedores de bienes, servicios o capitales de la empresa llevar a cabo una estimación acertada de los beneficios futuros de la empresa y el riesgo que conlleva la inversión en ella. La información será de mayor utilidad si además del indicador se presenta la tendencia esperada y su relación con los resultados y el crecimiento futuro de la empresa.



Figura 3.18: Modelo Intellectus



Fuente: CIC [2003: 35]

### 3.3. REVISIÓN GENERAL DE MODELOS DE ESTUDIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Antes de finalizar la revisión de los modelos precedentes, queremos reflejar la distinción que, algunos autores, hacen entre la medición del capital intelectual y la gestión del conocimiento, por lo que citamos los siguientes cuatro modelos basados en el estudio de este último:

- A) **MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE KPMG CONSULTING** [TEJEDOR Y AGUIRRE, 1998], el cual parte de los factores que condicionan el aprendizaje de una organización y de los resultados que provoca dicho aprendizaje. La característica principal de este modelo es la interacción de elementos no independientes, conectados entre sí, como: la estructura

organizativa, la cultura empresarial, el liderazgo, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc.

- B) MODELO ANDERSEN [ANDERSEN, 1999], donde se reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes. Este modelo incorpora, desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización; y desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.
- C) MODELO KNOWLEDGE MANAGEMENT ASSESSMENT TOOL (KMAT) [ANDERSEN Y APQC , 1999], creado como un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC. Este modelo propone cuatro elementos para facilitar el proceso administración del conocimiento organizacional: liderazgo (estrategia, definición del negocio y uso del conocimiento para reforzar las competencias críticas), cultura (cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación, incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento), tecnología (cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez) y medición (medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento). Todos estos elementos entran en un proceso mediante el cual la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.
- D) PROCESO DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO [NONAKA Y TAKEUCHI, 1995], realizado a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico.

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo cuatro fases: la socialización (proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencia), la exteriorización (proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos, integrándolos en la cultura de la organización), la combinación (proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de fuentes como reuniones, correos, etc.), y la interiorización (proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos).

Una vez descritos los modelos de análisis del Capital Intelectual y algunos de los modelos de referencia de Gestión del Conocimiento, en el siguiente *Cuadro 3.3*, reflejamos sus principales características en función de la clasificación que del Capital Intelectual realizan los distintos autores estudiados:

*Cuadro 3.3: Clasificación del Capital Intelectual por autores*

AUTORES	ESTRUCTURA
KAPLAN Y NORTON [1993]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva clientes.</li> <li>• Perspectiva interna.</li> <li>• Perspectiva empleados</li> </ul>
EDVINSSON Y MALONE [1997]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano.</li> <li>• Capital Estructural.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital Clientela.</li> <li>- Capital Organizacional.                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capital Innovación.</li> <li>○ Capital Proceso.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
BROOKING [1997]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos de mercado.</li> <li>• Activos de propiedad intelectual.</li> <li>• Activos centrados en el individuo.</li> <li>• Activos de infraestructura.</li> </ul>
SVEIBY [1997]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura externa.</li> <li>• Estructura interna.</li> <li>• Competencia del personal.</li> </ul>
SAINT-ONGE [1996]; BONTIS [1996]; DOW [1988]; EUROFORUM [1998] <sup>8</sup> ; MERITUM [2002]; CAMISÓN et al. [1999]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano.</li> <li>• Capital Estructural y Organizacional.</li> <li>• Capital Clientes, Relacional y Social</li> </ul>

(continúa)

<sup>8</sup> Euroforum Escorial es el Instituto Universitario que llevó a cabo el proyecto Intellect con la colaboración de la Comunidad Autónoma de Madrid y el Fondo Social Europeo. El principal objetivo del proyecto fue la realización de un modelo de medición del Capital Intelectual.

## Activos Intangibles: el Capital Intelectual

AUTORES	ESTRUCTURA
DROGONETTI Y ROOS [1988]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencias.</li> <li>- Actitud.</li> <li>- Agilidad intelectual.</li> </ul> </li> <li>• Capital Estructural:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones.</li> <li>- Organización.</li> </ul> </li> <li>• Renovación y Desarrollo.</li> </ul>
BUENO [1988]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano.</li> <li>• Capital Organizativo.</li> <li>• Capital Tecnológico.</li> <li>• Capital Relacional</li> </ul>
TEJEDOR Y AGUIRRE [1998]; ANDERSEN Y APQC [1999]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura Organizativa.</li> <li>• Cultura Empresarial.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Tecnología.</li> <li>• Medición.</li> </ul>
ANDERSEN [1999]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspectiva Individual: conocimiento explícito.</li> <li>• Perspectiva Organizacional: distribución del conocimiento.</li> </ul>
NONAKA Y TAKEUCHI [1995]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento Tácito: socialización y exteriorización.</li> <li>• Conocimiento Explícito: combinación e interiorización.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, como aportaciones más destacables, la literatura refleja las siguientes (véase Cuadro 3.4):

*Cuadro 3.4: Aportaciones destacadas sobre Activos Intangibles en relación al Capital Intelectual*

AUTORES Y MODELOS	OBJETIVOS	APORTACIONES
KAPLAN Y NORTON [1993]: Balanced Business Scorecard	Medir los resultados a través de indicadores financieros y no financieros.	Conjunto de indicadores para una adecuada visión y estrategia de la empresa.
EDVINSSON [1997]: Navegador Skandia	Estructurar el Capital Intelectual en función del capital humano.	Distinción entre el capital humano y el capital estructural.
BROOKING [1996 - 1997]: Technology Broker	Obtener el valor de mercado de las empresas como sumatorio de los activos tangibles y el Capital Intelectual.	Relaciona el Capital Intelectual de la empresa con los objetivos corporativos.

(continúa)

## Activos Intangibles: el Capital Intelectual

AUTORES Y MODELOS	OBJETIVOS	APORTACIONES
SVEIBY [1997]: Intellectual Assets Monitor	Valor de los Activos Intangibles por diferencia entre el valor en libros de las acciones y el valor de mercado.	Balance de Activos Intangibles.
SAINT-ONGE [1996]: Canadian Imperial Bank	Medición del Capital Intelectual en relación con el aprendizaje organizacional.	Relaciona aprendizaje con conocimiento tácito.

Fuente: Elaboración propia

Como podemos comprobar, estos autores comparten aspectos comunes, en referencia a las partes que componen el capital intelectual, sin embargo, esta clasificación no ha resultado ser universal en cuanto a los conceptos en los que se apoya cada modelo, las nuevas ideas que proponen y los cambios organizativos y empresariales que suponen (*véase Cuadro 3.5*). Aunque obedecen a una estructura común, basada en la observación de aspectos relacionados con el comportamiento de las personas, de los procesos y de las relaciones con los diferentes partícipes de la empresa, contemplados, en general, en todas las aplicaciones de los modelos de capital intelectual, por ejemplo, los modelos de *Kaplan y Norton* y *Navigator Skandia* tratan de manera singular la identificación de necesidades y la toma de decisiones, un aspecto considerado como fundamental dentro del sistema de gestión de conocimientos; los modelos de *Bueno*, *Canadian Imperial Bank* y el de *Andersen* se centran en el desarrollo interno de los conocimientos, una cuestión esencial para la gestión del conocimiento en una organización; y los modelos de *Nonaka y Takeuchi* y el de *Artur Andersen* desarrollan la capitalización de conocimientos, uno de los procesos más difíciles en una organización.

*Cuadro 3.5: Modelos de Capital Intelectual*

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED BUSINESS SCORECARD) [Kaplan y Norton. 1993 – 1996]	Modelo de gestión empresarial, basado en la estrategia. Presenta un conjunto equilibrado de indicadores que representan la visión y estrategia de la empresa desde una perspectiva financiera, una perspectiva de los clientes, una perspectiva de los procesos internos y la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento.
--	---

(continúa)

## Activos Intangibles: el Capital Intelectual

<p>MODELO SKANDIA: NAVEGADOR SKANDIA<sup>9</sup> [Edvinsson, 1997]</p>	<p>Sistema de gestión estratégico y operacional que se sustenta en que el valor de mercado de la empresa está integrado por el capital financiero y el CI, el cual se descompone en bloques. La preocupación de Skandia fue establecer un modelo donde el verdadero valor del rendimiento de una compañía estuviera en su capacidad de crear valor sostenible.</p>
<p>MODELO TECHNOLOGY BROKER [Brooking, 1997]</p>	<p>Basado en el modelo de Skandia: el valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el capital intelectual. Su desarrollo es cualitativo (no define indicadores cuantitativos), pero reconoce la necesidad de crear una metodología que haga posible cuantificar el capital intelectual.</p>
<p>MONITOR DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES (INTELLECTUAL ASSETS MONITOR) [Sveiby, 1997]</p>	<p>Propone tres tipos de indicadores dentro de cada categoría: de crecimiento e innovación (potencial futuro de la empresa), de eficiencia (informan de la productividad de los intangibles como activos) y de estabilidad (grado de permanencia de estos activos en la empresa).</p>
<p>MODELO DEL CANADIAN IMPERIAL BANK [Saint-Onge, 1996]</p>	<p>Estudia la relación entre el capital intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional.</p>
<p>MODELO DE LA UNIVERSIDAD DE WEST ONTARIO [Bontis, 1996]</p>	<p>Estudia las relaciones de causa-efecto entre los distintos elementos del capital intelectual y entre éste y los resultados empresariales. Su aportación es la constatación del capital humano como factor explicativo.</p>
<p>MODELO DOW CHEMICAL [Dow, 1998]</p>	<p>Desarrolla una metodología para la clasificación, valoración y gestión de la cartera de patentes de la empresa.</p>
<p>MODELO INTELECT [Euroforum, 1998]</p>	<p>Proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos intangibles, con la finalidad de informar a la empresa sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejorando y creciendo a largo plazo. Interrelaciona el capital intelectual con la estrategia de la empresa de forma abierta y flexible.</p>

(continúa)

<sup>9</sup> El modelo Skandia, desarrollado conjuntamente con Edvinsson, a quien Skandia nombró director del departamento corporativo de capital intelectual en 1991, contó con en su desarrollo con la colaboración de Malone.

## Activos Intangibles: el Capital Intelectual

<p>MODELO DE DROGONETTI Y ROOS [Drogonetti y Roos, 1998]</p>	<p>En este modelo no es suficiente tener solo clasificaciones de capital intelectual, sino que se deben conocer los flujos de éste, es decir, los cambios en los stocks de recursos intangibles. Fue aplicado a un programa gubernamental, el Business Network Programme</p>
<p>MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA POR COMPETENCIAS [Bueno, 1.998]</p>	<p>El capital intangible permite crear y sostener la ventaja competitiva, la cual se desarrolla bajo tres elementos: tecnológico (experiencia y saber), organizativo (procesos de acción) y personal (aptitudes, actitudes y habilidades de los miembros de la organización).</p>
<p>MODELO NOVA [Camisón et al., 1999]</p>	<p>Sigue la línea de Bueno (1998), permitiendo calcular, además de la variación de capital intelectual que se produce entre dos períodos de tiempo, el efecto que tiene cada bloque en los restantes (capital humano, organizativo, social y de innovación y de aprendizaje).</p>
<p>PROYECTO MERITUM 2002</p>	<p>El capital intelectual de la organización, se clasifica en recursos intangibles (valor actual de un intangible determinado en un momento concreto) de carácter estático y actividades intangibles (acciones que implican la asignación de recursos destinados a adquirir o aumentar recursos intangibles y evaluar y controlar los resultados de éstos) de carácter dinámico.</p>
<p>MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE KPMG CONSULTING [Tejedor y Aguirre, 1.998]</p>	<p>Su característica principal es la interacción de elementos no independientes, conectados entre sí, como: la estructura organizativa, la cultura empresarial, el liderazgo, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc.).</p>
<p>MODELO ANDERSEN [Andersen, 1999]</p>	<p>Incorpora, desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización; y desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.</p>

(continúa)

<p>MODELO KNOWLEDGE MANAGEMENT ASSESSMENT TOOL (KMAT) [Andersen y APQC, 1.999]</p>	<p>Propone cuatro elementos para facilitar el proceso administración del conocimiento organizacional: liderazgo, cultura, tecnología y medición.</p>
<p>MODELO DE PROCESO DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO [Nonaka y Takeuchi, 1995]</p>	<p>Generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico, siendo un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4. HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

Los activos intangibles pueden medirse, valorarse y, por tanto, contabilizarse cuando son identificables, lo que conlleva haber sido adquiridos o desarrollados, previamente. Este hecho aportará beneficios futuros a la empresa aunque, dichos activos, puedan generar dificultades ante su contabilización; para llevar a cabo su utilización contable, es necesario realizar, previamente, su previsión y un posterior control de los mismos.

El enfoque tradicional, utilizado para el cálculo de valor de una empresa, está basado en la medición de sus activos tangibles, métodos no suficientes para realizar un análisis de valor de los activos intangibles que posea.

Según The International Accounting Standards Committee, un activo intangible carece de sustancia física y está formado por listas de clientes, lealtad del cliente, relaciones con los clientes, marcas, capital intelectual, en definitiva.

Entre otras, las razones expuestas por varias empresas (como Atp, Skandia, Telia, Cowi, Coloplast, etc.) para realizar una medición del capital intelectual son las siguientes:

- Reflejo más real y acertado del valor de la empresa.
- Gestión eficiente de los intangibles.
- Proteger y aumentar aquellos activos que reflejan valor.
- Apoya el objetivo corporativo de aumentar el valor de los accionistas.
- Ofrecer mayor y mejor información a los inversores.



### 3.4.1. REVISIÓN HISTÓRICA DE LAS HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL

A mediados de los años ochenta, Sveiby [1996] anuncia la aparición en Suecia de la denominada "Comunidad sueca de prácticas", formada por el resultado de esfuerzos prácticos y de investigación para gestionar las organizaciones del conocimiento y poder medirlo. Esta comunidad aporta dos perspectivas: la contabilidad de costes para recursos humanos y la "corriente Konrad"<sup>10</sup> como el origen del Monitor de Activos Intangibles.

Algunas empresas europeas han desarrollado sistemas de medida para sus activos intangibles, mostrando los resultados públicamente. Podemos destacar cuatro empresas, todas ellas escandinavas: 1) PLS-Consult (Dinamarca), empresa consultora de gestión, 2) Skandia AFS (Suecia) filial de la empresa de servicios financieros y seguros Skandia, 3) Celemi (Suecia), empresa dedicada al desarrollo y venta de herramientas de formación creativas; y 4) WM-data (Suecia), empresa de consultoría y software informático. Muchas empresas suecas aún no siguen las recomendaciones del Consejo sueco de la Industria de Servicios por las siguientes razones, como señala Sveiby [1997]: en primer lugar, creen que estos informes son inútiles pues los únicos que dan respuesta a sus informes financieros son los analistas, que ni saben interpretar datos sobre capital intelectual ni tienen tiempo de aprender a hacerlo. Además, los directivos tampoco son conscientes del valor interno de este tipo de informes, por lo que encontraríamos como segunda razón, la existencia de un cierto miedo a que los indicadores revelen demasiada información sobre sus estructuras internas, clientes, competidores, etc. También se señala la inexistencia de algún modelo teórico riguroso sobre la realización de este tipo de informes, así como la falta de experiencia práctica que imposibilita tener datos para comparar y, por último, estaría la ausencia de

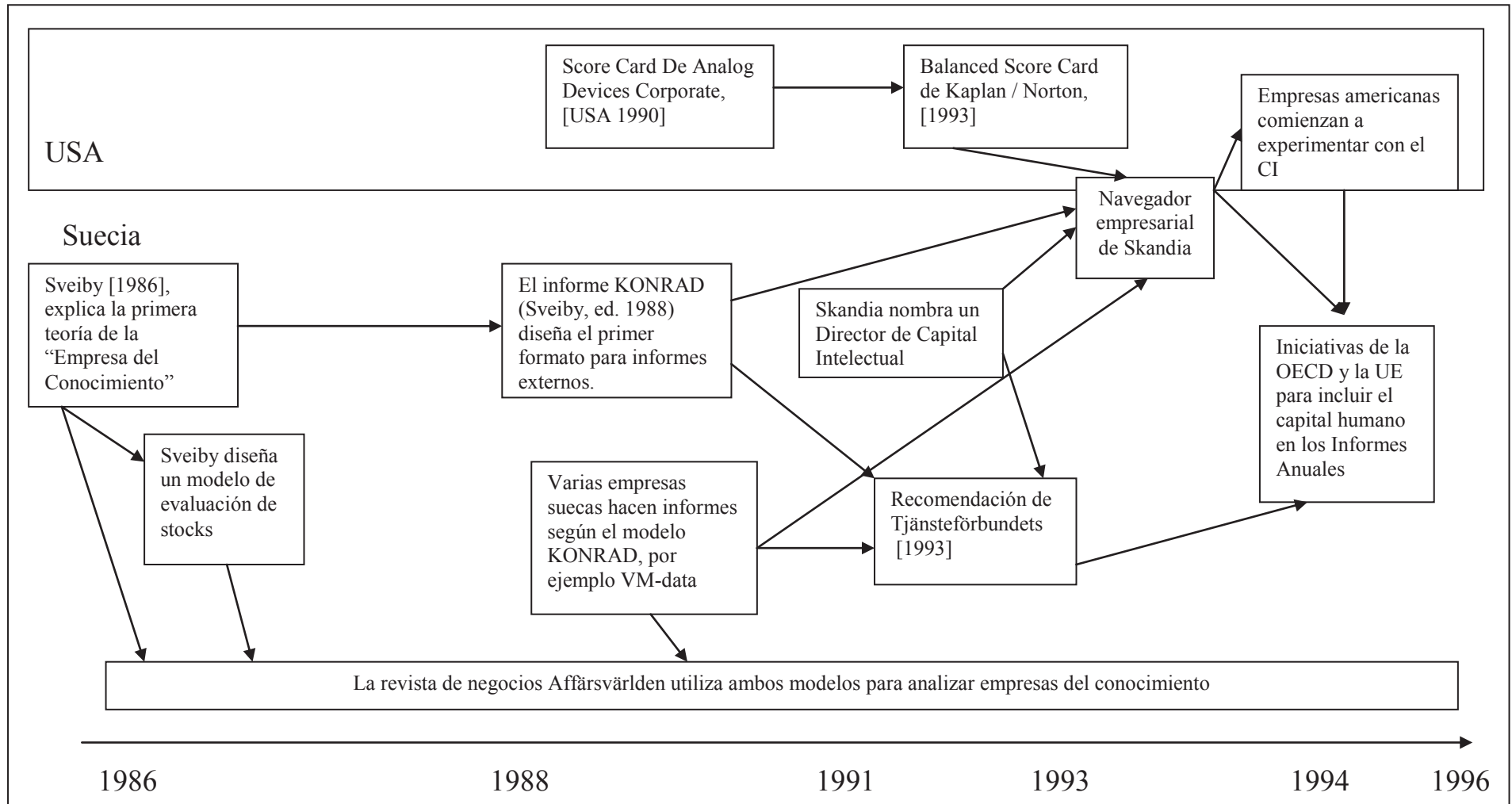
---

<sup>10</sup> La corriente Konrad se inicia con empresas suecas del conocimiento que utilizaban indicadores no financieros para controlar y presentar públicamente sus activos intangibles. Posteriormente estas ideas fueron desarrolladas en la práctica por empresas como WM-data, Skandia, y KREAB, y gracias al Navegador de Skandia, se introdujeron en USA y Canadá. En 1993, continuando con Sveiby [1996] el Consejo Sueco para la Industria de Servicios recomienda a las empresas utilizar determinados indicadores en sus informes anuales indicadores, que son descriptores de su capital humano. En 1994, cuarenta y tres empresas suecas [Öhman, 1996] del conocimiento midieron e informaron de algunos de sus activos intangibles siguiendo el modelo Konrad.

evidencia empírica que dificulta la labor a realizar para saber si las medidas son útiles y, si de verdad, miden aquellos para lo que fueron diseñadas.

En la siguiente *Figura 3.19*, Sveiby [1996] y Nilsson y Strand [1996] muestran el desarrollo en los sistemas de gestión de información no financiera:

Figura 3.19: Desarrollo en los Sistemas de Gestión de información no financiera



Fuente: Sveiby [1996] y Nilsson y Strand [1996]

Actualmente, no existe ningún método generalmente aceptado para la medición del Capital Intelectual, aunque los estudios y avances que se han realizado, en torno a este tema, han sido importantes. Los métodos más reconocidos, han sido aquellos que han empleado herramientas e indicadores para medir aspectos que complementan los ratios financieros, como el Navegador de Skandia y el Cuadro de Mando Integral (CMI), entre otros.

A continuación, se desarrollan algunas de las herramientas que se aplican al capital intelectual para su análisis y posterior medición, que al igual que los modelos que hemos expuesto, anteriormente, son muy numerosas.

#### *3.4.1.1. El Navegador Skandia y modelo de Edvinsson [Edvinsson, 1992-1997]*

En 1991, como ya hemos desarrollado en los modelos de análisis precedentes de Capital Intelectual, Skandia AFS contrató a Leif Edvinsson para diseñar una forma de medir el proceso de creación de activos en la empresa. Edvinsson desarrolló una teoría del "Capital Intelectual" que incorpora elementos de Konrad y del «Balanced ScoreCard» [Kaplan y Norton, 1992, 1993]. La discrepancia entre el valor de mercado y el valor en libros se atribuye en gran medida al capital intelectual. En este sentido, Edvinsson [1997] afirma que “el capital intelectual representa la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros, y no constituye una partida del activo sino que es una partida del pasivo, pues se toma prestada de los interesados, es decir, los clientes, empleados, etc.”.

Un modelo de balance que incluye el capital intelectual es el propuesto por Edvinsson [1997]. La particularidad de este modelo, como refleja la *Figura 3.20*, es que el Capital Intelectual es un elemento del pasivo, pues se considera que se toma prestado de los «stakeholders». Para equilibrar el balance, se utiliza como contrapartida el fondo de comercio. Paradójicamente, mientras que desde la perspectiva contable el fondo de comercio es una partida que se debe amortizar tan pronto como sea posible, reduciendo el valor del balance, desde el punto de vista de la Gestión del Capital Intelectual, esta categoría refleja el valor del capital intelectual que crece a lo largo del tiempo.

Figura 3.20: El Capital Intelectual como Pasivo

Capital financiero	ACTIVOS	DEUDA	Balance oficial
Capital no financiero	FONDO DE COMERCIO TECNOLOGÍA COMPETENCIA	CAPITAL INTELECTUAL	Valores ocultos

Fuente: Edvinsson [1997].

Tras el modelo desarrollado por Skandia [1996]<sup>11</sup>, Edvinsson y Malone [1997] proponen una ecuación para calcular el Capital Intelectual de la empresa, de modo que se puedan realizar comparaciones entre empresas:

$$\text{Capital Intelectual Organizativo} = i \times C$$

$$i = (n/x)$$

Siendo,

- $C$  es el valor del capital intelectual en unidades monetarias,
- $i$  es el coeficiente de eficiencia con que la organización está utilizando dicho capital,
- $n$  es igual a la suma de los valores decimales de los nueve índices de eficiencia propuestos por estos autores, y
- $x$  es el número de esos índices.

Los elementos de esta ecuación se obtienen a partir de indicadores desarrollados para cada uno de los cinco enfoques propuestos por el Navegador de Skandia (*ver anexo I*). Continuando con Edvinsson y Malone [1997], "el coeficiente de eficiencia del capital intelectual ( $i$ ) es el auténtico detector de nuestra ecuación. Así como la variable absoluta

<sup>11</sup> Basado en un modelo de planificación empresarial orientado hacia el futuro, como señala en su Informe [1996] que proporciona una imagen global equilibrada de las operaciones: un equilibrio entre el pasado (enfoque financiero), el presente (enfoque del cliente, humano y de proceso), y el futuro (enfoque de renovación y desarrollo).

(C) recalca el compromiso de la organización con el futuro, la variable eficiencia (i) relaciona este compromiso con el comportamiento actual".

Otras herramientas desarrolladas por Skandia son: 1) Dolphin, un sistema de software de control empresarial y de información. Está basado en el «Skandia Navigator» y permite que el usuario elija el enfoque bajo el cual quiere observar una operación, y además permite realizar simulaciones; 2) IC-Index, son indicadores del capital intelectual y de sus componentes, los cuales se pueden consolidar para formar una medida que pueda describir dinámicamente el capital intelectual y su desarrollo a lo largo del tiempo. También permite realizar comparaciones entre cambios en el capital intelectual de la empresa y cambios en el valor de mercado de la misma.

#### *3.4.1.2. El Cuadro de Mando Integral o Marcador Equilibrado [Kaplan y Norton, 1992]*

Es un modelo desarrollado por Kaplan y Norton en 1992, destinado a medir de una forma más eficaz los resultados obtenidos por la organización. En un principio, solamente perseguía ser un instrumento de control, pero su desarrollo, finalmente, fue revelando una poderosa herramienta para la implementación de la estrategia, a través de su modelo integrador de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje, y Crecimiento). Estas perspectivas tratan de describir la relación causal y lógica que tiene lugar en la organización, y de cuya interrelación se obtienen los resultados empresariales.

Utilizada por diversas empresas<sup>12</sup>, esta herramienta consta de múltiples «stakeholders» o grupos de individuos con los que interactúa para desarrollar sus negocios, y como señala Kaplan y Norton [1993], en los últimos años los modelos de «stakeholders» (empleados, clientes e inversores) se han traducido en marcadores equilibrados.

---

<sup>12</sup> Empresas como AT&T, Eastman Kodak, American Express y Taco Bell han desarrollado el CMI como herramienta de medición y gestión en su empresa [Ulrich, 1997].

La premisa sobre la que se construye el Cuadro de Mando Integral es que para tener una organización con éxito se deben satisfacer los requisitos demandados por tres grupos de individuos:

- 1) Los inversores, que requieren rendimientos financieros, medidos a través de la rentabilidad económica, el valor de mercado y cash flow.
- 2) Los clientes, que exigen calidad, medida a través de la cuota de mercado, el compromiso y retención del cliente, por ejemplo.
- 3) Los empleados, que desean un lugar de trabajo próspero, que se puede medir como las acciones de los empleados y la organización. Junto con las medidas financieras, se suman medidas para los clientes, los procesos internos y la innovación. El Cuadro de Mando Integral recoge las medidas del grupo de empleados, el más difícil de medir, a través de la productividad, de las personas y de los procesos.

Uno de los principales aportes del CMI es el desarrollo de un modelo de gestión en el cual la situación financiera es el resultado de las decisiones que han sido tomadas en otras perspectivas. La importancia de la actuación financiera no es subvalorada en el modelo, sino que se complementa con otros aspectos de igual importancia en la empresa.

Entre estos aspectos de importancia, se encuentra la perspectiva de clientes con la cual se persigue evaluar las relaciones de la empresa con éstos, e identificar los aspectos que crean valor para ellos, y que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.

En la perspectiva de procesos internos se trata de evaluar la situación de los procesos, teniendo como principal premisa la obtención de satisfacción del cliente, que se traducirá, posteriormente, en mayor rendimiento. La organización debe decidir la propuesta de valor que hará a sus clientes, teniendo en cuenta los aspectos que éstos más valoran y las competencias de la organización.

Por último, se encuentra la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, como propulsor de este modelo, pero la que se desarrolla en menor medida en las empresas. Esta perspectiva es, en realidad, la que determina el cumplimiento de las dos anteriores. Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la

creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores.

La importancia de esta cadena de causalidad de la estrategia empresarial, uno de los primeros pasos en la elaboración de un CMI, evidencia la positiva repercusión en los resultados de una empresa. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y, por tanto, generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

El CMI, además de proponer elementos e indicadores para medir el capital intelectual, dota a la empresa de una filosofía estratégica de causalidad en la cual cada acción tiene un efecto en la organización y las acciones relacionadas con las personas son las que más valor generan porque son las que desarrollan esa parte oculta del valor empresarial que corresponde a los activos intangibles.

Como podemos observar, el CMI tiene como una de sus principales filosofías la evidencia de que las personas son la principal fuente de creación de valor en las organizaciones actuales. Es uno de los métodos y/o herramientas que ahondan y apoyan la confirmación de rentabilidad y creación de valor de los pilares que ocupan esta tesis doctoral, esto es, los valores como conjunto de elementos que integran la Cultura Empresarial, necesarios para el éxito y continuidad de la empresa.

#### *3.4.1.3. El Monitor de Activos Intangibles (Intangible Assets Monitor) [Sveiby, 1996]*

Este modelo, desarrollado por Sveiby [1996], basa su argumentación sobre la importancia de los activos intangibles, en la gran diferencia existente entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en libros. Esta diferencia se debe a que los inversores desarrollan sus propias expectativas en la generación de los flujos de caja futuros, debido a la existencia de los activos intangibles. Según Sveiby, las personas son el único agente verdadero en las organizaciones, y son las encargadas de crear tanto la estructura interna (organización) como la estructura externa (imagen).

El Monitor de Activos Intangibles de Sveiby es una herramienta que constituye una teoría de flujos y stocks [Sveiby, 1999], cuyo objetivo es guiar a los directivos en la



utilización de activos intangibles, identificación de flujo y renovación de los mismos, así como evitar su pérdida. Se centra en tres activos intangibles, aceptando los indicadores financieros existentes:

- 1) Activos de estructura externa (relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa).
- 2) Activos de estructura interna (conocimiento estructurado de la organización, como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, así como las personas que se encargan de mantener dicha estructura).
- 3) Activos de capacidad de las personas (competencias de las personas, como educación, experiencia, “know how”, conocimientos, habilidades y actitudes).

Sveiby propone tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques:

- a) Indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa.
- b) Indicadores de eficiencia: nos informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos).
- c) Indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

Esta herramienta fue desarrollada en la consultora Celemi<sup>13</sup>, en la medición de sus activos intangibles. El Monitor de Activos Intangibles de Celemi fijó su objetivo [Sveiby, 1997b] en determinar si sus activos intangibles estaban generando valor y si se utilizaban eficientemente. El denominado "Balance Invisible" de Celemi clasifica estos activos bajo los siguientes títulos: 1) "nuestros clientes", que se refiere a una estructura externa de relaciones con clientes, proveedores, marcas, contratos, reputación e imagen. Los empleados de Celemi son los que crean esta estructura, 2) "nuestra organización", es la estructura organizativa constituida por patentes, conceptos, modelos de contratos

---

<sup>13</sup> Celemi, firma de consultoría finlandesa, cuya actividad se centra en el desarrollo y venta de herramientas a nivel global, presenta en su informe anual un anexo sobre Intangibles, denominado “Intellectual Assets Monitor”. El Informe Anual de Celemi de 1995, afirma que para conocer el impacto de los clientes, la empresa calcula la proporción de ventas procedentes de tres categorías de clientes: 1) aquellos que incrementan la imagen, es decir, la estructura externa, 2) aquellos que aumentan la organización, mejorando por tanto la estructura interna, 3) aquellos que incrementan la capacidad, permitiendo que los empleados de Celemi aprendan de ellos. (<http://www.celemi.com>).

con proveedores y sistemas informáticos y de apoyo, 3) "nuestra gente", que son las capacidades combinadas de los empleados de Celemi.

Esta empresa ha desarrollado diferentes herramientas que permiten a las empresas valorar y comprender mejor sus activos intangibles. Entre ellas esta Tango, la primera simulación empresarial de la organización del conocimiento, desarrollada conjuntamente por Klas Mellande, Celemi y Sveiby. Como señala Barchan [1997] es una herramienta de simulación que permite identificar los activos intangibles claves de la empresa, medirlos, y gestionarlos en coordinación con los activos tangibles. Se lanzó al mercado en 1994 y desde 1995 la propia empresa Celemi utiliza esta herramienta en su Informe Anual.

#### *3.4.1.4. El Modelo de Dirección Estratégica por Competencias [Bueno, 1998]*

Para este autor, Bueno [1998], existe una relación entre la Dirección por Competencias y el capital intelectual, por lo que propone su modelo en la combinación de ambos conceptos, apoyando la Dirección por Competencias en la definición de empresa como una estructura de gestión capaz de valorizar unas competencias esenciales generadas por unos recursos y capacidades que la organización controla de manera exclusiva [AECA, 1999: 56].

Este modelo de Dirección Estratégica por Competencias se encuentra integrado por cuatro bloques (Capital organizativo, capital humano, capital tecnológico y capital relacional), como se desarrolló en el epígrafe anterior, que reflejan los tres pilares básicos de la Dirección Estratégica por Competencias: 1) Conocimientos (Co), 2) Capacidades (Ca), y 3) Actitudes y Valores (A), que constituyen la competencia básica distintiva. Para el cálculo del capital intelectual, propone la siguiente fórmula:

$$CI = CH + CO + CT + CR$$

Donde:

CI = Capital Intelectual.

CH = Capital Humano (competencias personales).

CO = Capital Organizativo (competencias organizativas).

CT = Capital Tecnológico (competencias tecnológicas).

CR = Capital Relacional (competencias del entorno).

A partir de aquí, se sustituirían los componentes de la “competencia básica distintiva” ( $CBD = A + Co + Ca$ ) en la ecuación anterior y obtendríamos el Capital Intelectual.

#### *3.4.1.5. The Technology Broker [Brooking, 1996]*

Brooking, fundadora y directora de la Consultoría The Technology Broker (Reino Unido), líder en servicios de desarrollo del Capital Intelectual, desarrolla su modelo de medición de activos intangibles “Technology Broker”, como ya hemos desarrollado anteriormente. Para Brooking [1996] las medidas de Capital Intelectual son útiles por las siguientes razones:

- 1) Validan la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.
- 2) Planificar la investigación y desarrollo.
- 3) Proveen información básica para programas de reingeniería.
- 4) Proveen un foco para educación organizacional y programas de formación.
- 5) Calculan el valor de la empresa.
- 6) Amplían la memoria organizativa.

La medición de intangibles para Brookin, se desarrolla siguiendo la línea de Skandia, donde la suma de activos tangibles más el Capital Intelectual configuran el valor de mercado de una empresa. Recordamos que en el modelo de Brooking no se definen herramientas cuantitativas para la medición del capital intelectual, quedándose en la revisión de indicadores cualitativos. A modo de ejemplo, para evaluar los activos centrados en el individuo señala, entre otros: entrevistas, recopilación de conocimientos, test y valoraciones.

#### *3.4.1.6. Knowledge Capital Scoreboard [Lev, 2001]*

El trabajo desarrollado por Lev [2001] no se refiere de forma expresa al capital intelectual, sino al Capital del Conocimiento, término que ha sido empleado en algunas investigaciones como sinónimo de capital intelectual [The Danish Trade and Industry Development Council, 1997: 5, 9; Álvarez, 1999: 665-666 y 668; Edvinsson y Malone, 1999: 29; Sullivan, 2000, 228-229]. Una forma posible de obtener el valor del capital del conocimiento es a través del diferencial *valor de mercado-valor contable*. Sin

embargo, esta aproximación tiene limitaciones porque, normalmente, el valor contable está infravalorado y el valor de mercado puede estar influido por factores diversos, por lo que, el capital del conocimiento puede aparecer sobrevalorado [Mintz, 1999: 30]. Por ello, el objetivo del trabajo de Lev es estimar el valor del Capital del Conocimiento a partir de datos, exclusivamente financieros, proponiéndose la siguiente fórmula [Mintz, 1999: 33]:

$$\text{Capital del Conocimiento} = \frac{\text{Ingresos normalizados - Ingresos de activos financieros y materiales}}{\text{Tasa de descuento del capital del conocimiento}}$$

### 3.4.2. APORTACIONES VINCULANTES DEL CAPITAL INTELECTUAL

La diversidad de autores, definiciones, clasificaciones, en definitiva, aportaciones, desarrolladas, en torno al Capital Intelectual, nos ofrece la posibilidad de desarrollar una breve ordenación sobre las mismas, la cual será núcleo principal de interés en el desarrollo de esta tesis doctoral, señalando la principal aportación simpatizada por una mayoría de autores, como se refleja en el siguiente *Cuadro 3.6*. Igualmente, la revisión bibliográfica sobre capital intelectual nos ha permitido verificar que existe un cierto grado de coincidencia en referencia al número de componentes que forman su estructura y a su denominación: capital humano, capital estructural, y capital relacional.

*Cuadro 3.6: Aportaciones vinculantes del Capital Intelectual*

EL CAPITAL INTELECTUAL	AUTORES	PRINCIPAL APORTACIÓN
INVESTIGACIÓN SOBRE CAPITAL INTELECTUAL	Kaplan y Norton, 1993; Saint Onge, 1996; Brooking, 1997; Sveiby, 1997; Edvinsson, 1997; Bontis, 1998; Euroforum 1998.	Estructurar y ordenar los componentes de capital intelectual y establecer una serie de indicadores para cada uno de ellos, de forma que permitan su medición.
ESTRUCTURA DEL CAPITAL INTELECTUAL	Kaplan y Norton, 1993; Edvinsson y Malone, 1997; Brooking, 1997; Saint Onge, 1996; Sveiby, 1997; Bontis, 1998; Euroforum 1998.	Capital Intelectual: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital Humano.</li> <li>- Capital Estructural.</li> <li>- Capital Relacional.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.4.3. CLASIFICACIÓN GENERAL DE LAS HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL PARA NUESTRO MODELO

Tras la revisión literaria de gran parte de los modelos y herramientas existentes de medición, valoración y gestión del capital intelectual, desarrollamos una clasificación, en función de la mayor adecuación para la propuesta de nuestro modelo de Control de Gestión en la Pequeña Empresa familiar en España.

Como hemos venido desarrollando, a lo largo de esta tesis doctoral, existen determinados elementos esenciales en la elección y elaboración de un modelo de Control de Gestión. Es por ello, que se realiza la siguiente división, en función del contenido que debe poseer el modelo y de la elección del mismo:

1. Medición subjetiva y personal para cada tipo de organización, donde se encontrarían todas aquellas premisas necesarias para poder implantar un sistema de capital intelectual:
  - Visión clara y práctica de la empresa.
  - Evaluación de la cultura empresarial.
  - Estado de aprendizaje de la organización.
  - Eliminación de posibles barreras.
  - Estructura de los procesos.
  - Aplicación de la capacidad de aprendizaje.
  - Transferencia del conocimiento.
  
2. Medición más objetiva, basándonos en el modelo de Capital Intelectual de Edvinsson y Malone de su obra “El Capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa” y, cual será nuestra fuente de referencia a seguir en esta tesis. Este modelo se desarrolla en función de la eficiencia con que la organización está usando el capital intelectual que, recordemos, utiliza la siguiente ecuación matemática, la cual desarrollaremos en más profundidad a lo largo del estudio empírico de esta tesis:

$$\text{Capital Intelectual} = i C$$

Esta ecuación parte del supuesto de que la inversión para el futuro es la clave del éxito empresarial a largo plazo, es decir, la determinación de las inversiones efectuadas con capacidad para obtener beneficios ( $C$ ) constituye el primer elemento y, en segundo lugar, una cifra que ponga de manifiesto la eficiencia actual en el uso de dichas inversiones ( $i$ ) en la creación de riqueza, incremento de la productividad y valoración de los clientes.

Lo que necesitamos desarrollar es el cálculo del capital intelectual en unidades monetarias ( $C$ ) y el coeficiente de eficiencia con que la organización está usando dicho capital ( $i$ ).

“ $C$ ” (variable absoluta) representa las inversiones realizadas para mejorar la competitividad de la empresa y su capacidad para obtener beneficios futuros, por ejemplo: inversión en tecnología de la información, inversión en formación de los empleados, inversión en comunicación con clientes, entre otras. Se destaca que, en la mayoría de los casos, son informaciones que aparecen en el Balance General, reflejados como activos o en el Estado de Resultados, reflejados como gastos. Lo que se pretende es poner de manifiesto todo aquello que genera valor futuro para la organización, de ahí que a la mayoría de estas informaciones se le consideran "inversiones" y que además tienen efecto directo sobre los índices de eficiencia seleccionados, de ahí que se hace imprescindible su interpretación aplicando criterios que actualmente no figuran en la normativa contable como por ejemplo el análisis causa-efecto.

Para el cálculo de ambas cifras, proponemos el siguiente modelo estándar de variables e indicadores de medida, que iremos acotando para nuestro estudio empírico, en función de las necesidades propias de aplicación para el mismo.

“ $i$ ” (variable eficiencia) es el auténtico detector de la ecuación  $C*i$ . Así como la variable absoluta ( $C$ ) subraya el compromiso de la empresa con el futuro, la variable de eficiencia ( $i$ ) relaciona dichas inversiones con su comportamiento actual. Para el cálculo de  $i$  se opera con la media de los porcentajes de los índices de eficiencia, donde se encuentran, por ejemplo, el índice de satisfacción de clientes, el índice de motivación de empleados y/o el índice de superación profesional, entre otros. Para la determinación del coeficiente de eficiencia se basan en el promedio de los mencionados índices:  $i = n/x$  (recordamos que “ $n$ ” representa la suma de los valores decimales de los índices de eficiencia y “ $x$ ” el número de índices).

Este modelo sufre, posteriormente, una modificación en la que se mantienen los criterios del procedimiento, pero se modifica la fórmula de cálculo del Capital Intelectual, separándose por dimensiones y ponderando los índices de eficiencia. Así, encontramos la siguiente fórmula modificada de valoración monetaria del Capital Intelectual:

CAPITAL INTELECTUAL = [indicadores de medida absoluta de capital humano (c) \* indicadores ponderados del coeficiente de eficiencia de capital humano (i)] + [indicadores de medida absoluta de capital estructural (c) \* indicadores ponderados del coeficiente de eficiencia de capital estructural (i)] + [indicadores de medida absoluta de capital relacional (c) \* indicadores ponderados del coeficiente de eficiencia de capital relacional (i)] + [indicadores de medida absoluta de capital social (c) \* indicadores ponderados del coeficiente de eficiencia de capital social (i)].

$$\text{C.I.} = [(C*i) \text{ CH}] + [(C*i) \text{ CE}] + [(C*i) \text{ CR}] + [(C*i) \text{ CS}]$$

Una vez descrito y seleccionado nuestro modelo a seguir de medición del Capital Intelectual, se establecen, de forma específica, las distintas variables a considerar en el desarrollo de nuestro modelo de análisis (*véase Cuadro 3.7*), según los diversos enfoques de Capital Intelectual que Edvinsson y Malone proponen (Anexo I), y los indicadores de medida e índices de eficiencia que nos ofrecen para su medición (Anexos II y III) (*véase Cuadros 3.8 y 3.9*).

Dentro de los indicadores de medida absoluta de Capital Intelectual (C) que lleva acabo el modelo de Capital Intelectual de Edvinsson y Malone (anexo II), se ha desarrollado, como muestra el *Cuadro 3.8* una clasificación en función de la posibilidad de ser aplicados a nuestra muestra de investigación:

Cuadro 3.7: Enfoques del Capital Intelectual

ENFOQUES	VARIABLES
ENFOQUE FINANCIERO	Activos totales Ingresos anuales
ENFOQUE AL CLIENTE	Número de clientes Ventas anuales (€) Volumen de negocio por cliente (€) Índice de satisfacción del cliente (%) Promedio de duración del cliente con la empresa
ENFOQUE DE PROCESO	Gasto de administración / ingresos totales
ENFOQUE DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO	Inversión en tecnología de información (TI) (€) Gasto en marketing por cliente (€) Inversión en I+D (€) Gasto en formación por empleado (€) Inversión en desarrollo de nuevos mercados (€) Vida útil de productos en el mercado / Número medio de de productos nuevos lanzados al mercado
ENFOQUE HUMANO	Número de empleados Cualificación de los empleados Promedio de edad de los empleados (años) Formación (horas/año, días/año) Índice de empleados satisfechos (%) Índice de motivación (%) Índice de liderazgo (%) Número de directivos Número de mujeres directivas Promedio de duración de los empleados con la empresa (años)

Fuente: Adaptación de Edvinsson y Malone [1997]



Cuadro 3.8: Indicadores de Medida del Capital Intelectual (C)

CAPITAL INTELECTUAL (C)	
a.	Orientados al desarrollo de nuevos productos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- inversión en desarrollo del sector.</li> <li>- inversión en desarrollo de nuevos canales.</li> </ul>
b.	Orientados a la inversión en TI: <ul style="list-style-type: none"> <li>- inversión en TI para ventas, servicio y apoyo.</li> <li>- inversión en TI para administración.</li> </ul>
c.	Orientados al desarrollo de la clientela: <ul style="list-style-type: none"> <li>- inversión en servicio de clientes.</li> </ul>
d.	Orientados al desarrollo de los empleados: <ul style="list-style-type: none"> <li>- inversión en desarrollo de competencia de empleados.</li> <li>- inversión en apoyo y formación de empleados para nuevos productos.</li> </ul>
e.	Orientados a sociedades: <ul style="list-style-type: none"> <li>- inversión en desarrollo de sociedades y operaciones conjuntas.</li> <li>- actualización de sistemas de intercambio electrónico de datos.</li> </ul>
f.	Orientados a marcas y propiedad intelectual: <ul style="list-style-type: none"> <li>- inversión en identificación de marca.</li> <li>- inversión en patentes nuevas, copyright.</li> </ul>

Fuente: Adaptación de Edvinsson y Malone [1997].

De igual manera, se ha desarrollado la selección de los índices de eficiencia del Capital Intelectual (anexo III), como muestra el *Cuadro 3.9*:

Cuadro 3.9: Índices de Eficiencia del Capital Intelectual (I)

ÍNDICES DE EFICIENCIA (i)	
1.	Cuota de mercado.
2.	Índice de satisfacción de clientes.
3.	Índice de liderazgo.
4.	Índice de motivación.
5.	Índice de recursos de I+D/recursos totales.
6.	Índice de horas de formación.
7.	Rendimiento/meta de calidad.
8.	Retención de empleados.
9.	Eficiencia administrativa/ingresos.

Fuente: Adaptación de Edvinsson y Malone [1997].

En el desarrollo de medición del Capital Intelectual, y una vez analizados estos nueve índices, se realiza un promedio de los mismos, para lo cual, Edvinsson y Malone, proponen, como ya se ha desarrollado anteriormente, que el índice resultante sea aquél derivado de dividir la suma de los valores decimales de los nueve índices de referencia, entre el número utilizado de índices:

$$i = (n/x)$$

Habiendo obtenido el índice de eficiencia en el uso de las inversiones (i), junto con todas las variables necesarias, analizamos el nivel de aprovechamiento del capital intelectual:

$$C.I. = i.C$$

Como referencia, aunque su desarrollo empírico será analizado en siguientes capítulos, un coeficiente de eficiencia mayor que 1 sería, prácticamente, imposible de obtener, ya que nos encontraríamos ante una empresa única, de magnitud competitiva incalculable.

### **3.5. LA GESTIÓN DEL TALENTO**

El término “Gestión del Talento” fue acuñado por Watkins [1998], aludiendo al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. Busca, básicamente, destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo, pretendiendo atraerlas y retenerlas. Aunque se trata de un concepto, relativamente, muy reciente en la gestión empresarial, se considera un elemento cada vez más competitivo entre las empresas.

Actualmente, las empresas que han puesto en práctica el desarrollo de este concepto, como por ejemplo, American Express e IBM, han perseguido solucionar el problema de la retención de empleado, basándose en que, hoy en día, el esfuerzo se contempla más en atraer empleados que en retenerlos y desarrollarlos.

El nexo existe entre el Talento y el Capital Intelectual ha promovido nuestra consideración para incorporar el concepto del Talento en esta tesis; aunque sea, en este

caso, un factor analizado de manera intrínseca dentro del resto de factores que nos ocupan. Por ello, nos gustaría hacer una breve revisión de este concepto.

Los aspectos principales de la gestión del talento que deben ser considerados dentro de una organización deberían desarrollarse en:

- La gestión del desempeño: definir e identificar el talento en la organización.
- La identificación del talento en los puestos de trabajo y el desarrollo del liderazgo.
- La planificación de los recursos humanos, destinando y desarrollando el talento en la empresa en función de las necesidades.
- El reclutamiento, reconociendo el talento y reteniendo (motivación).

Aspectos, en gran manera, relacionados con los factores de medición de nuestro modelo de Control de Gestión. Por ello, el modelo de gestión, bajo esta perspectiva deberá centrarse en:

- Un enfoque estratégico dirigido a los objetivos empresariales.
- Personal cualificado para gestionar el talento.
- Una flexibilidad y adaptación a los cambios en los puestos de trabajo.
- Una perspectiva de Gestión del Talento que aumente la satisfacción de los miembros de la empresa.
- El compromiso y la implicación de todas las personas de la empresa.

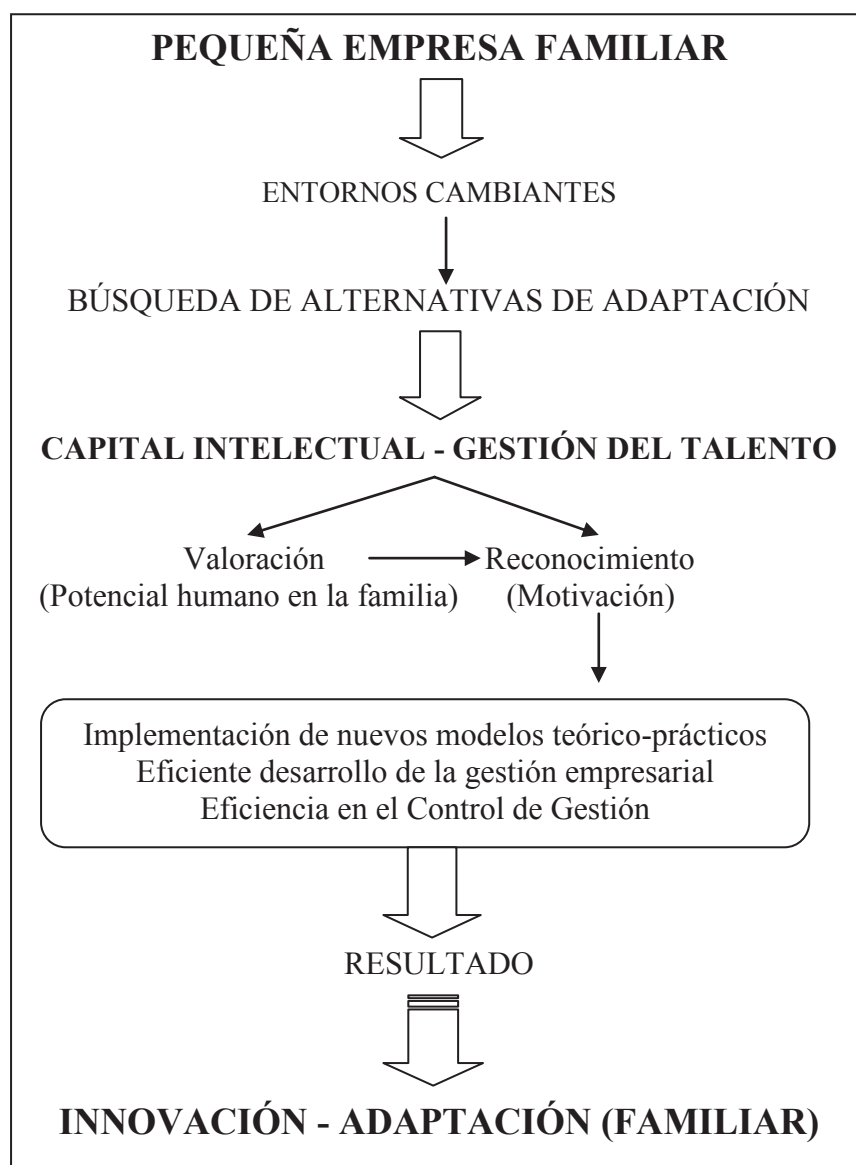
Su vinculación con el capital humano, provoca que una gran mayoría de autores consideren sinónimos ambos conceptos: la preocupación por las habilidades, la formación competitiva y la capacitación de los empleados en la organización, entre otros, conlleva a una misma inquietud entre la gestión del talento y la gestión del capital humano.

Sin embargo, en nuestro caso, las pequeñas y medianas empresas pueden tener dificultades para implantar un adecuado programa de gestión del talento debido a limitaciones generadas por su tamaño o por su estructura organizativa. Además, si se trata de empresas familiares, se deben tener en cuenta las prioridades peculiares de este tipo de empresas, sobre todo, en términos de sucesión, existiendo diferentes planteamientos a la hora de implantar y difundir prácticas objetivas de reclutamiento o promoción.

Al encontrarnos ante un concepto tan reciente, solo cuando la organización compite en los mercados más avanzados o en actividades que requieren un alto grado de especialización, el talento puede ser una prioridad.

En la pequeña empresa familiar, la Gestión del Talento podría seguir una sencilla dinámica que, como finalidad, obtuviera la incorporación de este concepto en su gestión empresarial; así, el alcance de niveles superiores de competitividad podría seguir el siguiente esquema (*Figura 3.21*):

*Figura 3.21: Dinámica del Talento en la Pequeña Empresa Familiar*



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la *Figura 3.21*, el Talento como activo imprescindible del Capital Intelectual (valoración de conocimientos, capacidades y habilidades, entre otros), favorece la adaptabilidad a los entornos cambiantes de la empresa. Por ello, la pequeña empresa familiar debe basar su fortaleza en un adecuado reparto de tareas entre los miembros familiares que desarrollan su trabajo en la misma. Estos serán quienes generen y desarrollen la innovación y la adaptación a los cambios en la evolución de la empresa. Aún situándonos ante infraestructuras de muy pequeño tamaño, la empresa familiar puede fortalecer su cuota de mercado optimizando los potenciales de sus recursos humanos. Siendo imprescindible, en este caso, una cultura familiar-empresarial adecuada, capaz de situar a cada miembro en el lugar que le corresponda en la empresa, y evitando los conflictos personales y familiares. Ello dará lugar, no solo al desarrollo del talento, sino a mantenerlo y retenerlo en la empresa como consecuencia de la propia motivación.

Una vez planteadas las ventajas que ofrece el desarrollo de una Gestión del Talento en las empresas, y en base a los datos de la Consultora McKinsey & Company [2008], planteamos los principales obstáculos con los que puede encontrarse esta herramienta ante su implementación en la pequeña empresa familiar en España:

- La insuficiente dedicación de los directivos al estudio del talento en la empresa.
- La falta de compromiso y responsabilidad de los miembros de la empresa.
- La no conveniencia de identificar o resaltar a los mejores.
- La carencia de coordinación entre la Gestión del Talento y la estrategia y objetivos de la empresa.

Su estrecha relación con el Capital Intelectual, como ya hemos citado, y su reflexión en la actualidad, ofrece la posibilidad de un estudio pendiente de realizar en investigaciones posteriores, con la finalidad de ser incluido como un factor más, esencial de nuestro modelo propuesto en esta tesis.

### **3.6. PRESENTACIÓN DEL MODELO A SEGUIR PARA LA MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL**

El modelo a desarrollar en el estudio empírico de esta tesis, como ya se ha mencionado anteriormente, es un modelo integrador de los diversos conceptos analizados en dicha investigación. Hasta el momento, se ha examinado una Cultura empresarial que persigue la estabilización de valores y una creación de atributos que aporten seguridad y confianza a las personas, que les ayude a tomar conciencia de que ellas pueden aprender. Su interés por la estabilidad interna en la organización quiere homogeneizar la no resistencia al cambio organizativo ni de la propia cultura, ni de la organización. La eficacia organizativa fija su base en la reducción de los costes de coordinación interna en la organización. Con todo ello, pretende ofrecer ciertos valores en la organización, tales como: auto-responsabilidad, trabajo en equipo, participación en los procesos de decisión e información sobre estos, autorrealización, libertad en la estructura del trabajo, flexibilidad en los tiempos de trabajo y participación en los resultados de la empresa.

Los sistemas de Valores, por su parte, en una organización, pretenden conducir, éticamente, el destino de la empresa, por ello, toman en consideración todos aquellos factores cuyo desempeño o desarrollo es no racional y puede estar motivado por un sentimiento o factor emocional. Los criterios que reafirman estos sistemas son de gran importancia cuando se atiende al problema del distanciamiento generacional de los valores en una organización; aquí se enfrentan la experiencia y la madurez existente en la empresa con el ímpetu innovador y la preparación de las generaciones más jóvenes.

Los procesos de trabajo del conocimiento están orientados, en gran parte, a conseguir que los integrantes de una organización adquieran un lenguaje común, base que facilita la clarificación de situaciones confusas y el aprendizaje. En algunas organizaciones, el diálogo puede ser suficiente para capturar el aprendizaje, pero en los casos en que el conocimiento es intrínseco al individuo, la transferencia se realiza a través de sensaciones y experiencias que, muy probablemente, afectan a un sentimiento emocional. En los procesos directivos, dentro de la empresa, la transferencia del conocimiento aporta los pilares básicos de la planificación y la dirección estratégica, ofrece capacidad para crear las directrices motoras de estos instrumentos. Esta aportación de conocimiento lleva implícita un aprendizaje motivacional capaz de

cambiar conductas, en función de la consistencia de las motivaciones que se generan en las personas que integran la empresa; este tipo de aprendizaje se debe desarrollar a través de un proceso de participación que contribuya a la mejora de la calidad ética de los trabajadores y de la dirección; iniciar un proceso de participación es una decisión importante, en tanto en cuanto, crea expectativas y promueve cambios de conocimiento, actitudes y valores.

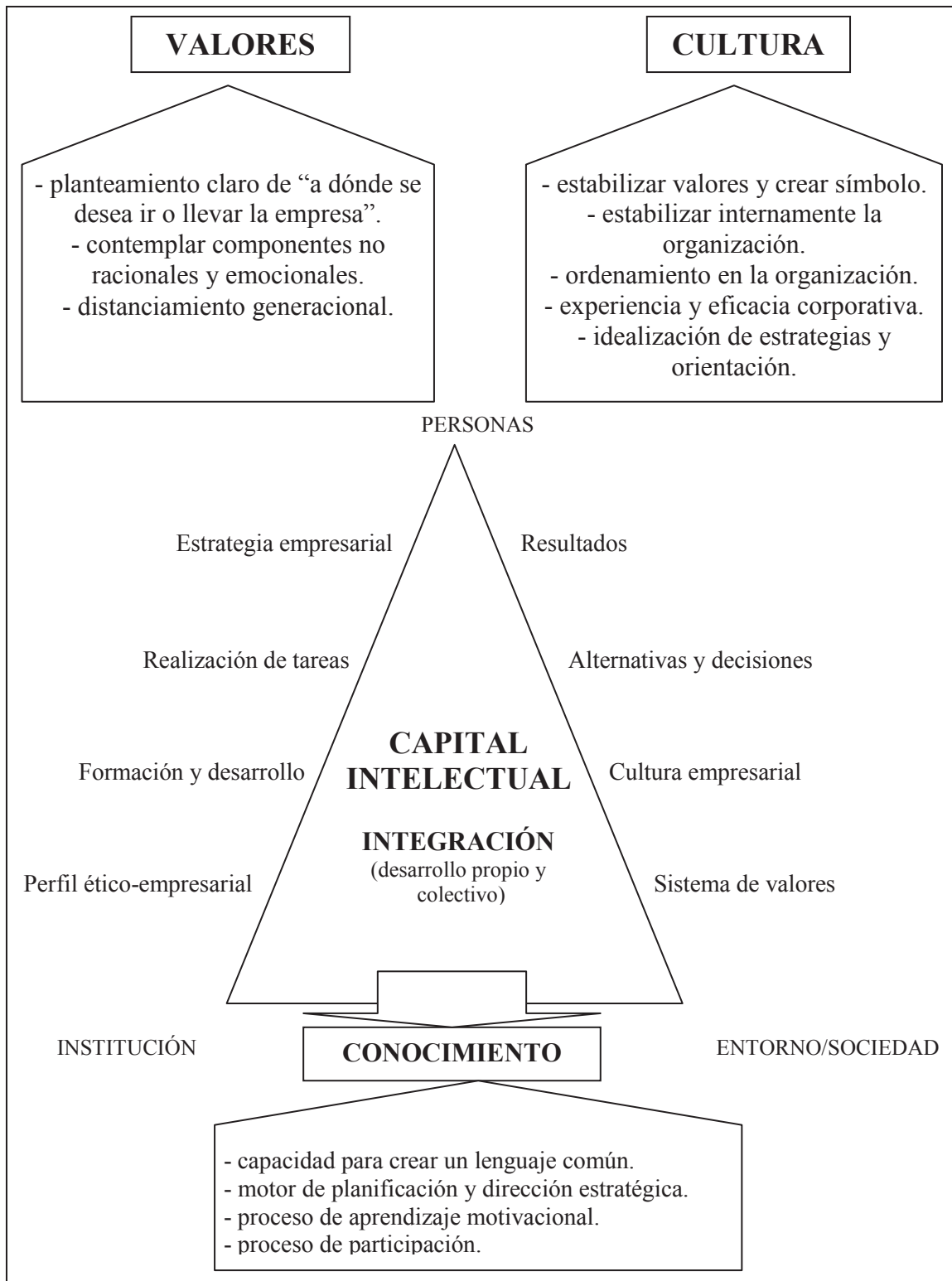
Observamos, en la *Figura 3.22*, que la integración de estos tres elementos empresariales contiene, implícitamente, varias secuencias de desarrollo, todas ellas paralelas en las dos dimensiones piramidales del mundo empresarial: la interna de la institución, donde se encuentran los activos intangibles y donde, particularmente, tendría cabida el capital intelectual, y la externa del entorno, cuyo desarrollo incorpora ciertos elementos del capital estructural. En general, su agrupación descansa en un reclutamiento y selección, donde se analiza el perfil ético-empresarial de las personas en la institución y donde se persiguen los criterios adecuados que conforman el sistema de valores, en función de la sociedad y bajo un entorno determinado.

La formación y desarrollo de todos los individuos de la organización está basada en la cultura empresarial que va a regir a ésta, la cual ha sido creada de acuerdo a unas normas y principios ético-sociales que varían y evolucionan en función del entorno, un entorno cambiante que caracteriza a cada momento o etapa empresarial.

A partir de aquí, se encamina hacia una evaluación y análisis del desempeño de funciones, fijando las tareas a realizar y llevándolas a cabo, con la finalidad de obtener alternativas que ayuden a la toma de decisiones, decisiones relevantes tanto para el funcionamiento interno de la propia organización, como para la salida al mundo exterior, al mercado. Se analizan los potenciales, se realizan los diseños organizativos y se construye la estrategia empresarial, cuya implementación nos conduce a los resultados en nuestro entorno competitivo.

Como consecuencia resultante nos encontramos con una aportación de conocimiento en la empresa a través de un lenguaje común, una participación de los recursos humanos y un proceso de motivación, que posibilita la planificación y la dirección estratégica de la misma.

Figura 3.22: Modelo Integrador de Capital Intelectual



Fuente: elaboración propia.



Este modelo de integración puede aportar diferentes beneficios a la empresa, tales como:

- Motivación del personal, al encontrarse bajo un clima estimulante y emprendedor.
- Creación de canales de comunicación interpersonal e inter-grupal a través de la organización.
- Integración de los objetivos individuales con los de la organización.
- Fomento de la participación activa de los individuos en la consecución de objetivos.
- Creación y mantenimiento de una cultura corporativa que sirva de marco de referencia de todas las decisiones de la empresa.

Si la empresa consigue estos beneficios, se encuentra en una situación óptima para generar, transmitir y difundir los conocimientos previamente adquiridos; de igual forma, puede ser capaz de aprender de sí misma de una forma continua, a través de sus propias experiencias, lo que conocemos como “learning organization”.

Por tanto, todas las empresas interesadas en mejorar sus resultados e indicadores económicos, a través de análisis y estudios de gestión y transferencia de conocimiento, deben partir de un modelo, bien propio o ya existente, el cual se adapte a sus características organizativas y sea acorde con su cultura y la formación de sus empleados. Se debe procurar que el conocimiento concentrado y perteneciente a un grupo de expertos se convierta en un conocimiento explícito con un amplio nivel de divulgación dentro de la organización; hoy en día, la transferencia del conocimiento es un punto fuerte de permanencia en el mercado, puede llegar a determinar su continuidad y posición en éste. Es necesario implicar a todas las personas que componen la organización, orientándolas a mejorar socialmente la misma.

En el análisis empírico se concretarán los indicadores efectivos de capital intelectual, con la finalidad de analizar el aprovechamiento de este activo intangible en las empresas españolas elegidas como muestra en nuestra investigación.



## **CAPÍTULO 4**

# **EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA**



#### 4.1. INTRODUCCIÓN

El interés que nos suscita en esta tesis doctoral el Control de Gestión, como herramienta de planificación y control empresarial, viene justificado por la carencia de un modelo formalizado del mismo en las pequeñas empresas familiares en España. A través de nuestro estudio, pretendemos abordar la dinámica de la pequeña empresa familiar en materia de Control de Gestión, así como estudiar la necesidad de este tipo de modelos formalizados como garantía, en parte, del éxito en las pequeñas empresas familiares.

Las empresas familiares centran su atención en la sucesión, sus formas de gobierno, los estilos de gestión y la cultura empresarial, entre otros aspectos. Por ello, creemos necesaria una reflexión sobre los sistemas de Control de Gestión que desarrollan este tipo de empresas, unido a la relevancia del papel de la familia y sus valores en el establecimiento de dichos sistemas.

El Control de Gestión, como proceso que guía y contribuye al cumplimiento de los objetivos e implantación de la estrategia en la gestión empresarial, ha cobrado una creciente relevancia en el transcurso del tiempo. En gran parte, este hecho se ha debido a factores como el aumento de la tecnología y el acelerado incremento de los sistemas de comunicación, los cuales han desencadenado una creciente complejidad en el manejo de las organizaciones. De igual manera, la globalización de los mercados ha influido en la reasignación de los recursos con que cuentan las empresas, tanto materiales como inmateriales, poniendo de manifiesto la eficiencia en la utilización de dichos recursos; asimismo, ha provocado que algunos de los sistemas de evaluación que permitían medir la eficiencia de la gestión, hayan quedado obsoletos. Todo ello, unido al aumento de la competitividad, a la necesidad de personal especializado y a los entornos cambiantes en los que actúan las empresas, entre otros, ha generado motivos suficientes para desencadenar en el desarrollo del Control de Gestión distintos conjuntos de acciones, funciones, medios y responsables que puedan garantizar el conocimiento de una situación en un momento determinado y la adopción de decisiones adecuadas para reaccionar ante los cambios.

Un adecuado Control de Gestión puede ser un elemento clave en la continuidad de las empresas familiares, de igual manera que en aquellas que no lo son. Por ello, una

vez manifestada la importancia que nos suscita el control y la gestión en el desempeño de la pequeña empresa familiar, queremos destacar que nuestro objetivo principal en esta tesis doctoral está basado en el desarrollo de un modelo formalizado de Control de Gestión válido para la pequeña empresa familiar en España. La finalidad de este trabajo es ofrecer a la empresa un procedimiento de gestión que le ayude a conocer en qué situación se encuentra y hacia dónde se puede dirigir [Lebas, 1995].

Entre otros estudios existentes, hemos considerado conveniente reflejar los datos de un estudio realizado por la consultora Staff Consultants y publicado por External Financial Management<sup>1</sup> [2010], sobre el Control de Gestión Empresarial en España y su relación con los efectos de la crisis actual porque nos ofrece datos relevantes sobre un período muy crítico de la situación empresarial española y constata la importancia de la eficiencia del Control de Gestión. Asimismo, analiza cómo la deficiente gestión interna de las empresas contribuye al preocupante estado en el que se encuentran muchas Pymes.

El estudio, parte de la base de que el presupuesto es imprescindible para cuantificar los objetivos como paso previo a su consecución y, además, que la participación de todos los responsables de los diferentes departamentos en la elaboración de dichos presupuestos permite obtener una información de mayor calidad y coordinar esos objetivos. Otra característica importante, obtenida a partir de este estudio, fue el escaso apoyo de los departamentos de gestión en el análisis de las desviaciones producidas

---

<sup>1</sup> Este estudio fue realizado sobre una base de un 94% de pymes españolas, cuyos datos obtenidos fueron los siguientes:

- El 61% de las empresas disponen, al final del primer trimestre, de un presupuesto para el 2010 y el otro 33% no.
- Del total de empresas que tienen su presupuesto, sólo el 48% implica a los diferentes departamentos en su elaboración.
- El 61% de las empresas estima las ventas futuras como un porcentaje sobre las del año anterior o sea, que no se hace una previsión como resultado de un análisis detallado de productos, mercados, demandas o cambios legislativos.
- Un 32% de las empresas hacen un cierre contable mensual que permita comprobar esas desviaciones y emprender acciones de corrección, si bien el 54% hace una comprobación de las desviaciones presupuestarias aunque no sea sobre el cierre contable.
- El 48% conoce y trabaja sobre el área de márgenes aunque el 54% tiene información actualizada y fiable sobre los márgenes de sus productos.
- El 27% de las empresas lleva un control adecuado de cobros y pagos en un tiempo adecuado.
- El 23% de las empresas no han conseguido renovar sus líneas de crédito, si bien otro 21% han visto reducidas las mismas. Además el 41% manifiesta depender de la financiación bancaria y no han conseguido un equilibrio entre los fondos propios y la financiación de terceros.

entre el presupuesto y la actividad real, así, como una falta de atención a la rentabilidad, debido a un exceso de preocupación por incrementar el volumen de ventas. Respecto al control de tesorería a corto y medio plazo este estudio esclarece que, ante problemas de liquidez o falta de equilibrio entre los fondos propios y la financiación de terceros, se generara una dependencia financiera ajena no prevista; la consecuencia más importante, provocada por esta ausencia de control de tesorería, derivó en una disminución de las renovaciones de líneas de crédito, las cuales tampoco habían sido previstas.

El anterior estudio enfatiza el hecho de que las empresas centren sus esfuerzos en las actividades propias de la actividad productiva y comercial, prestando menor atención a la gestión de los resultados obtenidos. Esta circunstancia es uno de los motivos que nos permite afirmar que el desarrollo de un adecuado Control de Gestión aporta gran valor añadido a la empresa.

Nuestra finalidad es proponer el uso formalizado de un modelo de Control de Gestión que permita conocer, en todo momento, la situación actual de la empresa y establecer previsiones que ayuden a la toma de decisiones. En la pequeña empresa familiar, al igual que ocurre en el resto de empresas, la gestión debe ser una parte más de su actividad, se le ha de dedicar tanto tiempo como a la estrategia comercial, a la innovación de procesos, etc. La dirección financiera, de la tesorería y el control de los presupuestos son el día a día de cualquier empresa teniendo tanta repercusión en la actividad del negocio como la propia actividad productiva, la atención al cliente o el volumen de ventas.

En nuestra opinión, el resultado negativo desprendido del anterior informe que publicó External Financial Management, se debe a la falta de atención prestada al Control de Gestión. Por ejemplo, la adecuada elección de la cartera de productos requiere una buena planificación de los márgenes de beneficios y de los gastos, por lo que la actividad productiva y comercial de la empresa debe basarse en un sistema eficiente de Control de Gestión que desarrolle una previsión de la carga financiera de la actividad y lleve a cabo la planificación del volumen de actividad, entre otros. En definitiva, los sistemas de Control de Gestión ofrecen a la empresa la posibilidad de anticiparse al futuro, mediante una correcta y rigurosa planificación a corto plazo y un estudiado plan estratégico a medio y largo plazo.

Las conclusiones del estudio son alarmantes, una parte importante de las empresas consideran que no necesitan utilizar herramientas de control de gestión, frente a un tercio de las empresas españolas que parece tener un nivel de control de gestión adecuado. Por ello, una gran parte de las Pymes españolas son vulnerables al actual entorno, ya que carecen de la información y la metodología necesarias para llevar a cabo una buena gestión, mientras que la capacidad de reacción, como resultado de la aplicación de éstas, les permitiría una mejor posición en el mercado frente a sus competidores. Esta vulnerabilidad sitúa a estas empresas en una posición de clara desventaja para afrontar la salida de la crisis con éxito.

Asimismo, aunque menos especializado en materia de Control de Gestión, el Barómetro Europeo de la Empresa Familiar<sup>2</sup>, realizado por la Consultora KPMG y las Asociaciones Territoriales vinculadas al Instituto de la Empresa Familiar, en diciembre de 2013, también nos aporta datos significativos. El principal problema que afrontan, en estos momentos, las empresas familiares españolas es el descenso de la facturación debido a la disminución del volumen de actividad, así como el descenso de la rentabilidad. Por otro lado, las dificultades de acceso a financiación ajena que han sufrido estas empresas han traducido sus principales consecuencias en problemas con la gestión de tesorería y con la dificultad o imposibilidad de llevar a cabo nuevas inversiones o internacionalizarse.

---

<sup>2</sup> El Barómetro de Empresa Familiar, desarrollado por la Consultora KPMG en España y las Asociaciones Territoriales vinculadas al Instituto de la Empresa Familiar, se crea como el primer barómetro que periódicamente medirá el nivel de confianza de los propietarios y/o directivos de empresas familiares, así como las oportunidades y desafíos ante los que se encuentran a corto, medio y largo plazo. Su elaboración se realiza en base a 600 cuestionarios recogidos de julio a septiembre de 2013. Refleja las respuestas de 240 empresas familiares españolas de todo el territorio nacional recogidas entre julio y septiembre de 2013 sobre sus expectativas, retos y preocupaciones a corto, medio y largo plazo. Este informe forma parte del Barómetro Europeo de Empresa Familiar realizado entre European Family Businesses y el equipo de Empresa Familiar de KPMG en EMA en 14 países en las mismas fechas. Esta encuesta se realizará dos veces al año con el objetivo de observar la evolución de las expectativas de las empresas familiares españolas y europeas.

Los datos que pueden resultarnos más relevantes de este barómetro, respecto de las empresas familiares españolas, son los siguientes:

- Traspasar la gestión y el control de la empresa a la siguiente generación, en un plazo aproximado de tres años, gira en torno al 19%.
- Para el 58% de las empresas familiares en España el principal problema se encuentra en el descenso del volumen de su actividad y la disminución de la rentabilidad.
- El 61% de estas empresas han tenido problemas de acceso a financiación en los últimos seis meses (frente a un 51% en de la empresas familiares en Europa). Las principales consecuencias han derivado en problemas con la gestión de la tesorería para un 20% de las empresas, así como en una falta de oportunidad para nuevas inversiones y para internacionalizarse en un 12% de las mismas.
- El 42 % de las empresas familiares españolas dedicará menos del 1% sobre sus ventas a investigación. El 25% destinará entre el 2 y el 5 %. Y el 33% restante destinará por encima del 5%.
- Alrededor de un 60% de estas empresas encuestadas no exportan al exterior, principalmente, por falta de familiaridad con los mercados extranjeros. Siendo el 36% aquellas que seguirán con la prioridad de invertir en su actividad principal (frente al 48% de media en Europa).



Por otro lado, una revisión general de la literatura sobre la iniciativa empresarial en la actualidad nos plantea la posibilidad de que la inestabilidad y los cambios en el entorno también afecten a aquellas jóvenes pequeñas empresas donde no se alcanza el éxito, y donde gran parte del fracaso de los emprendedores se debe a la ausencia de un riguroso y formalizado desarrollo de Control de Gestión. Generalmente, el esfuerzo se centra en una buena idea empresarial, en un buen proyecto, invirtiendo mucho tiempo en su desarrollo y en la elaboración del plan de negocio; así mismo, preocupa la búsqueda de financiación para la puesta en funcionamiento y para el desarrollo de la actividad en los primeros meses. Sin embargo, la preocupación por gestionar, tanto los recursos ajenos obtenidos como los propios que se vayan generando, no suele formar parte de las prioridades de los jóvenes emprendedores. Aún siendo buenos proyectos, con buenas perspectivas de futuro y con unos aceptables niveles de ventas, acaban fracasando y cesando la actividad; en algunos casos, se acaba vendiendo el proyecto o la empresa a terceros quienes triunfan con ello.

#### **4.2. REVISIÓN HISTÓRICA DE ESTUDIOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Los constantes cambios producidos en el entorno han propiciado una progresiva formalización y profesionalización de las organizaciones, lo que ha provocado un aumento en la importancia otorgada a los sistemas de control. Estos sistemas favorecen la evaluación de la actuación de las personas y/o departamentos a partir del cálculo de las desviaciones, la toma de decisiones correctoras para mejorar el funcionamiento interno y, con ello, la posición competitiva. Sin embargo, tradicionalmente, la contabilidad de gestión se ha centrado en los aspectos técnicos de su diseño, sin otorgar apenas importancia a aspectos ligados a su impacto e influencia en las personas y la cultura de una empresa [Amat, 2003].

Por ello, en esta tesis doctoral, resaltamos la importancia, no sólo de las características que deben guiar el diseño de un sistema de control, sino también su estrecha relación con el contexto organizativo en el que opera.

La existencia de estudios al respecto, que incorporen la valoración de la Cultura Empresarial y el Capital Intelectual en el desarrollo del Control de Gestión en las

pequeñas empresas familiares españolas, es bastante escasa en la literatura. A continuación, realizamos una revisión de algunos de los autores que han considerado el Control de Gestión como una técnica de cierta relevancia en el ámbito de las pequeñas empresas familiares.

Se ha pasado de un enfoque clásico del Control de Gestión (relacionado con la contabilidad de costes), sobre el que existe relativo consenso, a un enfoque más moderno (relacionado con la planificación y el control) proyectado bajo distintas interpretaciones [Blázquez, 2000]. En la medida que una pequeña empresa familiar se desarrolla y crece necesita también adaptar su estructura y su funcionamiento para una mejor coordinación y planificación de tareas.

Malone [1989], en un estudio realizado a 56 gerentes-propietarios de empresas familiares, encontró que el nivel de planificación estratégica, la armonía percibida por la familia, la presencia de miembros externos en el consejo de administración y el nivel de control interno del gerente-propietario, estaban positivamente relacionados con un alto nivel de continuidad en la planificación. Asimismo, los resultados mostraron que no existe relación significativa entre el tamaño de la empresa y la edad del propietario con el nivel de continuidad de la planificación.

Habbershon y Williams [1999], respecto a la generación de modelos de gestión en la empresa familiar, considera que este tipo de empresas posee un “familiness” o dimensión familiar que se define como un paquete único de recursos tangibles e intangibles (físicos, humanos, organizacionales y de procesos) que se presentan como resultado de la interacción de tres sistemas: la familia, sus miembros individuales y la empresa. El modelo sugiere que al identificar los recursos (“familiness” o dimensión familiar) se pueden administrar con el fin de convertirlos en una ventaja competitiva y conducirlos a un mejor rendimiento, principal preocupación de esta perspectiva. Sin embargo, no profundiza en la forma de gestionar tales recursos.

Carlock y Ward [2003] proponen un Proceso de Planificación Paralela (PPP) que consiste en: a) Explorar si hay acuerdo sobre una visión de futuro compartida por los integrantes de la familia y de los directivos, y si esta es congruente con las alternativas estratégicas; b) Ajustar las posibles estrategias mediante dos herramientas complementarias que aseguren que la planificación empresarial está alineada con las

metas generales de la familia: Plan de Continuidad de la Empresa Familiar y Plan de Estrategia Empresarial. El primero describe cómo la familia va a desarrollar y mantener una relación de respaldo mutuo y a largo plazo hacia la firma; el segundo considera los entornos externo e interno, el potencial de la empresa y cuáles son las estrategias que se ajustan a las capacidades organizacionales; c) Finalmente, la toma de decisiones estratégicas y la opción de inversión están en función de las consideraciones familiares.

Ussman [2004] considera dos esquemas que combinan, tanto objetivos familiares, como empresariales: un esquema de análisis situacional y un esquema de gestión estratégica.

Jaffe [2005] afirma que una empresa familiar debería iniciar inmediatamente su proceso de planificación, al considerar posibles sucesiones generacionales. En dicho proceso se debería prestar atención a la formación de un consejo familiar y una junta de gobierno los cuales aportarían la cultura familiar a la empresa.

Por su parte, Miller y Le Breton-Miller [2006], encuentran que una gestión a largo plazo en las empresas familiares atiende cuatro prioridades que pueden combinarse de manera equilibrada y específica para el logro estratégico: a) Dirigir la organización de manera independiente, con rapidez y originalidad, para renovar o adaptar la empresa; b) Tener una misión sustantiva y duradera, un sueño para alcanzar, que exige invertir mucho y asegurar las competencias necesarias para ello; si el medio es la empresa, las familias deben asegurar su continuidad; una buena administración es parte de esto; c) Fomentar una cultura que impulse la comunidad y la cohesión, de manera que asegure que los comportamientos de los empleados se dirijan a cumplir con la misión. Una cultura modelada por valores auténticos, por la socialización, la selección apropiada, el adoctrinamiento incesante y un profundo interés por los trabajadores, de tal manera que provoque su fidelidad, iniciativa y colaboración en un entorno informal; d) Buscar y sostener conexiones duraderas con socios externos en las que ambas partes ganen. Los autores señalan que la configuración y modelación adecuadas de estas prioridades brindan a las empresas que gozan de una filosofía de gestión a largo plazo, ventajas competitivas únicas respecto a otras.

Duréndez et al. [2007], con una muestra de empresas familiares y no familiares españolas analizaron el tipo de cultura, los sistemas de control de gestión y el

rendimiento entre estas empresas. El resultado de este análisis confirmó que las empresas familiares tienen altos valores jerárquicos y bajos valores de adhocracia, en comparación con las no familiares. Y, en cuanto a los sistemas de control de gestión, se confirmó que éstos son utilizados en menor medida por las empresas familiares.

Fernández y Bringmann [2007] afirman que la cultura está dirigida hacia estrategias que aseguren el buen rendimiento de la empresa familiar. Estos autores, a través de un estudio cualitativo con cuatro empresas familiares españolas, analizaron mediante el método del caso, la cultura organizacional y los estilos de liderazgo como factores que explican el éxito o fracaso de las empresas familiares. Los resultados obtenidos mostraron que los fundadores de las empresas familiares exitosas dedican especial atención a la implementación de sistemas de control de gestión como herramientas que contribuyen al crecimiento de las mismas, así como a los recursos humanos.

Guízar [2008] determina que durante el proceso de planificación estratégica de la empresa familiar es muy importante la participación de los miembros de la familia y de los principales directivos de la misma, así como que ambas partes se comprometan en ese proceso continuo para su permanencia a lo largo del tiempo.

En su mayoría, estas propuestas para la gestión de la empresa familiar (*véase Cuadro 4.1*), consideran el papel primordial de la familia en el establecimiento de las estrategias. El proceso de socialización en la empresa familiar, mediante el cual los miembros de la familia aprenden los valores, normas, tradiciones y comportamientos que influyen tanto en su personalidad como en la empresa, gana importancia [García-Alvarez, Lopez-Sintas & Saldana, 2002; Astrachan et al., 2002; Sharma, 2004; Sharma & Manikutty, 2005].

Cuadro 4.1: *Concepción del Control de Gestión en la Empresa Familiar*

AUTORES	ENFOQUE
Malone [1989]	La armonía familiar, entre otros, positivamente relacionado con un nivel alto de continuidad de la planificación.
Habbershon y Williams [1999]; Carlock y Ward [2003]; Guizar [2008]; Jaffe [2005]; Ussman [2004]	Dimensión familiar en la empresa y en sus estrategias, así como participación y compromiso de los miembros familiares en la empresa.
Miller y Le Breton-Miller [2006]	Dirigir de manera independiente y fomentar una cultura que impulse la comunidad y la cohesión.
Fernández y Bringmann [2007]	La cultura de la empresa persigue el buen rendimiento de la empresa familiar, así como la implementación de los sistemas de control de gestión en las mismas constituyen parte de su éxito.
Duréndez et al. [2007]	Los sistemas de Control de Gestión son utilizados en menor medida por las empresas familiares que por las que no lo son.

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar, el Control de Gestión no puede conformarse con la verificación de los resultados, su finalidad, debe orientarse hacia la consecución de los objetivos. La evolución y mejora de los sistemas de Control de Gestión deben perseguir mayor competitividad empresarial, motivación del personal y evaluación de sus actuaciones, entre otros.

El éxito empresarial en cualquier tipo de empresa exige una continua adaptación de la empresa a su entorno, quedando la competitividad convertida en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa; los beneficios deben asegurarse en función de la asignación de los escasos recursos para aquellos entornos cambiantes, y en función de aquellos potenciales en que una empresa se diferencia de las otras [Imai, 1990; Freije, 1993; Illescas, 1993; Perdomo, 1993; García, 1994; Paez, 1994; Hernández Torres, 1997].

La necesidad de disponer de un sistema de control de gestión que permita guiar a la organización en el logro de su estrategia, ha obligado a desarrollar diversas definiciones, modelos, teorías y herramientas al respecto, elementos que analizaremos a lo largo de este capítulo.

Ante los planteamientos revisados en la literatura, respecto a la problemática que supone el Control de Gestión en la Pequeña Empresa Familiar, creemos que el origen de estos inconvenientes en las pequeñas empresas familiares españolas puede deberse, fundamentalmente, a dos aspectos:

- Por un lado, se encuentra la falta de especialización en materia de Control de Gestión en los responsables. La falta de conocimientos al respecto, entre los miembros familiares de la empresa obstaculiza el desarrollo formalizado de un método del Control de Gestión.
- Por otro lado, no tener configurado un sistema de Control de Gestión adaptado a sus necesidades, donde exista, como se mencionaba anteriormente, unos objetivos prefijados y unas estrategias de seguimiento y consecución de los objetivos.

Estos dos aspectos suponen en cualquier tipo de empresa una importante barrera a la adaptación a los cambios y a la innovación, entre otros, como ventajas competitivas. Y en el caso de la pequeña empresa familiar en España, además concurren las siguientes circunstancias:

- Por el hecho de su tamaño, posee el riesgo de ser absorbida por otras más fuertes con gran rapidez.
- Por el hecho de ser familiar, los conflictos dentro de la familia pueden repercutir directamente en el funcionamiento de la empresa.
- Por el hecho de ser una empresa española, entre otras que puedan encontrarse en circunstancias similares, su posibilidad de recuperar mercado y competitividad se torna complicado, sobre todo, desde la perspectiva actual donde mantenerse y sobrevivir es considerado, en muchas ocasiones, un éxito empresarial.

De ahí, que consideremos las siguientes recomendaciones para la pequeña empresa familiar en España, lo cual no descarta su aplicación en otro tipo de empresas, y cuyo seguimiento vendrá delimitado por determinados indicadores y herramientas de Control de Gestión, a los que aludimos en siguientes epígrafes:

- ✓ Reflexión y demarcación de una sólida Cultura Empresarial-Familiar, contrastando valores y prioridades dentro y fuera de la empresa (empresa-familia).
- ✓ Fijación, cuantificación y seguimiento de objetivos, definidos a partir de la escala de valores familiares-empresariales.
- ✓ Consolidación de estrategias de gestión, acordes con las estrategias empresariales.
- ✓ Reconocimiento y adaptación en la empresa según las necesidades del Capital Intelectual existente. Los puestos de trabajo deben organizarse en función de las capacidades, aptitudes y habilidades de cada miembro familiar que adquiera la responsabilidad de cada puesto.
- ✓ Utilización del presupuesto como anticipación a los problemas y ayuda en la búsqueda de soluciones. La previsión de escenarios futuros es en uno de los puntos fuertes más importantes de la empresa familiar.
- ✓ Control mediante el análisis de desviaciones entre lo real y lo presupuestado.
- ✓ Análisis de rentabilidad por medio de la evaluación de márgenes brutos.

#### **4.3. MODELOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR**

La Planificación y el Control de Gestión en las Empresas Familiares, a pesar de su importancia, es un tema de investigación escaso en la literatura, tanto a nivel conceptual como empírico [Ward, 1988].

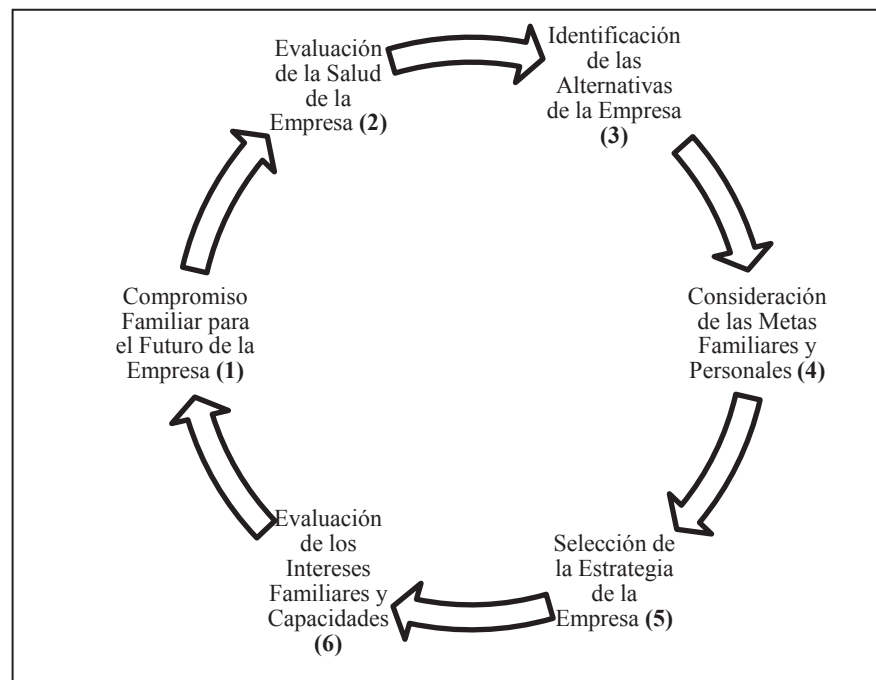
Algunos autores presentan estas herramientas de Planificación y Control de Gestión como modelos que ayudan a la empresa a obtener una ventaja competitiva sostenible sobre sus competidores [Grant, 2002], lo cual nos puede permitir una aplicación similar en el caso de las empresas familiares, como se describe a continuación.

##### **4.3.1. MODELO DE INTERDEPENDENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE LA FAMILIA [WARD, 1988]**

Este modelo procede de una de las primeras investigaciones sobre las razones críticas y beneficios de la planificación empresarial de las empresas familiares. Está

basado en que una planificación formal no es necesaria cuando existe un pensamiento estratégico y la empresa familiar es pequeña. Así mismo, las posibles necesidades de planificación en las pequeñas empresas familiares estarán en función de las necesidades financieras, y de los problemas familiares y de carácter patrimonial de las mismas (véase Figura, 4.1).

Figura 4.1: Modelo de Interdependencia de la Planificación Estratégica y de la Familia [Ward, 1988]



Fuente: Ward [1988]

A partir de este esquema, Ward [1988] identificó los siguientes pasos para el desarrollo de una planificación estratégica:

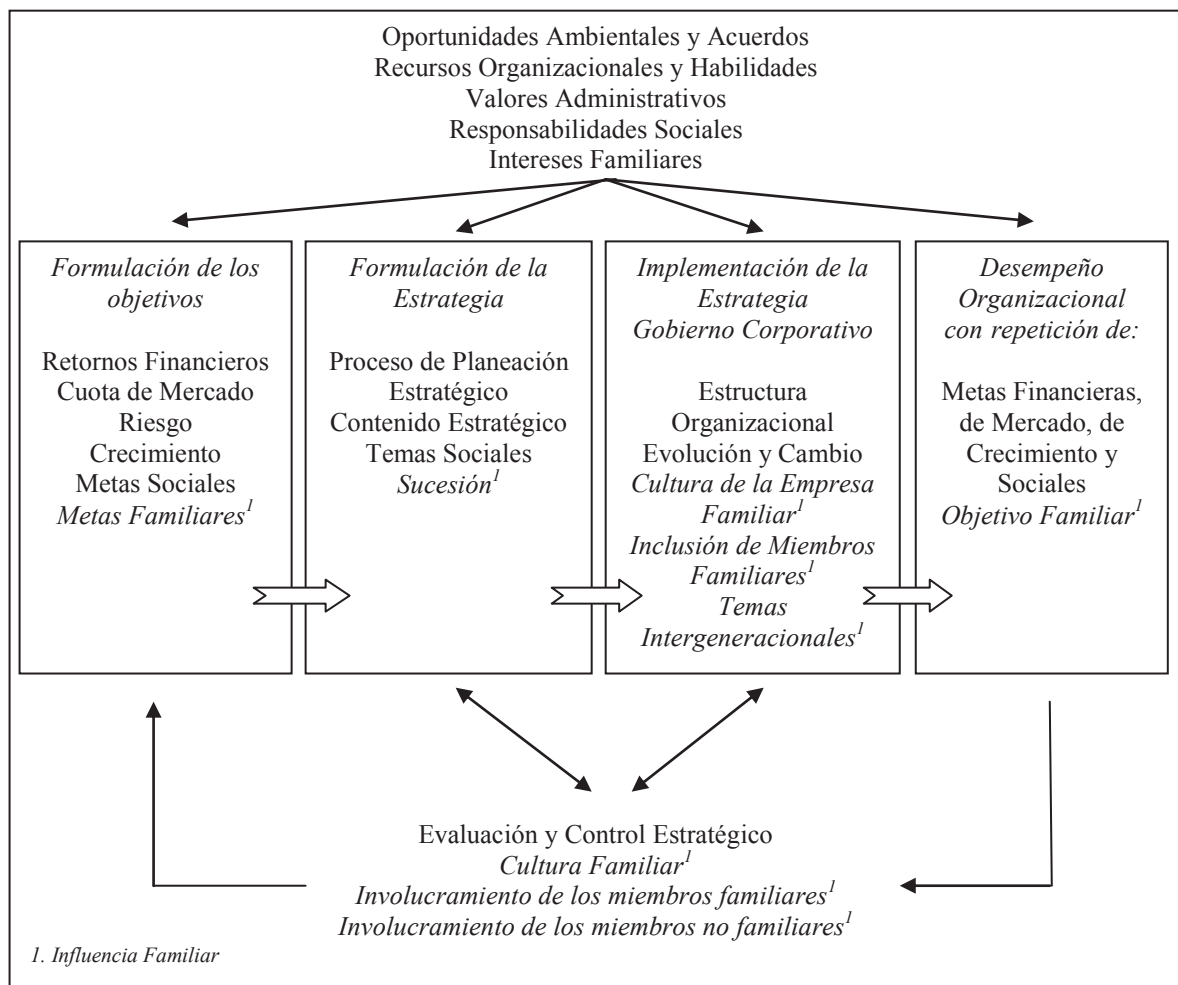
1. Tener una visión completa del estado actual de la empresa (FODA).
2. Establecer el compromiso familiar con el futuro de la empresa, de manera que se asegure la planificación.
3. Realizar un análisis financiero para conocer la salud del negocio.
4. Llevar a cabo un análisis del mercado para identificar las diversas alternativas que se pueden seguir en la empresa.
5. Conocer las metas que desea cumplir la familia.
6. Seleccionar la estrategia, prevaleciendo las relaciones con clientes.
7. Evaluar los intereses que tiene la familia.



4.3.2. MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA [SHARMA ET AL., 1997]

Presenta un proceso de administración estratégica en el mismo sentido, tanto para las empresas familiares como para las no familiares (formulación, implementación y control) y está enfocado hacia el cumplimiento de objetivos (que suele ser el punto principal de diferencia entre ambos tipos de empresas). Se representa mediante un diagrama que muestra el proceso dinámico e interactivo entre: el planteamiento de objetivos, la formulación e implementación de las estrategias que permitirán el alcance de los mismos y la generación del desempeño organizacional. Así mismo, remarca las diferencias sustanciales entre la planificación de una empresa familiar y una no familiar, e identifica las influencias, los intereses y valores que incorpora la familia en la empresa familiar (véase Figura 4.2).

Figura 4.2: Modelo del Proceso de Administración Estratégica [Sharma et al., 1997]

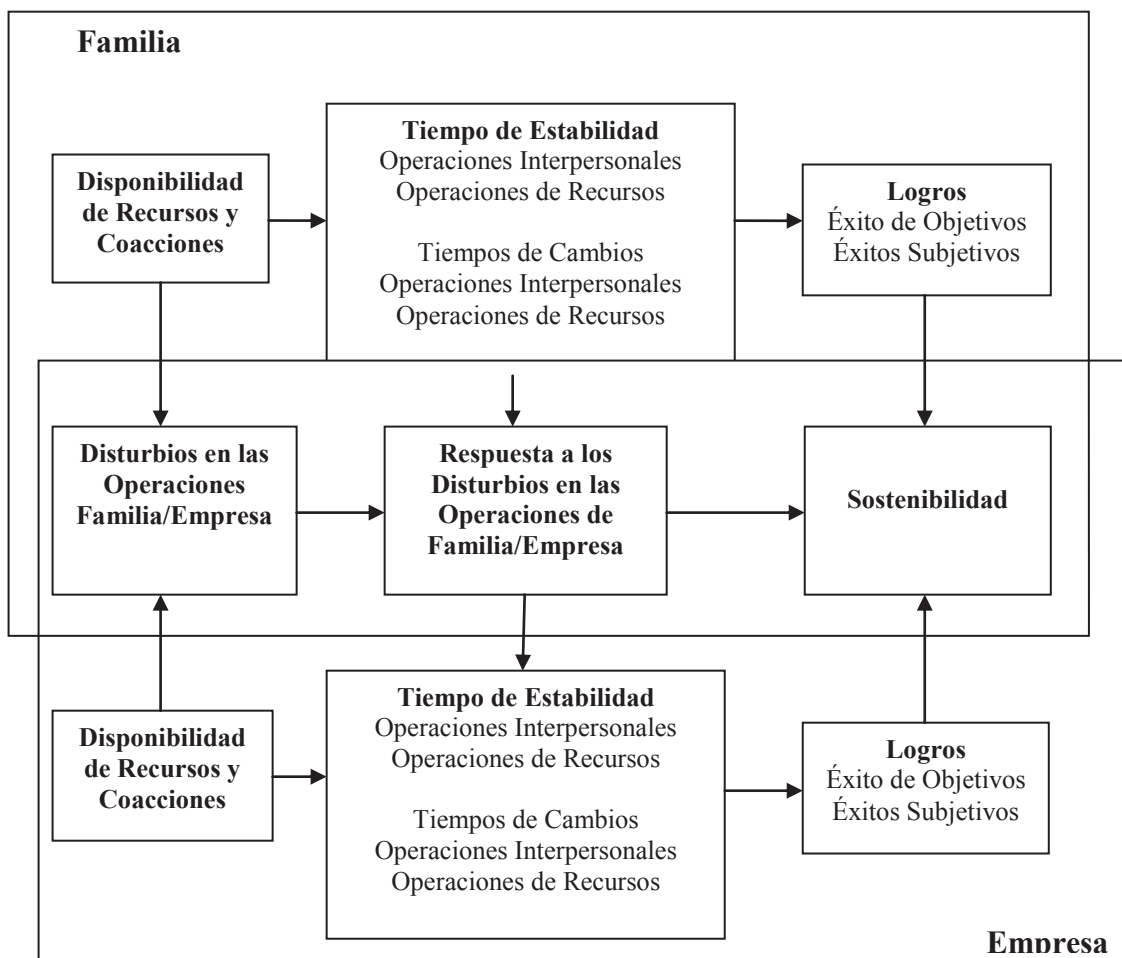


Fuente: Sharma et al. [1997]

4.3.3. MODELO DE SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR [STAFFORD ET AL., 1999]

Este modelo plantea que la sostenibilidad de la Empresa Familiar está en función del cumplimiento de los objetivos, tanto de la familia como de la empresa, además de las operaciones que se realizan entre ambos sistemas. El principal objetivo de este modelo es la Planificación y la Gestión de la Empresa Familiar: identificación de los recursos, y procesos de gestión y operaciones que deben desarrollarse a nivel familia y empresa que favorecen la sostenibilidad de la Empresa Familiar. Es importante resaltar, que este modelo, a diferencia de los anteriores, considera la familia en un nivel análogo con la empresa. Su finalidad está centrada en la obtención de resultados de permanencia y/o de éxito en este tipo de empresas, utilizando la planificación de la gestión como una información necesaria para el conocimiento de escenarios futuros de las mismas (véase Figura 4.3).

Figura 4.3: Modelo de Sostenibilidad de las Empresas Familiares [Stafford, 1999]

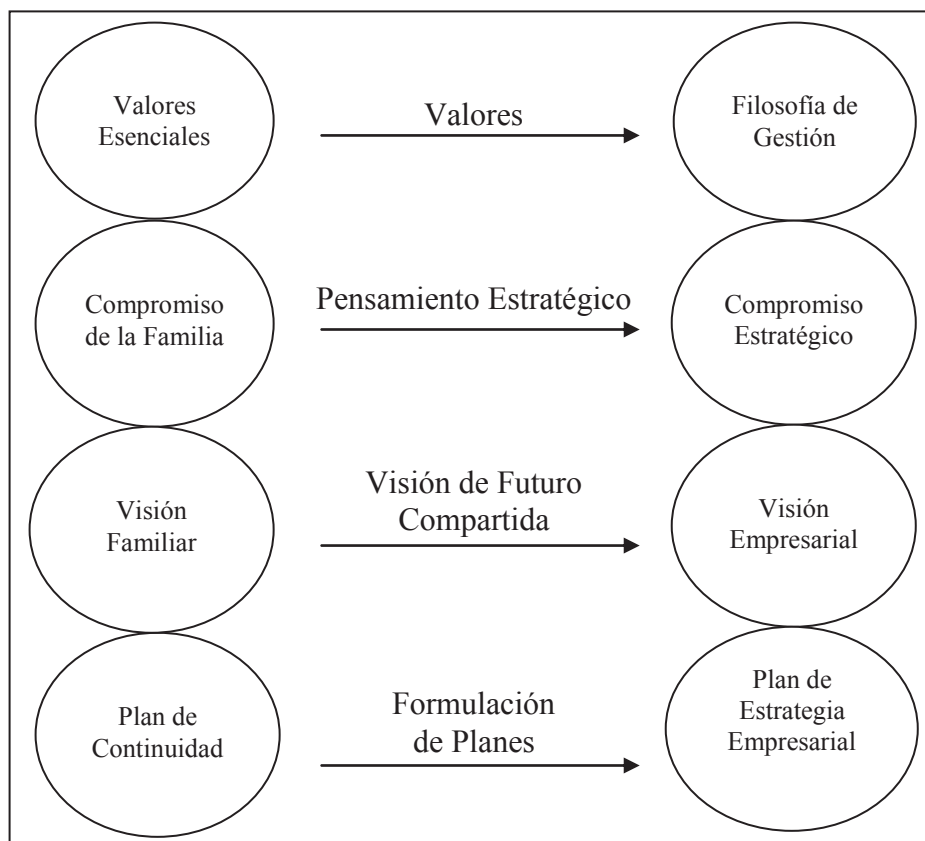


Fuente: Stafford et al. [1999]

4.3.4. MODELO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARALELA (PPP) [CARLOCK Y WARD, 2003]

Este modelo incluye dos niveles: Familia y Empresa. Dentro del primer nivel, incorpora los valores esenciales de la familia: compromiso, visión familiar y plan de continuidad. Y en el segundo nivel, incluye la filosofía de gestión, el compromiso estratégico, la visión empresarial y el plan de estrategia empresarial. Ambos niveles en conjunto, determinarán los valores, el pensamiento estratégico, la visión futura y la formulación de planes el plan de continuidad y el plan empresarial (véase Figura 4.4).

Figura 4.4: Modelo del Proceso de Planificación Paralela (PPP) [Carlock y Ward, 2003]



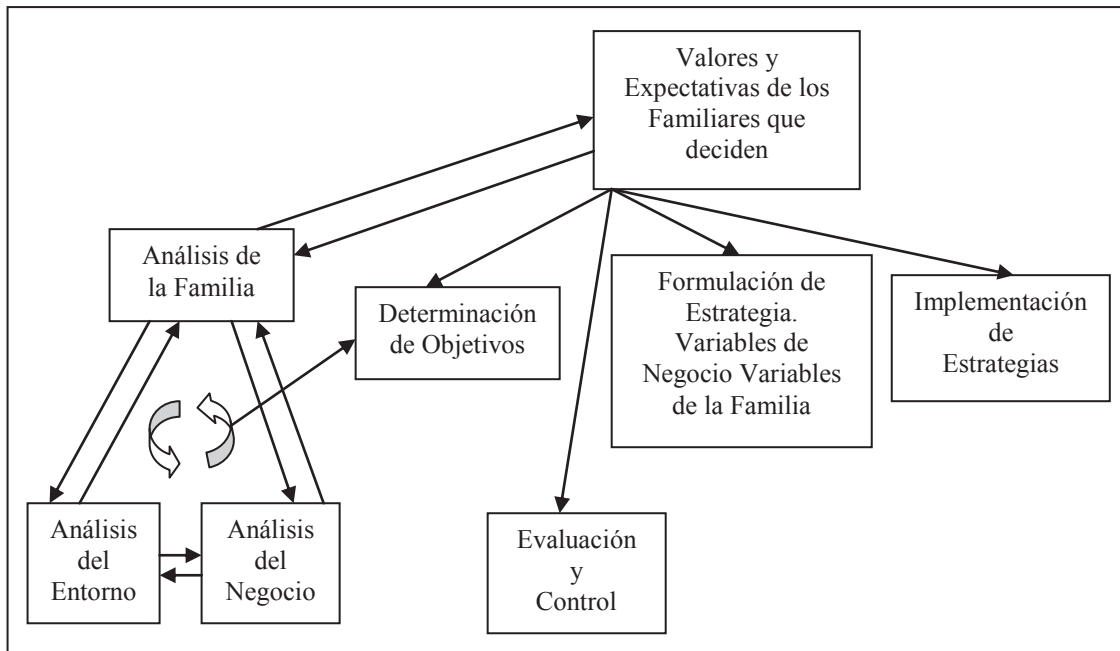
Fuente: Carlock y Ward [2003]

4.3.5. MODELO DEL PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA FAMILIAR [USSMAN, 2004]

Este modelo considera dos componentes esenciales en la gestión de la Empresa Familiar: un esquema de análisis situacional y un esquema de gestión estratégica. Lleva

a cabo una determinada combinación de objetivos familiares y empresariales (véase Figura 4.5).

Figura 4.5: Proceso de Gestión Estratégica de la Empresa Familiar [Ussman, 2004]



Fuente: Ussman [2004]

Como se observa en la Figura 4.5, el contexto cultural de la empresa familiar se configura a partir de las características de la propia empresa y de la cultura de la familia. Establece una serie de creencias compartidas entre los miembros familiares que afectan a la estrategia desarrollada por la empresa familiar. La influencia de la cultura familiar en la empresa depende, entre otros factores, del grado de compromiso e implicación de los miembros de la familia y de la generación que se encuentre en el poder.

#### 4.4. EL CONTROL DE GESTIÓN PARA LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA

El Control de Gestión en una empresa puede convertirse en una fortaleza empresarial. En las pequeñas empresas, sobre todo, la proyección de su imagen a la sociedad puede realizarse a través de sus previsiones de gestión interna de costes y de su contabilidad financiera. La peculiaridad de tratarse de una pequeña empresa familiar, desarrolla en muchos casos una etapa previa a la iniciativa de llevar a cabo cualquier

tipo de gestión en la misma. Esto es, valorar y determinar si la cultura de la empresa está sostenida sobre unos valores adecuados para llevar a cabo el desarrollo de técnicas de Control de Gestión, si la familia empresaria está concienciada de la importancia que conllevan estas técnicas tanto para su supervivencia como para su continuidad. En definitiva, se necesita la implicación de todos los miembros, al menos familiares, que forman parte de la empresa.

A partir de ese momento, la pequeña empresa familiar configurará su sistema de Control de Gestión como el resto de empresas, adaptándose a su estructura y persiguiendo la eficacia y eficiencia de su empresa:

1. Definiendo los objetivos de la empresa, en función de sus propias características. Es importante saber definir los posibles entornos de influencia y así, analizar los puntos fuertes y débiles con los que se podrá enfrentar al mercado y a su competencia.
2. Disponiendo de una estructura organizativa adecuada para alcanzar los objetivos definidos.
3. Elaborando un sistema de información que permita llevar a cabo un proceso de gestión capaz de analizar, evaluar y corregir actuaciones para el futuro. Los indicadores del Control de Gestión y sus herramientas se convierten en instrumentos imprescindibles en la elaboración y desarrollo de este sistema de información.

En nuestra opinión, además de la ausencia de un eficiente y formalizado mecanismo de Control de Gestión, creemos que la falta de una Cultura Empresarial claramente definida en la que sustentar la nueva empresa, sería un factor muy relevante de las cifras de fracaso entre los jóvenes emprendedores. De igual manera, manejar el Capital Intelectual de la empresa, conocerlo y valorarlo, ofrece un valor añadido que en determinadas ocasiones, puede evitar, o al menos disminuir, la inadecuación de un Control de Gestión en la empresa.

Basándonos en nuestra experiencia, la pequeña empresa familiar en España, ante las preocupantes conclusiones de los estudios analizados con anterioridad, debería centrar su Control de Gestión, en:

- Gestionar su visión empresarial, esto es, definir con claridad sus objetivos y los medios para alcanzarlos. Y una vez logrado, deberá centrarse en la gestión de sus fortalezas, como son, entre otras:
  - Gestionar sus recursos humanos, lo que implica evaluar los puestos de trabajo, gestionar el talento interno, buscar especialización en cada responsable, etc.
  - Gestionar financieramente su empresa, donde el punto clave se situaría en la gestión de cobros y pagos, y la negociación bancaria.
  - Gestionar su producción, mediante la innovación de procesos, los indicadores de calidad y el estudio de márgenes brutos.
  - Gestionar sus ventas, realizando presupuestos de ventas, de publicidad y de formación en ventas, y fijando sus objetivos comerciales.
  
- Gestionar su supervivencia, continuidad y éxito en el mercado, adaptando sus modelos de Control de Gestión a los cambios y mejorando la calidad de los mismos.

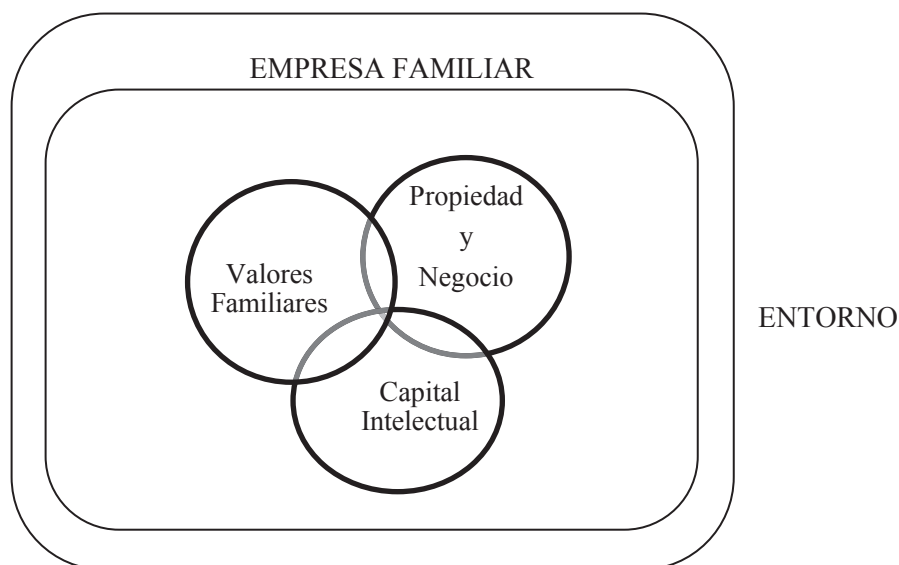
Asimismo, debería definir sus principales funciones, independientemente del tipo de empresas ante el que nos encontremos. Entre ellas, cabe destacar las siguientes:

1. Planificar, determinando una posible actuación futura a través de las previsiones que esclarezca objetivos y establezca los procedimientos más apropiados para conseguirlo.
2. Organizar, agrupando las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los empleados en las unidades operativas.
3. Coordinar los recursos, como el personal ejecutivo, la financiación necesaria y los demás elementos requeridos para la planificación.
4. Dirigir, emitiendo instrucciones, guiando personas hacia los objetivos y midiendo el impacto de los resultados dentro del ámbito del control del patrimonio y aseguramiento del valor de la empresa. Incluye, como puntos vitales, la asignación de los programas a los responsables para llevarlos a cabo y el establecimiento de las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

5. Controlar, vigilando que los resultados se ajusten, lo más exactamente posible, a los programas establecidos. Llevan a cabo la comparación de los resultados actuales con los estándares, así como la puesta en práctica de la acción correctora cuando la realidad se desvíe de la previsión [Newman, 1968]. Esta última función también desarrolla un análisis de la motivación del personal respecto al alcance de los estándares marcados. García [1992] establece que se deben descubrir los entornos y las potencialidades propias de la organización porque las empresas se encuentran en un proceso de adaptación; el sistema de dirección tiene que orientarse a descubrir las estrategias para adaptarse a situaciones cambiantes, anticipándose mediante la prevención. Según Johnson y Scholes [1997] algunos directivos continúan con una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo dentro de la gestión y el contexto estratégico de la empresa. En definitiva, se puede concluir que el control busca la construcción de sistemas de información y de alertas para descubrir riesgos potenciales del negocio y poder anticiparse a cualquier situación.

A modo de conclusión, la gestión empresarial de las pequeñas empresas familiares españolas, si bien podría ser de aplicación al resto de Pymes, podría quedar recogida en el siguiente sistema circular (véase Figura, 4.6):

Figura 4.6: Sistema circular de gestión empresarial en la pequeña empresa familiar española



Fuente: Elaboración propia.

Según se observa en la Figura 4.6, la empresa familiar podría basar la síntesis de su sistema de Control de Gestión en una combinación de tres elementos fundamentales: la

diferenciación entre propiedad y negocio de la empresa, si fuera el caso, el Capital Intelectual de que dispone el núcleo familiar-empresarial y los valores familiares que guían el desempeño de la empresa. Estos últimos, serán aquellos que consoliden la cultura familiar-empresarial y las directrices de la empresa. Asimismo, la adecuación de los miembros familiares a los puestos de trabajo y la valoración del Capital Intelectual estará en función de la cultura que la empresa haya determinado. Este sistema circular, por tanto, consideraría como variable dependiente a la Empresa Familiar y como variable independiente al entorno.

Uno de los mayores problemas que se presentan en la pequeña empresa familiar en España, respecto al desarrollo del Control de Gestión, se fundamenta en que este mecanismo de gestión no es entendido de manera adecuada por una gran mayoría de empresas. Muchas de ellas, se limitan a realizar los presupuestos que requieren en una determinada situación presente, no elaborándose, por tanto, como propuesta a un escenario actual ni futuro a corto plazo de la actividad empresarial. En otros casos, el Control de Gestión es entendido como el cálculo de liquidez necesario para afrontar un período, bastando conocer las entradas y salidas de tesorería para la continuidad de la actividad empresarial. Incluso, existen casos (la gran mayoría en el sector de las microempresas) donde directamente no se hace uso de ninguna herramienta de Control de Gestión.

Otro de los inconvenientes, en las pequeñas empresas familiares, es la falta de delimitación de objetivos y metas de futuro, y con ello, la ausencia de estrategias que ayuden a conseguirlos.

A diferencia de las empresas no familiares, donde una amplia parte basa su principal reto en hacer frente al mercado competitivo, las empresas familiares tienden a perseguir además retos como integrar los intereses de los familiares dentro y fuera de la empresa, compartir objetivos y coordinar esfuerzos para el logro de los mismos [Cisneros et al., 2011]. La adecuación de la pequeña empresa familiar a los nuevos entornos, además requiere una solidez de valores familiares capaces de readaptar su Cultura Empresarial. Como eslabón de la cadena de valores empresariales, también consideraremos en nuestro modelo que la valoración del Capital Intelectual en este tipo de empresas ofrece una posibilidad de mejora en la readaptación de su Cultura Empresarial. Cuando existe



una adecuación de cualidades y habilidades en los puestos de trabajo la solidez de valores en la empresa y la posibilidad de adaptación a los cambios es mayor.

Partiendo del enfoque de recursos y capacidades, algunos autores como Collins [1991], Chang [1995] y Dhanaraj y Beamish [2003], consideran que los recursos intangibles de una empresa podrían ser el origen de ventajas competitivas tanto en los mercados nacionales como internacionales. Por una lado, se encuentran los recursos humanos que poseen la experiencia, el Know how, el aprendizaje, el conocimiento y las habilidades necesarias para mantener una ventaja competitiva de la empresa frente al mercado. Por otro lado, están los recursos organizativos, donde se encuentran las habilidades directivas para integrar a los componentes de la empresa, la capacidad de gestión y los sistemas y rutinas de la empresa, lo cual se contempla en una Cultura Empresarial que puede ser también fuente de ventaja competitiva para la empresa.

Todas estas circunstancias a las que se enfrenta una pequeña empresa familiar, con su Cultura Empresarial, con los recursos humanos y Capital Intelectual con el que cuenta, ha suscitado nuestro interés en formalizar el desarrollo de un modelo de Control de Gestión que pueda ser aplicable a todas y cada una de las pequeñas empresas en España, con la particularidad de adaptarse a aquellas que además son familiares. Para ello, consideramos fundamental la demarcación de herramientas de Control de Gestión relevantes y de fácil accesibilidad para la pequeña empresa familiar.

#### 4.4.1. HERRAMIENTAS DEL CONTROL DE GESTIÓN APLICABLES A LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR

El control de gestión, considerado una herramienta de gran apoyo para la mejora de los resultados que la empresa desea obtener en el futuro inmediato, efectúa un diagnóstico general de la situación interna de la empresa, ofreciendo la posibilidad de mejoras en sus procesos internos, en sus equipos de trabajo, en su estrategia comercial y, en consecuencia, en sus fortalezas económicas y financieras.

En este epígrafe se pretende realizar un análisis de aquellas herramientas de Control de Gestión que consideramos necesarias en la pequeña empresa familiar en España para obtener un diagnóstico general de su gestión interna. Muchas de las pequeñas empresas

familiares, debido a su tamaño, a su estructura o a las características de los miembros que la integran, no consideran apropiado implementar en su negocio, ciertas herramientas de control y gestión. Confían en el buen hacer familiar y en el interés por la empresa de todos los miembros familiares que la integran. Sin embargo, existen empresas que, a medida que van creciendo, se dan cuenta de la necesidad de desarrollar medidas que les permitan tener un control de todas las operaciones, debido al crecimiento en su volumen de operaciones, a una posible sucesión a corto o medio plazo, etc.

En nuestra opinión, en la mayoría de los casos en los que se muestra un rechazo ante la implantación de un modelo de trabajo de Control de Gestión, éste no es debido tanto a la estructura de la empresa, sino más bien a los responsables que asumen su dirección, lo que se convierte en el principal limitador del Control de Gestión. Por ello, consideramos importante que el modelo formalizado con el que se vaya a trabajar sea sencillo, accesible y relevante en materia de Control de Gestión.

Bajo este planteamiento, de acercamiento entre el modelo de Control de Gestión y los responsables de su desarrollo, y siguiendo algunas de las referencias de Menguzzato y Renau<sup>3</sup> [1986-1993], consideramos que las herramientas de Control de Gestión válidas en la pequeña empresa familiar en España, deben identificarse teniendo en cuenta, principalmente las siguientes características:

- En cuanto a su sencillez:
  - Ser accesibles y de fácil manejo.
  - Contener información básica, pero relevante.
  - Reflejar de manera clara y comprensible la utilización de los recursos en la empresa.
- En cuanto a sus resultados:
  - Servir de cálculo, análisis y corrección de la planificación

---

<sup>3</sup> Los sistemas de control de gestión para Menguzzato y Renau, 1986 ( p. 245.) deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

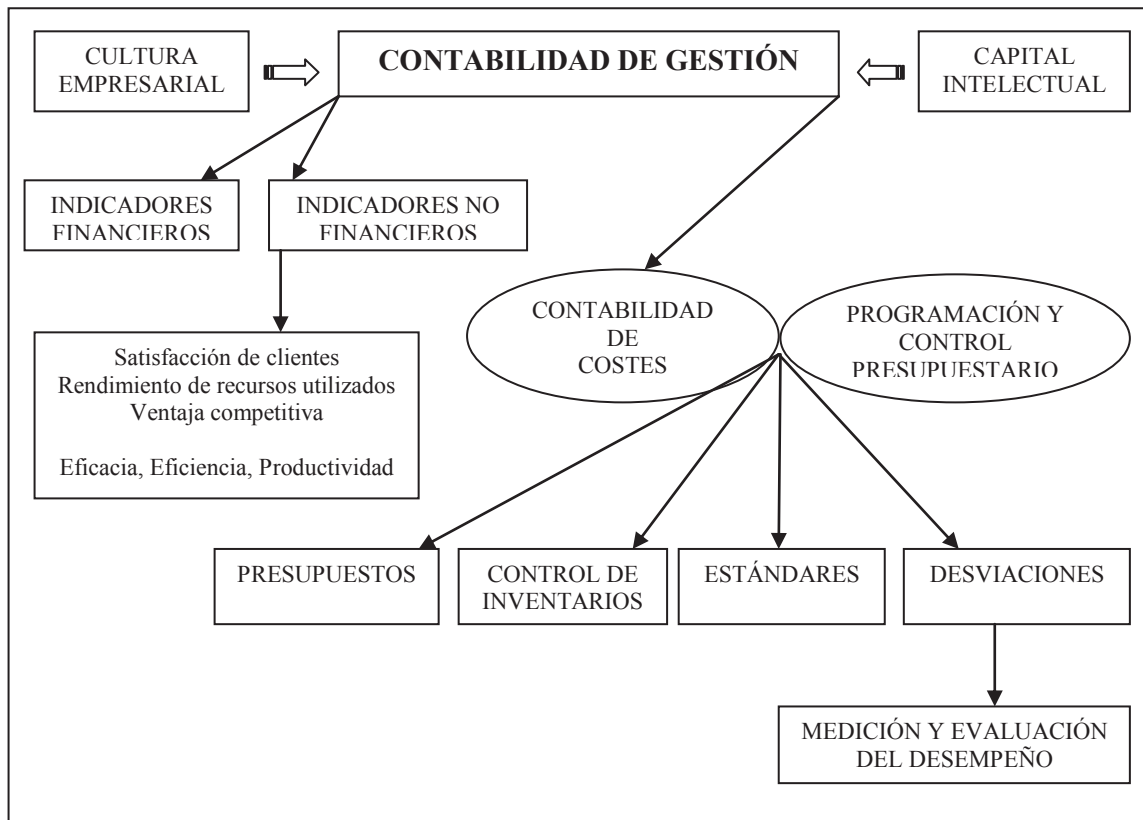
- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Ser rápidos.
- Ser flexibles.
- Ser económicos.

- Aportar la información suficiente y necesaria para que la empresa adopte decisiones operativas y estratégicas.
- Permitir la fijación de objetivos claros y concisos con facilidad.

La formalización de herramientas de Control de Gestión en una gran empresa familiar tiende a ser más frecuente que en una pequeña, ya que las primeras suelen llevar a cabo un control por resultados para hacer frente a los problemas de coordinación. Sin embargo, en una pequeña empresa familiar el control suele llevarse a cabo de una manera más individualizada y personal pues, en ocasiones, el coste de obtener la información es más alto que su utilidad. No obstante, hay quienes consideran que las pequeñas empresas familiares también necesitan contar con criterios claros, medibles y comparables sobre su éxito [Hienerth y Kessler, 2006]. Asimismo, se debe tener en cuenta que un control de gestión demasiado rígido en una pequeña empresa familiar también puede desencadenar pérdida de flexibilidad y de rapidez de respuesta, lo que se consideraría una desventaja para la empresa. Por ello, se considera un factor clave el conocimiento y consenso familiar en las propuestas de control de la gestión en este tipo de empresas.

La literatura ofrece una gran variedad de herramientas de Control de Gestión para su utilización en las empresas. De ahí que pretendamos hacer una selección de aquellas que consideramos relevantes en nuestro caso y cuyas posibilidades de formalización e implementación en la pequeña empresa familiar en España sean elevadas (*véase Figura, 4.7*). Asimismo, dependerán de las necesidades a cubrir por cada empresa.

Figura 4.7: Herramientas de Control de Gestión para la Pequeña Empresa Familiar en España



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.1.1. La Contabilidad de Costes

Dentro de la Contabilidad de Gestión, la Contabilidad de Costes puede suponer una herramienta de utilidad en las pequeñas empresas familiares, adaptándola a sus necesidades. La creciente importancia asumida por las variables "no monetarias" en la planificación y desarrollo de determinados productos (aquellos con un ciclo de vida más corto, como los pertenecientes a sectores de alta tecnología) tales como la calidad, la frecuencia en su renovación, las características diferenciadoras, etc., ha promovido su consideración en gran medida junto a las variables convencionales, como por ejemplo, la del coste de producción, en la toma de decisiones relativas a los productos [Lizcano, 1991]. La aportación de la contabilidad de gestión ha de ser, progresivamente, mejorada para poder responder, adecuadamente, a las nuevas necesidades de información, como son el control y la medida del rendimiento [Castelló, 1991].

La información que genera la contabilidad de costes y que va dirigida al ámbito interno de la empresa, podría generar un importante conocimiento en las pequeñas empresas familiares, al igual que ocurre en las grandes empresas que lo aplican, permitiendo:

- Conocer en qué coste incurre la empresa en cada fase de elaboración de sus productos.
- Valorar las existencias de productos en curso, semi-terminados y terminados (en función de los costes en los que hasta ese momento hayan generado).
- Detectar posibles actividades, productos o clientes en los que la empresa pierde dinero.
- Fijar los precios de venta conociendo qué margen obtiene en cada producto.

Para ello, el proceso en general a seguir para la implantación en la pequeña empresa familiar podría sintetizarse en las siguientes fases:

1. Análisis previo y elección del sistema de costes más adecuado.
2. Identificación y clasificación de los costes.
3. Localización de los costes.
4. Cálculo del coste del producto.
5. Análisis de rendimientos y resultados.

Esta breve descripción de la Contabilidad de Gestión y la Contabilidad de Costes suscita un posible inconveniente en algunas pequeñas empresas familiares, como es la amplia recopilación de datos que requieren y la interpretación de los mismos. Sin embargo, este hecho, también podría transformarse en una oportunidad de cambio en la pequeña empresa familiar. Para ello, la empresa necesitará personal capacitado para la recogida y selección de datos, e interpretación de resultados, bajo un previo análisis de los costes en que se incurrirá para la obtención y captura de dichos datos. A partir de ahí, la empresa podría optar por una revisión de sus objetivos principales y de cómo llegar a ellos. Fundamentalmente, debería preguntarse: ¿qué ha hecho hasta el momento? y ¿qué debería hacer a partir de ahora? Puede parecer innecesario plantear estas cuestiones que son la base para la fijación y consecución de los objetivos de la empresa, sin embargo, aún existen muchas pequeñas empresas, sobre todo familiares, que no se lo plantean. La solidez de una adecuada cultura empresarial, en este caso, cobraría gran importancia.

Entre los escasos estudios encontrados en la literatura que relacionen el uso de la contabilidad de costes en las pequeñas empresas familiares en España, se desprende que, en la mayoría de los casos, el uso de esta herramienta es mayor en empresas grandes y medianas, con larga trayectoria en el mercado y no familiares.

Cuando la implantación de un sistema de costes en la pequeña empresa familiar forme parte de su cultura organizativa, la Contabilidad de Gestión podría basar su análisis en una Contabilidad de Costes fundamentada en:

- Precios de compra competitivos: la pequeña empresa familiar puede optar por incluir o no los gastos inherentes de la compra, ya que, en muchos casos, éstos son negociados o acordados personalmente mediante el intercambio de servicios entre empresas de las mismas características.
- Optimización de la mano de obra directa, donde su supervisión y verificación resulta bastante cercana y accesible.
- Distinción de los costes indirectos de producción, sobre todo, entre costes fijos y variables. La pequeña empresa familiar tiene la posibilidad de operar de manera versátil, en ciertas ocasiones, con estos dos tipos de costes (incluyendo aquellos que puedan considerarse semifijos o semivARIABLES).
- Fijación de márgenes de ventas competitivos y coherentes a su situación económica. Debe prestar atención, sobre todo, a su margen industrial el cual incorpora el mayor porcentaje de costes de la empresa.

#### *4.4.1.2. El Presupuesto*

En conexión con esta Contabilidad de Costes, la planificación de la empresa, a través de su Programación y Control Presupuestario, constituirá una herramienta sobre la cual basar expectativas futuras. De ahí, que se desprenda la utilización de los presupuestos, el control de los inventarios y el uso de los estándares para la previsión y futura puesta en escena de la empresa. Así, como el análisis de las desviaciones, como parte del control presupuestario, que ofrece la posibilidad de medir y evaluar todas las actuaciones realizadas anteriormente, con la finalidad de mejorar la planificación de la empresa para los siguientes períodos.

Los presupuestos de una pequeña empresa familiar, sobre todo cuando se desarrollan en el entorno de la microempresa, podrían compararse, en su esencia, con los presupuestos llevados a cabo en los hogares familiares, ya que se trata, en definitiva, de operar con los gastos e ingresos que se esperan obtener para cumplir un objetivo o necesidad prevista. Aunque, en la medida en que la empresa vaya creciendo, la diferenciación, respecto de las economías domésticas será cada vez mayor.

El presupuesto, como cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un determinado período, se desarrolla bajo un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas. Por ello, a diferencia de los estados financieros, los presupuestos permiten reflejar la visión de los gerentes o encargados de unidades respecto del futuro que quieren anticipar, condición que hace que los responsables tengan que prever y anticiparse a posibles problemas antes de que éstos se presenten [Donoso, 2003]. Sin embargo, presentan algunas limitaciones, como estar basados en estimaciones, mostrar rigidez, etc.

La formalización de la planificación presupuestaria en una pequeña empresa familiar podría desarrollarse, principalmente, en la previsión de sus ventas, en función de sus objetivos, en la identificación de sus costes de producción, en su caso, en la determinación de sus costes de departamentos no productivos, y en la generación de recursos monetarios suficientes para hacer frente a su actividad empresarial. Una vez elaborados los presupuestos y analizados los gastos por departamento o de la empresa en su conjunto, se podrán detectar las variaciones que se vayan produciendo.

A través de la medición y evaluación del desempeño, que representa la dimensión cuantitativa del comportamiento de los componentes de la empresa, se analizarán las causas de las posibles desviaciones y se tomarán medidas para corregirlas. El análisis de las desviaciones, como control presupuestario, establece el punto de partida para la investigación, evaluación y corrección de las diferencias. La existencia de una desviación implica inmediatamente la investigación de sus causas y, por lo tanto, servirá de base para la gestión de la empresa sobre las decisiones futuras a tomar. En consecuencia, la pequeña empresa familiar, en nuestro caso, volverá a definir los

objetivos determinantes de éxito, y a medir y evaluar su consecución, analizando su planificación presupuestaria y estándares, y definiendo la eficacia, eficiencia y efectividad con que se ha trabajado.

Sin embargo, la elaboración y desarrollo de los presupuestos puede ser generador de conflictos. Por un lado, en la medida en que los responsables/familiares de dichas áreas lleguen a anteponer las prioridades de su departamento o área sobre los objetivos generales de la empresa, pueden provocar rivalidades y competencias internas, tanto en la empresa como en la familia. En estos casos las relaciones familiares se dificultan y comienzan los conflictos. La importancia de los valores es aquí, una vez más, una variable de estabilidad de la empresa. Si ésta se ha cimentado sobre valores sólidos y consensuados entre los miembros familiares, el riesgo de sufrir desavenencias disminuye de manera notable. Por otro lado, la pequeña empresa, sea o no familiar, puede encontrarse ante una falta de conocimiento o asesoría adecuados para el diseño de los presupuestos adecuados al negocio. Asimismo, como en cualquier tipo de empresa, se encuentra la inflexibilidad en el manejo de los presupuestos por querer cumplir con rigidez lo presupuestado, sin considerar que existen aspectos que no incluye el presupuesto y que pueden modificar las actividades de la empresa, así como el presupuesto en sí mismo. Por ejemplo, el clima organizacional o el grado de satisfacción de los clientes.

La planificación presupuestaria ofrecerá a las pequeñas empresas familiares, principalmente (*véase Cuadro 4.2*): un seguimiento de los objetivos a corto plazo, un control presupuestario sencillo y relevante cuya información interna venga detallada y cuantificada, una evaluación del desempeño de los miembros familiares en la empresa, una previsión de futuro en el desempeño de la misma y una toma de decisiones planificada.



Cuadro 4.2: Planificación Presupuestaria en las Pequeñas Empresas Familiares

CONCEPTO	PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA
Horizonte temporal	≤ 1 año
Finalidad	Establecer objetivos a corto plazo Evaluar el desempeño
Complejidad	Baja
Actividades	Programación presupuestaria Control presupuestario Desviaciones presupuestarias
Contenido	Información interna detallada y cuantificada
Previsión	Alta
Toma de decisiones	Planificada

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.1.3. Los Indicadores

La información generada por los indicadores de control de gestión se presenta a través de indicadores financieros y no financieros, siendo estos últimos aquellos en los que, principalmente, fijaremos nuestra atención. Los indicadores no financieros se formulan en base a los objetivos y estrategias fijadas en la planificación estratégica de la empresa, contribuyendo a la mejora continua y al desarrollo de ventajas competitivas en la empresa [Campa, 2011]. La satisfacción de clientes se puede medir a través del cumplimiento de pedidos, en función de las entregas de pedidos, según ventas directas como consecuencia de resoluciones de consultas o asesoramiento, etc. Y el rendimiento de los recursos utilizados en un proceso estará en función del tiempo de fabricación de un producto, de realización de un servicio, de preparación de un pedido a recoger por el cliente, etc. Los indicadores de eficiencia se centrarán en la obtención de los mejores resultados posibles con los recursos disponibles. Los indicadores de eficacia permitirán determinar cuantitativamente el grado de cumplimiento de la meta establecida por la empresa en un período determinado. Será la capacidad de lograr objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado. Entre ellos, podemos encontrar los presupuestos de ingresos y gastos, el rendimiento del trabajo en equipo, la media de problemas resueltos, etc. Los indicadores de efectividad medirán el nivel de logro de los objetivos, como la flexibilidad, la calidad del servicio y la innovación, entre otros. Los indicadores de logro y productividad, determinarán por

ejemplo, el rendimiento de uno o varios trabajadores en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada a una unidad de tiempo. Así, como la relación de horas por trabajo realizado o por servicio prestado.

Los indicadores de control de gestión son medios, instrumentos y/o mecanismos destinados a evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos. Son expresiones cuantitativas que valoran y estiman el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades, y que detectan y prevén desviaciones que afectarían al logro de los objetivos.

Sin embargo, las filosofías gerenciales modernas, como TQM (Total Quality Management), JIT (Just in Time), TOC (Theory of Constraints) se apoyan, no solo en los indicadores, sino en su escala de importancia en el proceso de gestión; a diferencia de las filosofías tradicionales, que utilizan como herramienta central de control a la contabilidad de costes, ofreciendo cierta importancia a los indicadores asociados al gasto de las operaciones.

Como consecuencia de las relaciones numéricas de los indicadores, que permiten evaluar y controlar la Gestión Empresarial, se establecen, principalmente, tres requisitos a cumplir por cada uno de ellos: ser medible, ser entendible y ser controlable. En el marco de la pequeña empresa familiar se debe cumplir un requisito más: que sea sencillo en su aplicación, pudiendo adaptarse a su estructura, a sus recursos y a sus necesidades.

Los requisitos principales que consideramos que deben cumplir estos indicadores en la pequeña empresa familiar, aunque bien pudieran generalizarse a otros tipos de empresas, son:

1. Ser accesibles y realizables: deben mostrarse sencillos y simples, y se ha de disponer de los medios necesarios para su obtención.
2. Ser dinámicos: deben tener la facilidad de ser modificados en plazos, relativamente, cortos (por ejemplo, de mes en mes).
3. Ser cuantificables: deben ser capaces de expresar numéricamente una magnitud. Por ello, aquellos que representen una gran complejidad para ser cuantificados, deberán ser apartados del estudio y, a ser posible, sustituido por otro de aportación similar.

4. Ser relevantes numéricamente: la posible variabilidad que sufran debe ofrecer una información notable o destacada en la empresa; de lo contrario, sería mejor desecharle.
5. Calcular de forma periódica hechos actuales para poder comparar y contrastar sus posibles cambios.

La mayoría de las empresas familiares han centrado, durante décadas, su atención en los sistemas financiero-contables como medida de control global de la empresa. Sin embargo, en la actualidad, la preocupación por desarrollar un conjunto de sistemas e instrumentos que constituyan el sistema de Control de Gestión, coordinado con la dirección y los objetivos de la empresa, se ha hecho latente.

#### 4.4.1.4. Otras herramientas

Aunque no menos importantes, a continuación se citan brevemente otros tipos de herramientas existentes y de aplicación en el Control de Gestión que, en el marco de la pequeña empresa familiar en España, no hemos considerado principalmente relevantes (véase Cuadro 4.3). Entre otros motivos, por su complejidad en el desarrollo, por la información que requieren (bien sea su cantidad de información o su dificultad para obtenerla) o por la información que aportan a la pequeña empresa familiar (quizá no necesaria en estos casos).

*Cuadro 4.3: Complejidad y relevancia de las herramientas de Control de Gestión en la pequeña empresa familiar en España*

		COMPLEJIDAD	
		ALTA	BAJA
R E L E V A N C I A	ALTA	CMI ABM/ABC Estándares	Contabilidad de Costes Presupuestos Desviaciones – Control Presupuestario Medición y Evaluación del Desempeño Control de Inventarios

Fuente: Elaboración propia

El *Cuadro 4,3*, nos muestra la clasificación de las herramientas de Control de Gestión realizada en función de su aplicabilidad según la complejidad que conlleven, y en función de su relevancia, según la necesidad de la pequeña empresa. Como podemos observar, la relevancia no se ha considerado de bajo nivel en ninguna de ellas. En base a esta clasificación, y como ya hemos comentado, a continuación realizamos una pequeña reseña de las herramientas que, aún no formando parte en el desarrollo empírico de esta tesis doctoral, se pretende sirvan de análisis para una posterior investigación, continuidad de ésta, y sobre un mayor número de empresas.

- *El Cuadro de Mando Integral (CMI)*

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton<sup>4</sup> desde 1992, surgió, inicialmente, como un sistema de medición mejorado, evolucionando en el tiempo hasta convertirse en el núcleo del sistema de gestión estratégica. Actualmente, goza de gran utilidad en los medios empresariales, preocupados por la gestión de los activos intangibles.

Según la definición de Kaplan y Norton, un buen Cuadro de Mando Integral debe "contar la historia de su estrategia", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. No se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, objetivo tradicional de un sistema de control, sino por ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación (no como un sistema de control).

Por ello, creemos conveniente resaltar que, en la actualidad, las empresas no sólo deben gestionar su conocimiento, sino que también deben cuantificarlo para mejorar su eficiencia organizativa.

En la pequeña empresa familiar, aunque bien pudiera ser de utilidad en el resto de empresas, la posible aplicación de un Cuadro de Mando Integral, podría sintetizar de la

---

<sup>4</sup> Kaplan y Norton, como profesores de la Harvard Business School, publicaron el primer artículo sobre este tema en 1992: "The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance". En 1993 publicaron el segundo: "Putting de Balanced Scorecard to Work". Y más tarde, en 1996, el tercero: "Using the Balanced Scorecard as an Strategic Management System". Así como su primer libro, también en 1996: "The Balanced Scorecard". En el año 2000, publicaron el segundo libro: "The Strategy Focused Organization", que completa al anterior, con su teoría ya más experimentada y madura.

Esta herramienta de medición y gestión de Kaplan y Norton, también llamada Marcador Equilibrado, ha sido utilizada en empresas como AT&T, Eastman Kodak, American Express y Taco Bell.

siguiente manera las perspectivas básicas de gestión y medición en que se sustenta esta herramienta:

1. La perspectiva financiera, enfocada a un aumento de la rentabilidad.
2. La perspectiva de clientes, basada en un incremento de la cuota de mercado y en la consecución de clientes satisfechos.
3. La perspectiva de procesos, en cuanto a la búsqueda de calidad de los productos elaborados o servicios prestados.
4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, respecto a la implicación personal y capacidad de innovación, sobre todo de los miembros familiares en la empresa.

Basando su desarrollo bajo en las siguientes fases:

- a. Diseño de la empresa en sí misma:
  - Definición del tipo de empresa, actividad y el porqué de su existencia, particularmente al tratarse de una empresa familiar (MISIÓN).
  - Descripción de la situación futura que la empresa desea tener (VISIÓN).
  - Definición de los valores principales que conducen el comportamiento de la empresa (VALORES FAMILIARES-EMPRESARIALES).
  - Definición de los objetivos estratégicos en función de lo anterior.
- b. Integración de la empresa mediante procesos de comunicación que consigan la implicación de sus miembros, tanto familiares como no familiares.

Siguiendo a Tejedor [2003], el Cuadro de Mando Integral en las Pymes supone un instrumento de apoyo a la formulación, implantación y seguimiento de la estrategia; ayudando también a conocer, profundizar y aplicar todas las ventajas que ofrece la entrada a la Sociedad de la Información, cuyo valor de activos tangibles sólo alcanza, alrededor de un 10 o 15% del valor de las empresas, siendo el resto el valor que se otorga a los activos intangibles, 85 o 90%.

El desarrollo, así como el despliegue de estrategia y seguimiento que aporta el Cuadro de Mando Integral, como herramienta y/o modelo de control de gestión, según

ha constatado la Fundación Universidad Empresa<sup>5</sup>, ofrece como resultado el aprendizaje (palabra clave en la Sociedad de la Información), y una invitación a la reflexión de nuestra visión de la empresa. Es un mecanismo que opera como medio de comunicación a lo largo de su desarrollo. Hoy en día, se considera que el objetivo final de un Cuadro de Mando Integral es la creación de un sistema organizativo del aprendizaje y una consecuencia de la Gestión del Conocimiento.

No obstante, en las pequeñas empresas, sean familiares o no, se debe contemplar la relevancia en cada caso de desarrollar o no un Cuadro de Mando Integral. En gran parte de estas empresas, debido a su pequeño tamaño, a su reciente creación o a su reducido número de trabajadores, la aplicación de esta herramienta no genera, prácticamente, beneficios de utilidad. Sin embargo, desde la perspectiva que engloba la Sociedad de la Información y la medición de los Activos Intangibles, creemos que sería interesante, al menos, plantearse la posibilidad de desarrollarla cuando se esperen obtener ciertos beneficios en la empresa.

- *El control de inventarios*

La disponibilidad de recursos ociosos con valor económico, pendientes de ser vendidos o empleados en un proceso productivo, representa en la pequeña empresa un obstáculo financiero importante. Sin olvidar que podemos encontrarnos con pequeñas empresas (sobre todo, centrándonos en las microempresas) cuya infraestructura no permite el almacenamiento y stock elevado de factores o productos.

---

<sup>5</sup> La Fundación Universidad de Empresa resume este despliegue de estrategia y seguimiento de la misma aportada por el Cuadro de Mando Integral en:

1. Conversión en objetivos tangibles.
2. Seguimiento mediante indicadores:
  - . Equilibrio entre los indicadores externos (accionistas, clientes) y los indicadores internos (procesos, recursos, innovación, crecimiento).
  - . Equilibrio entre los indicadores de resultados (medición de acciones pasadas) y los inductores que impulsan la acción futura.
  - . Equilibrio entre medidas objetivas y cuantificables de los resultados, y las subjetivas de actuaciones futuras que deberán conducir a conseguir los objetivos previstos.
3. Desarrollo de planes, acciones y proyectos que permitan conseguir los objetivos estratégicos.

- *Los estándares*

El establecimiento de estándares permite el control sistemático y completo de las actividades de la empresa. Además de ser considerado el coste del producto al que deben tender los costes reales de producción.

El establecimiento de estándares, como medida predeterminada de costes, y puntos críticos, permite a la dirección orientarse, directamente, sobre indicadores que le informen de la situación a priori de la empresa. Esta información, orientada al futuro, es importante para todo tipo de empresas, sobre todo, en aquellas que pertenecen al sector de producción. Sin embargo, se ha considerado de alta complejidad para su desarrollo y aplicación en la pequeña empresa familiar, sobre todo en el caso de las microempresas.

No obstante, el desarrollo de la contabilidad de costes y la programación presupuestaria llevará implícito el uso de estándares en la pequeña empresa, fijando como objetivos fundamentales:

- a. Servir de base para la presupuestación de costes.
- b. Servir de ayuda para la fijación de los precios de venta.

- *Sistema de Costes ABM Y ABC*

Los modelos de costes, tradicionalmente aplicados a las empresas, han sido objeto de falta de validez en los últimos años, debido, sobre todo, a los avances tecnológicos<sup>6</sup>. Este hecho, ha provocado que, en ciertas empresas los costes directos, representen un menor porcentaje frente a los costes totales. Por ejemplo, en algunos casos, la mano de obra se ha convertido en un elemento de apoyo y control de los equipos. Ello ha motivado, en determinados casos, una sustitución de los sistemas de costes en función

---

<sup>6</sup> En los sistemas productivos tradicionales la mayor parte de los costes empresariales eran directos. En la actualidad, estos costes suponen, en muchos casos una pequeña proporción respecto a los costes totales. El importante aumento de la mecanización e informatización de los procesos productivos ha provocado que la mano de obra, en muchas empresas, pase a ser un mero elemento de control y apoyo a los equipos, pasando así a tener una importancia cuantitativa menor, en relación con los costes totales de la actividad productiva. Sin embargo, los costes de investigación y desarrollo, en determinadas empresas, pueden llegar a alcanzar el 80% de los costes totales de algunos productos.

de los centros de costes por sistemas de costes en función de las actividades<sup>7</sup>, permitiendo medir, gestionar y controlar los costes, independientemente de los lugares o centros en los que se realicen dichas actividades.

En la pequeña empresa familiar en España esta herramienta no se ha considerado esencial para formalizar el modelo final de Control de Gestión debido a la dificultad para diferenciar entre actividades y funciones, entre otros; en este tipo de empresas, en ciertas ocasiones, se utiliza el término actividad para referirse a centros o departamentos de la empresa.

No obstante, cuando las características de la pequeña empresa lo permitan (puesto que se trata de una herramienta compleja y costosa), se consideraría apropiado el uso de esta herramienta, sobre todo, para conocer en las operaciones diarias aquellas actividades que no añaden valor a la empresa o que su rendimiento es mínimo [Zubillaga, 2002].

#### 4.4.2. SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR

Los Sistemas de Control de Gestión, siguiendo a Mallo y Merlo [1998], son sistemas de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión, teniendo como finalidad definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. Suponen el conjunto de procedimientos llevados a cabo para desarrollar la planificación y el control de las actividades en una empresa u organización, siendo aquellos que definen y orientan a la empresa, según los objetivos estratégicos de ésta. Combinan todas aquellas herramientas necesarias para alcanzar las estrategias de la empresa.

---

<sup>7</sup> Los principales sistemas de costes basados en las actividades se clasifican en:

- Sistema de gestión basado en las actividades ABM (Activity-Based-Management): orientado a la gestión de la empresa en general, con el objetivo de conseguir la excelencia empresarial. Es un sistema de gestión basado en la planificación, mejora y control de las actividades de una organización para cumplir con los requerimientos externos y las expectativas de los clientes.
- Sistema de costes basado en las actividades ABC (Activity-Based-Costing): tiene una dimensión basada fundamentalmente en la gestión de los costes, complementando y apoyando los objetivos pretendidos con el sistema ABM (cuya dimensión es más genérica).



El desarrollo de los Sistemas de Control de Gestión se encuentra en dependencia con la cultura empresarial, las características del entorno y las necesidades propias de cada empresa. La escasa planificación, tanto de las necesidades de información, como de las necesidades estratégicas, provoca una falta de concreción de objetivos, de claridad organizativa y de transmisión de la información obtenida, entre otras cosas. Esto conlleva que, en muchas empresas, todavía se confunda la información disponible con la información necesaria para llevar a cabo un Sistema de Control de Gestión.

Es por ello, que la pequeña empresa familiar deberá establecer unos objetivos claros de su perspectiva futura, basando su estrategia en función de su Cultura Empresarial, y una planificación de su empresa, fruto de las bases asentadas en sus valores. Las empresas familiares deben saber combinar los valores de la familia y de la empresa, de manera que, por lo menos, en el corto plazo no se generen conflictos que afecten al seguimiento de la estrategia y a la consecución de objetivos.

Las pequeñas empresas familiares, en su gran mayoría las microempresas, deben ser conscientes de la importancia que estos elementos conllevan para la subsistencia y continuidad de la empresa. No solo deben resolver el problema de la formalización de un Control de Gestión adecuado a la empresa, sino que deben asumir cierta responsabilidad ante los objetivos que marcan la trayectoria de los mercados. De ahí, que su permanencia y continuidad, tanto en el desarrollo de la actividad como a nivel generacional, tenga como fortaleza estos objetivos que proponemos para un Sistema de Control de Gestión mejorado.

La revisión en la literatura nos acentúa la importancia de estos objetivos de los Sistemas de Control de Gestión. Las pequeñas y medianas empresas deben comprender ventajas competitivas para enfrentarse a los desafíos que se les presentan [Graham, 1999; Hughes, 2001; Ausdretsch, 2002; Camison et al, 2002; Rubio y Aragon, 2002; Street y Meister, 2004]. Y, entre estas ventajas competitivas, figura el uso de un Sistema de Control de Gestión [AECA, 2005] y la innovación [Yeh-Yun y Yi-Cheng, 2007]; es decir, el establecimiento de mecanismos de control de gestión para conseguir un crecimiento equilibrado con mayor rentabilidad, centrandose especial atención en el incremento del rendimiento y en la capacidad innovadora de la empresa.

Por un lado, el grado de utilización de los Sistemas de Control de Gestión se encuentra relacionado con el nivel de **rendimiento** de las pequeñas y medianas empresas porque son sistemas de información que representan una ventaja competitiva sostenible [Barney, 1991; Bright et al [1992]; Capón et al [1994]; Chapman [1997]; Dávila [2000]; Adler et al [2000]; Rubio y Aragon, 2002]; Ismail y King [2005]. Razón por la que se considera que la contabilidad de costes, los presupuestos y la planificación estratégica formal, deberían ser herramientas comunes de las empresas. Chacón [2007] apoya un sistema de información contable integral (contabilidad financiera y contabilidad de costes) para guiar la estrategia y alcanzar los resultados deseados. Sin embargo, a pesar de las ventajas que se señalan en la literatura, existen numerosos estudios que demuestran que la utilización de Sistemas de Control de Gestión no está lo suficientemente extendida en las Pymes [Holmes y Nicholls, 1989; Merz y Sauber, 1995; Chenhall y Langfield-Smith, 1998; Garengo et al, 2005].

La falta de mecanismos de Control de Gestión en las pequeñas empresas familiar es un hecho. La integración de un modelo de Control de Gestión adaptado para la pequeña empresa familiar en España, coordinador de valores empresariales y, estimación y evaluación del capital intelectual (sobre todo, capital humano) ofrecerá a estas empresas una importante ventaja competitiva, en tanto en cuanto, favorezca el éxito en el desarrollo de la actividad empresarial

Por otro lado, debido al dinamismo que, actualmente, existe en la economía, las empresas deben buscar la manera de sobrevivir, crecer y ser rentables, y para lograrlo deben innovar [Hartman et al, 1994; Freel, 2005]. La **innovación**, según el Manual de Oslo [OCDE y EUROSAT, 2006] es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio) de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Nos ha parecido importante resaltar esta relación del Control de Gestión y la innovación en el caso de la pequeña empresa familiar en España, debido a los numerosos estudios que así lo relacionan, como se describen a continuación. La innovación siempre aparece en dichos estudios como un factor de éxito y mejora de la de las pequeñas empresas. No obstante, este tipo de empresas debe valorar su nivel de

innovación frente al beneficio futuro esperado a corto plazo que le puede reportar, ya que no siempre resulta rentable la inversión de capital que requiere la innovación, frente al resultado.

En las pequeñas empresas familiares la innovación mantiene un gran vínculo con los presupuestos. Más que una rápida consecuencia económica, en este tipo de empresas, la innovación, por un lado, tiene una influencia cultural y, por otro lado, crea una necesidad de flexibilidad y adaptación a los cambios. Es por ello, que la innovación debe ser uno de los valores considerados dentro de la cultura de la empresa.

De igual manera, la innovación favorece otros factores como el aprendizaje y el conocimiento, lo que le convierte en una probable garantía de adecuación a nuevos entornos.

La innovación gana importancia en las Pymes no sólo porque le proporciona ventajas competitivas en términos de productividad, sino también porque las hace partícipes del rápido cambio tecnológico [Roper, 1997]. Audretsch [2002] observa que la innovación hace que las Pymes funcionen como agentes de cambio.

Frente a las grandes empresas, las Pymes tienen como ventaja la sencillez en el reconocimiento de las oportunidades y la flexibilidad en ajustes de la organización para implementar la innovación [Hartman et al, 1994; Roper, 1997; Rogers, 2004; Laforet y Tann, 2006]. Avermaete et al [2003] concluyeron, tras un estudio realizado en 55 pequeñas empresas de alimentos de Bélgica, que la innovación tiene una presencia importante en la mayoría de ellas, a pesar de estar limitadas en términos de recursos económicos y de capacidades de investigación. También obtuvieron como resultado que la innovación que requiere capital intensivo (por ejemplo, la implementación de ISO 9000) es más común en pequeñas empresas, mientras que, la innovación que requiere poco capital (como la integración a una cadena de alimentos orgánicos), es más usual en las microempresas.

Respecto a la edad y la innovación sus resultados fueron ambiguos ya que las más antiguas son más proclives a introducir nuevos productos o penetrar en nuevos mercados, pero las más jóvenes introducen innovaciones que tienen un impacto grande en las ventas netas. Y, en relación a la localización geográfica, encontraron que esta

variable no afecta a la innovación. El estudio empírico realizado por Rubio y Aragón [2002], en 473 Pymes industriales españolas, confirma que los factores explicativos del éxito competitivo son la posición tecnológica de la empresa, la innovación, la calidad del producto o servicio y la capacitación del personal. Aunque no existe un claro consenso en cuanto a que las empresas innovadoras generen un mayor beneficio. Geroski y Machin [1992] sugieren que la inversión en I+D provoca un aumento de la rentabilidad y crecimiento de la empresa. Si la innovación implica una mejora del producto y una reducción de costes, la empresa aumentará su beneficio y su cuota de mercado.

Otros autores, como Heunks [1998] sugieren que la innovación (al menos en el corto plazo) puede llevar implícitos bajos beneficios o beneficios que no se muestran de manera inmediata, debido a que la tendencia se basa en el crecimiento y la eficiencia soportando los costes derivados de la innovación. Ante este planteamiento, Freel [2000] señala que si se va a sugerir a las pequeñas empresas que innoven, debe asegurarse cuáles son los rendimientos esperados frente a las empresas que no lo hagan; ya que, las pequeñas empresas que innovan consiguen mayores incrementos en las ventas, pero no se traduce en más ganancias en valores absolutos. Yeh-Yun y Yi-Ching [2007], encontraron una débil relación en el efecto de la innovación sobre las ventas, en las Pymes taiwanesas, demostrando que las innovaciones administrativas (comparadas con las innovaciones tecnológicas) fueron las más relacionadas con el incremento en las ventas.

En un estudio realizado por Hsueh y Tu [2004], en 1.047 Pymes de Taiwan de nueva creación, encontraron que los emprendedores no sólo siguen los pasos de los demás, sino que continuamente están innovando y que esta innovación se refleja en el rendimiento. El impacto más fuerte de la actividad de la innovación es en el crecimiento de las ventas, mientras que el desarrollo de una cultura de innovación y la habilidad de innovación tiene un impacto mayor sobre el beneficio. La innovación permite a las empresas lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo [Vermeulen, 2004] y representa un elemento determinante del crecimiento económico [Hartman et al, 1994; Cheng y Tao, 1999; Yeh-Yun y Yi-Ching, 2007]. La falta de actividades de innovación se refleja en una pobre capacidad de aprendizaje en las Pymes [Laforet y Tann, 2006].

Como podemos observar en el *Cuadro 4.4*, la mayor convergencia de los autores, respecto al objetivo principal de un Sistema de Control de Gestión, se encuentra en su cohesión con la innovación y su consideración como ventaja competitiva, y un factor de éxito y mayor rendimiento en las pequeñas empresas.

*Cuadro 4.4: Principal aportación de los Sistemas de Control de Gestión*

AUTORES	APORTACIÓN
Graham [1999]; Hughes [2001]; Ausdretsch [2002]; Camison et al. [2002]; Rubio y Aragon [2002]; Street y Meister [2004]; Yeh-Yun y Yi-Cheng [2007]; Barney [1991]; Bright et al. [1992]; Capón et al. [1994]; Chapman [1997]; Dávila [2000]; Adler et al. [2000]; Rubio y Aragón [2002]; Ismail y King [2005]; Hartman et al. [1994]; Freel [2005]; Roper [1997]; Audretsch [2002]; Hartman et al. [1994]; Roper [1997]; Rogers [2004]; Laforet y Tann [2006]; Avermaete et al. [2003]; Rubio y Aragón [2002], Hsueh y Tu [2004]; Vermeulen [2004]; Hartman et al. [1994]; Cheng y Tao [1999]; Yeh-Yun y Yi-Ching [2007]; Laforet y Tann[2006]	Sistema de Control de Gestión e Innovación = ventaja competitiva y mayor rendimiento
Holmes y Nicholls [1989]; Merz y Sauber [1995]; Chenhall y Langfield-Smith [1998]; Garengo et al. [2005]	Escasa utilización de los Sistemas de Control de Gestión en las Pymes
Chacón [2007]	Sistema de información contable integral = Contabilidad Financiera + Contabilidad de Costes
Geroski y Machin [1992]; Heunks [1998]; Freel [2000]; Yeh-Yun y Yi-Ching [2007]	Planteamiento: Innovación = mayor beneficio

Fuente: Elaboración propia.

Debido a la importancia que suscitan los Sistemas de Control de Gestión, consideramos que serán eficientes siempre y cuando obtengan la información necesaria en el momento preciso (*véase Cuadro 4.5*). Por ello, será conveniente identificar este sistema con las herramientas de Control de Gestión para el seguimiento de sus objetivos, así como, con el grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos, que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo, dentro del sector de las pequeñas empresas familiares.

Dentro del segmento de las pequeñas empresas familiares es fundamental definir, en un primer lugar, qué componentes del Control de Gestión se consideran relevantes en cada caso, cuál son aquellas funciones necesarias que aportarían valor añadido al desempeño y a la gestión en función del tipo de empresa. A partir de ahí, los medios necesarios para llevar a cabo tales funciones, como las herramientas de gestión, serán aquellos que aporten los datos al sistema de información de la empresa, para ser analizados y corregidos en el posterior diseño del Sistema de Control de Gestión.

Cuadro 4.5: Proceso de un Sistema de Control de Gestión

<b>SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN</b>		
COMPONENTES DEL CONTROL DE GESTIÓN	Planificación estratégica de la empresa Definición del Control de Gestión Funciones del Control de Gestión	
ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	Sistema de Información	Herramientas del Sistema de Control de Gestión
RESULTADOS ESPERADOS CON EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	Evaluación Análisis Corrección	Diseño del Sistema de Control de Gestión
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	Evaluación de la eficiencia de los componentes Diagnóstico del resultado del diseño Evaluación de la implementación	
<b>PROYECTO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN</b>		

Fuente: Elaboración propia.

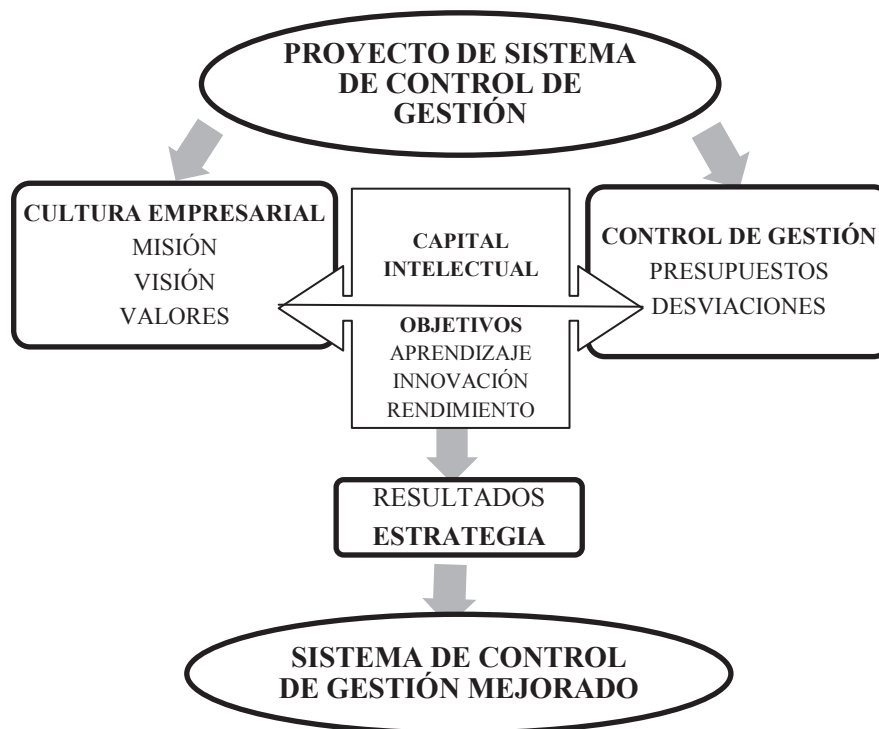
Siguiendo a Kaplan [2001], y adaptando su apreciación de lo que supone la implantación de un adecuado Sistema de Control de Gestión a las pequeñas empresas familiares en España, reflejamos como elementos principales de un buen Sistema de Control de Gestión (*véase Figura, 4.8*):

- **CULTURA EMPRESARIAL** (misión, visión y valores): el porqué de la pequeña empresa familiar, para qué metas u objetivos y cómo educaremos la empresa. Qué combinación de valores familiares y empresariales queremos obtener. Una vez definida esta estrategia y fijados los objetivos, la empresa podrá optar por la

búsqueda y aplicación de las herramientas más convenientes de Control de Gestión.

- CONTROL DE GESTIÓN: herramientas de accesibilidad, operatividad y relevancia considerables en la pequeña empresa familiar cuya finalidad se basa en una mejora de la toma de decisiones.

Figura 4.8: Sistema de Control de Gestión en la Pequeña Empresa Familiar



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la *Figura 4.8*, la Cultura Empresarial y el Control de Gestión conforman el núcleo central de un buen Sistema de Control de Gestión [Kaplan, 2001]. Sin embargo, los cambios y la adaptación a los nuevos entornos, producen una gran preocupación en todas las empresas por fortalecer objetivos como el aprendizaje, la innovación, el rendimiento y la competencia.

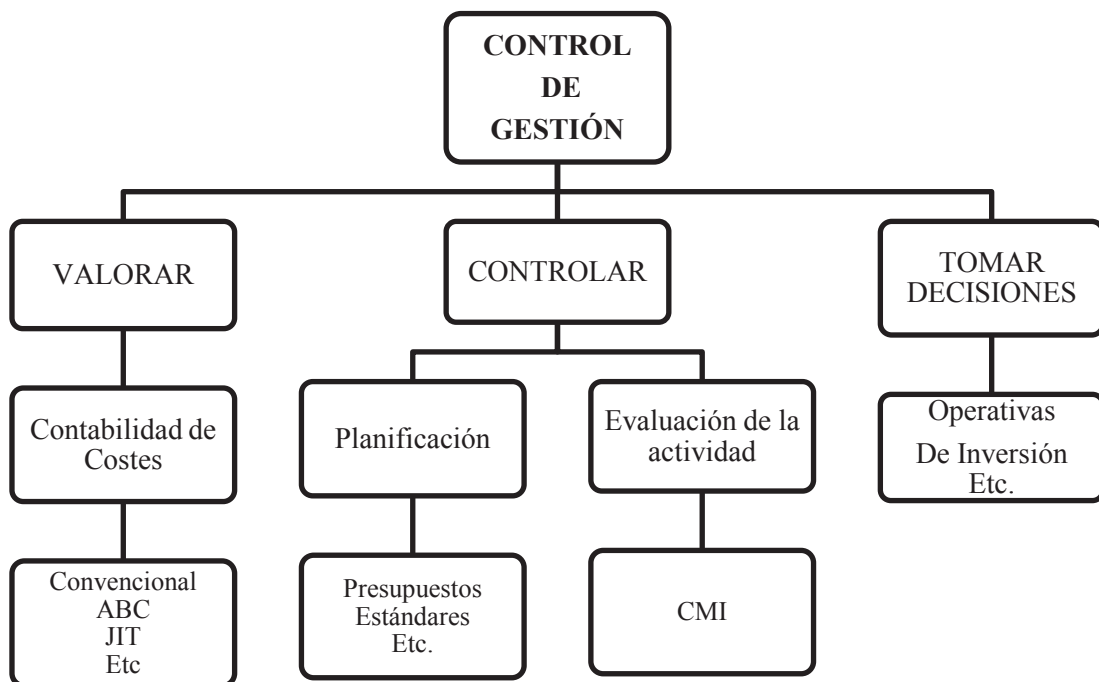
#### 4.5. PROPUESTA TEÓRICA DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA

En nuestra opinión, la escasez de estudios realizados en torno al Control de Gestión aplicados a la pequeña empresa familiar en España nos ha generado extrañeza y preocupación al tratarse de un segmento de actividad empresarial tan importante en cualquier entorno económico y que requiere atención en materia de Control de Gestión para asegurar, en la medida de lo posible, su subsistencia y continuidad.

Concluyendo con el desarrollo de este capítulo, podemos concretar la utilidad del Control de Gestión en las empresas familiares a través de su relación con (*véase Figura 4.9*):

- La contabilidad de costes, como herramienta de valoración.
- El control, como herramienta de planificación y evaluación de la actividad.
- La toma de decisiones, ya sean operativas, de inversión, etc.

Figura 4.9: Desempeño del Control de Gestión



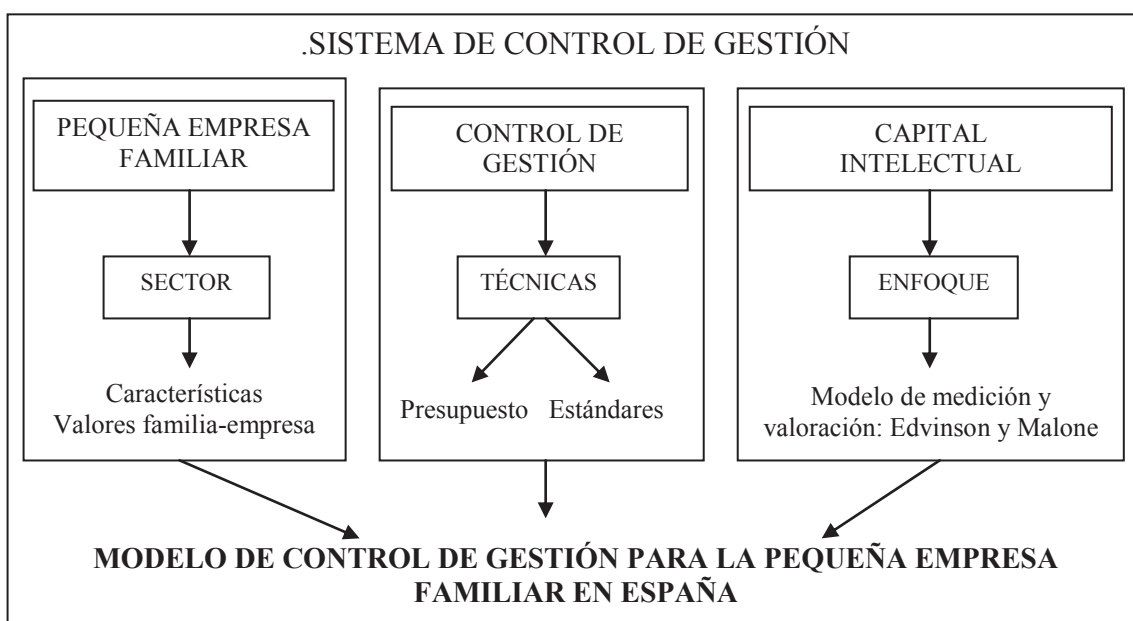
Fuente: Elaboración propia.

El marco conceptual de los factores desarrollado hasta el momento, será el que constituya el núcleo de interés empírico para la propuesta de nuestro modelo. Así, complementamos, los Valores (éticos-empresariales, humanos y culturales), la Familia



(su influencia desde dentro y fuera de la empresa), los Activos Intangibles (conocimiento y capital intelectual) y el Control de Gestión (herramientas y sistemas) (véase Figura 4.9). Estos cuatro factores captan nuestra atención como base del posterior desarrollo e implementación de un modelo empírico válido para la pequeña empresa familiar en España.

Figura 4.9: Planteamiento de un modelo de Control de Gestión para la Pequeña Empresa Familiar en España



Fuente: Elaboración propia.

A lo largo de esta tesis, se ha dejado constancia de la estrecha relación existente entre la familia y los valores, siendo esta relación aquella que conforma la base de funcionamiento y desarrollo de las pequeñas empresas familiares, es decir, su Cultura Empresarial. Sólo cuando exista una adecuada y sólida Cultura Empresarial, se podría aludir con pleno sentido de familia empresaria ya que, de lo contrario, se estaría ante una empresa con una continuidad y éxito dudosos. La Cultura Empresarial es un pilar fundamental para la adaptación de las empresas a los cambiantes entornos; aunque, en la actualidad, no es suficiente para la empresa familiar, disponer de esa ventaja competitiva. Consideramos que la valoración de su Capital Intelectual, principalmente entre los miembros familiares en la empresa, le permitirá crear una estructura organizativa adecuada para enfrentarse a los cambiantes entornos en los que vive.

La competitividad de la empresa familiar se origina en el seno de la propia familia. Sus valores, su comunicación, su poder para consensuar decisiones, en definitiva, sus valores de convivencia diarios, son su mayor oportunidad de éxito en la gestión de la empresa. La ausencia de conflictos, derivados de este tipo de relaciones, aporta confianza, coherencia y dinamismo en la empresa y, fundamentalmente, en la familia, núcleo empresarial. Las capacidades y habilidades de los miembros familiares de la empresa serán fácilmente detectables y adjudicados a los puestos correspondientes cuando se trabaje desde este entorno; de lo contrario, la empresa se enfrentaría a factores de fracaso ineludibles donde, en gran parte de los casos, la empresa desaparece o queda en manos de un solo miembro de la familia y, en consecuencia, dejaría de ser una empresa familiar.

Nuestro estudio se centra en las pequeñas empresas familiares cuya Cultura Empresarial ha sido definida sobre un conjunto de valores adecuados, donde debe existir una apreciación cuantitativa y cualitativa de su Capital Intelectual, y en consecuencia aquellas en las que la aplicación formalizada de un modelo de Control de Gestión puede convertirse en garantía de supervivencia o éxito empresarial.

Tras el estudio de casos desarrollado en los siguientes capítulos, se esperan obtener resultados suficientes que puedan demostrar, al menos, la necesidad de esta herramienta de Control de Gestión en las empresas seleccionadas en esta investigación.

## **CAPÍTULO 5**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**



## 5.1. INTRODUCCIÓN

Al inicio de esta tesis doctoral, resaltábamos la importancia de definir y encuadrar los factores que, a nuestro juicio, deben integrarse a una pequeña empresa familiar en España, sobre todo, desde la perspectiva de Control de Gestión empresarial. Así, se ha descrito y analizado la importancia que ostentan los tres ejes fundamentales en los que se centra esta tesis: la Cultura Empresarial y sus valores, la Planificación y el Control de Gestión, y el Capital Intelectual, especialmente este último, en lo que respecta a los Activos Intangibles.

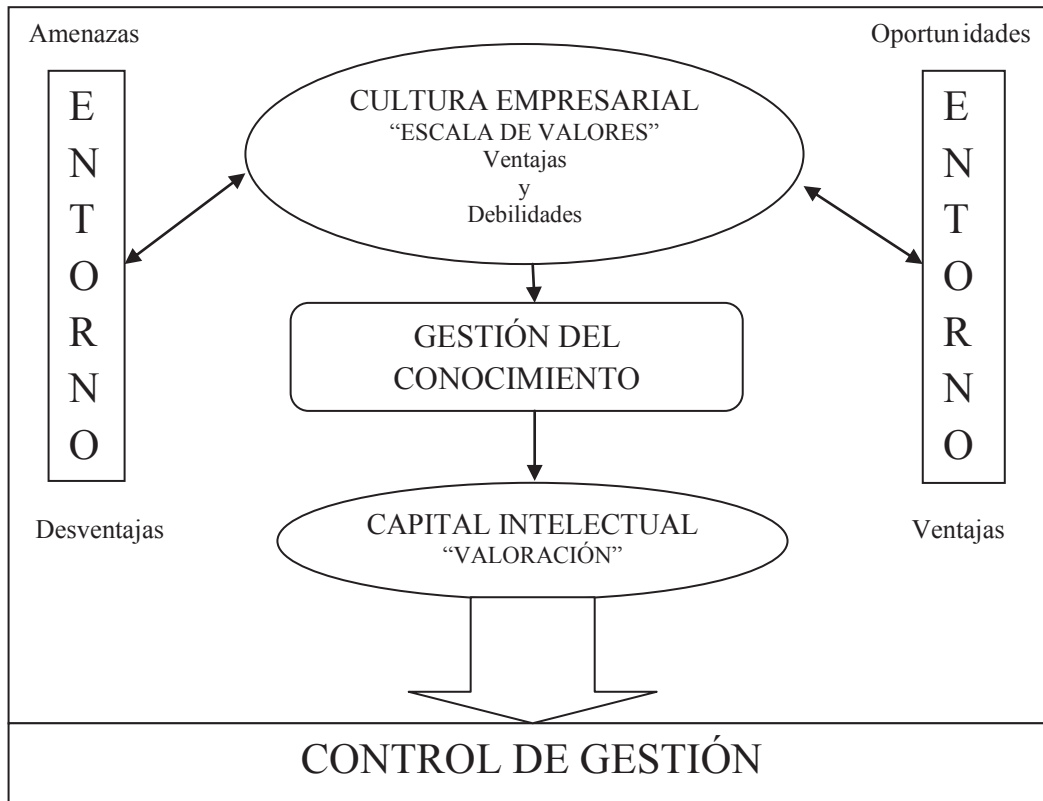
Por tanto, hasta este momento, se ha realizado una revisión y descripción teórica de todos los elementos que van a trabajar interrelacionados, a modo de feed-back, tanto en la consecución de los objetivos planteados al inicio de esta tesis, constituyendo su esencia y repercusión en su diseño, formalización y análisis, como en el modelo de Control de Gestión diseñado para la pequeña Empresa Familiar en España y que se detalla a modo de aportación al presente estudio.

Una breve imagen de los elementos considerados como núcleo principal de esta investigación, a modo de recordatorio y de forma esquemática, se recoge en la *Figura 5.1*. En ella, se puede observar, la relación de correspondencia entre una Cultura Empresarial y su entorno, donde los puntos fuertes y debilidades, derivadas de su escala de valores, se enfrentan a las oportunidades y amenazas del propio entorno cambiante. A partir de este momento, el Conocimiento, como factor de gestión y recurso intangible de la empresa, aporta un gran valor añadido en la misma, en tanto en cuanto puede visualizar la matriz interna y externa bajo la que podrá valorar su Capital Intelectual. Esta combinación de factores es la aportación esencial y necesaria para crear un buen y adecuado modelo de Control de Gestión en la pequeña empresa familiar en España, capaz de ofrecer una información eficiente y de cierta garantía de éxito en la misma.

Queremos señalar, la influencia positiva que, como factor de éxito, desarrolla esta combinación de factores, ante la problemática en las sucesiones generacionales de las empresas familiares en España, cuestión muy preocupante en la actualidad, debido al bajo porcentaje que de éstas se realiza o de aquellas que, llevándose a cabo, triunfan. Los cambiantes entornos y la sucesión en la pequeña empresa familiar son un factor clave de supervivencia de ésta. Por ello, un buen sistema de Control de Gestión, que

incluya la medición esencial del Capital Intelectual de la empresa y haya sido cimentado sobre una adecuada Cultura Empresarial será fundamental en este tipo de empresas, destinándose los valores de la misma a generar una gestión y transmisión del Conocimiento que favorezca el traspaso de poderes en la empresa, de una generación a otra.

Figura 5.1: Elementos principales de estudio



Fuente: Elaboración propia.

Las empresas familiares se han convertido en un motor tan importante en la economía que llegan a alcanzar entre un 70 por ciento y un 90 por ciento de las empresas de cada país en Europa, América Latina y Estados Unidos. Tienen características peculiares, como se ha desarrollado en los primeros capítulos, respecto a la no familiar, que desencadenan en pautas de comportamiento completamente distintas.

En las pequeñas empresas familiares, como son las que en esta tesis doctoral se analizan, el factor capital intelectual es considerado más un concepto, *antropológico*<sup>1</sup>, siguiendo la definición de Georges-Louis Leclerc [1749], Durkheim Emilie [1858] y Weber Max [1864], que económico. Se ve tan influenciado por la cultura familiar, llevada al ámbito empresarial, como por agentes externos que, aunque modifican y ayudan a la evolución, no influyen tanto en la personalidad y carácter de las personas, miembros a su vez de una familia y de una empresa. Existen activos intangibles como el grado de compromiso y dedicación de la familia en la empresa que hace que los valores de la misma sean más tradicionales.

A lo largo de nuestra experiencia personal, hemos podido comprobar cómo los orígenes de una persona, sus vivencias formativas y hasta sus características genéticas acaban asomando en su vida empresarial. Esta particularidad constituye un elemento de cierta influencia en el éxito o fracaso de la empresa familiar, sobre todo, desde el momento que la perspectiva elegida para seleccionar las metas empresariales, y los medios y procedimientos para conseguirlas puede distar, en gran medida, entre los miembros familiares de la empresa. Es bastante común que, miembros de una misma familia tengan una personalidad completamente distinta desde sus cimientos. Esta circunstancia, que se considera una característica frecuente y normal, no implica el fracaso del trabajo en equipo, pero sí cuando uno o varios de estos miembros no comparten una misma escala de valores o, simplemente, la tienen basada en prioridades muy distintas. Otro factor, no menos importante, y al cual ya nos hemos referido con anterioridad en otros capítulos, se encuentra en la dificultad que existe en el momento de la incorporación de los distintos miembros de una unidad familiar cuando sus competencias, habilidades, aptitudes, etc. difieren, en gran medida, entre ellos. Estas son algunas de las razones por las que consideramos de gran relevancia los elementos analizados y desarrollados en esta tesis doctoral, dentro de la actividad de la pequeña empresa familiar en España, y en concreto, en el Control de Gestión, que de manera formalizada deberían llevar a cabo este tipo de empresas.

---

<sup>1</sup>Georges-Louis Leclerc [1.749], Durkheim Emilie [1.858] y Weber Max [1.864], definen la antropología como la ciencia que estudia el origen y el desarrollo de la variabilidad humana y de los modos de comportamiento sociales, a través del tiempo y del espacio. Esta ciencia estudia al hombre en la sociedad y la cultura a la que pertenece. El término *Antropológico* tiene su origen en el griego, “anthropos” (hombre o humano) y “logos” (conocimiento).

A nuestro juicio, la integración de la familia en la empresa familiar, se convierte en un importante desarrollo personal para los miembros que entran a formar parte de la misma, pero siempre y cuando estas personas posean la iniciativa emprendedora que ello requiere, desde la propia voluntad, hasta una vocación definida, académicamente en la misma dirección. Debido a la experiencia que hemos desarrollado durante estos años, frente al éxito y fracaso en la pequeña empresa familiar, basamos nuestro interés en la formalización de determinadas actuaciones y desarrollos en la pequeña empresa familiar, lo cual puede verse reflejado a través de esta investigación. A continuación, citamos una frase del autor Amat [2001] que, en nuestra opinión, define de manera muy concisa, el sentimiento que se desprende de una empresa familiar: “Las historias de las empresas familiares son generalmente historias de ilusión y entusiasmo, pero también de sacrificio y perseverancia”.

Con ello, se pretende reflejar la trayectoria en la formación y desarrollo de una pequeña empresa familiar. Requiere forjar su propia Cultura Empresarial, tanto a nivel de miembros familiares como de institución, requiere vocación por el negocio, ilusión, sacrificio e iniciativa empresarial y formación académica de sus miembros, tanto si son los fundadores actualmente, como si se encuentran como sucesores de empresas ya existentes.

El concepto de iniciativa empresarial, pretende computar aspectos y factores que van más allá de la formación teórica y práctica impartida en las Universidades y demás centros docentes. Así, se encuentran, por ejemplo la capacidad de dirección y organización, la visión empresarial y de negocio, y la capacidad de innovación ante la evolución de los mercados, y los entornos cambiantes; ya que, actualmente, en numerosas ocasiones son ideas innovadoras las que favorecen el desarrollo y crecimiento de la empresa.

De ahí, que en algunos colectivos familiares se encuentren miembros que, por diversos motivos, no han mostrado interés por los estudios universitarios, pero sí por la empresa familiar. Esta peculiaridad en la pequeña empresa familiar es de gran relevancia. Con ello, no se quiere, por supuesto, restar importancia a la preparación académica de las personas, aunque su ausencia es, en muchos casos, una realidad en nuestro país. La educación y la formación entre los jóvenes son elementos



fundamentales de competitividad, y abren nuevas perspectivas de futuro. Por tanto, la combinación óptima se encontraría en el desarrollo de la capacidad emprendedora dentro y fuera de la Universidad y en todo caso en transferencia de una actitud emprendedora desde muy temprana edad.

A lo largo de los siguientes capítulos, se pretenden cristalizar todos estos elementos, que se han venido desarrollando hasta el momento, en un modelo de Control de Gestión integrador de valores, conocimientos, personas y capital intelectual. Y para ello, se ha proseguido la metodología que se describe a continuación.

## **5.2. PREMISAS DE LA INVESTIGACIÓN**

El soporte principal sobre el que descansa esta investigación está centrado en el Estudio del Caso, ya que se pretenden encontrar similitudes representativas de una muestra muy variada y datos de un gran número de aspectos, pero bajo el análisis de una única empresa de cada modelo. Una de las finalidades perseguidas en esta tesis es poder universalizar el estudio al resto de empresas.

La parte empírica de esta tesis doctoral, pretende acercarnos a la realidad empresarial que gira en torno al Control de Gestión y a los factores que hemos considerados relevantes para su buen desarrollo y eficiencia, dentro del marco conceptual de la pequeña empresa familiar en España. Así, como la significación que se desprende de la medición y cuantificación del Capital Intelectual dentro de la aplicabilidad de un modelo de Control de Gestión formalizado, destinado a las mismas.

Debido al desarrollo de los estudios descriptivos elaborados, nos hemos permitido realizar determinados ajustes entre las encuestas y las numerosas entrevistas personales efectuadas, para concretar la información obtenida de carácter, total o parcialmente, subjetiva; en ocasiones, la respuesta ofrecida en una encuesta puede distar, en gran medida, de la realidad captada en las entrevistas personales. Esta situación puede ser generada por diversos motivos, tales como la falta de comprensión de algunos conceptos, la falta de conocimiento de determinadas materias, etc.

A continuación, se presenta la metodología seguida, tanto para el diseño utilizado en la investigación, como para las técnicas desarrolladas en la misma; ya que, la elección de la metodología a aplicar en una investigación, exige del investigador conocer las características de cada una de las metodologías existentes.

### 5.2.1. MÉTODO DE TRABAJO DE LA INVESTIGACIÓN

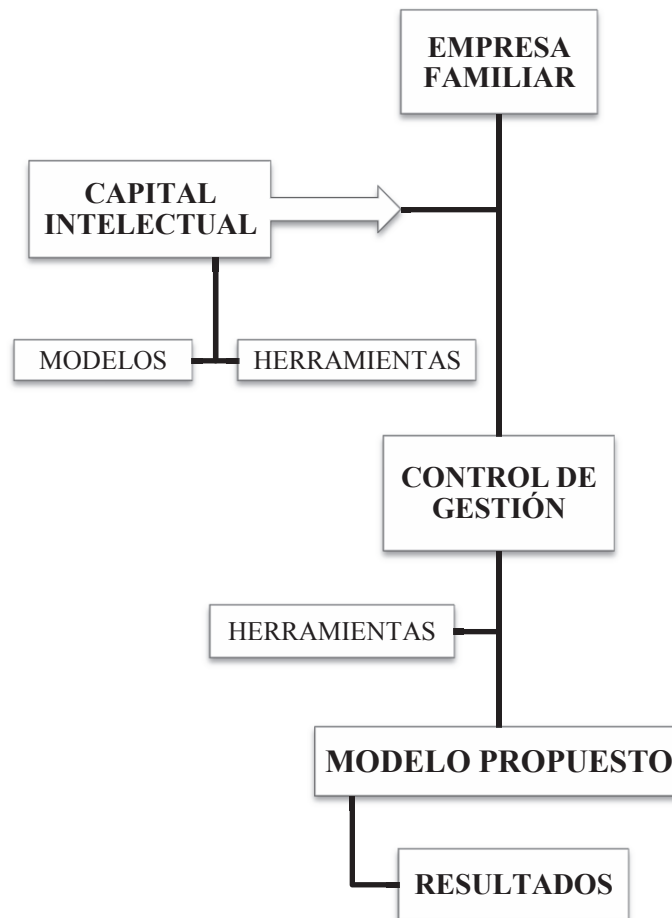
El desarrollo de la investigación, tras realizar una revisión literaria de la bibliografía relacionada con nuestros elementos de interés, lleva a cabo una recolección de la información necesaria para la construcción del modelo de Control de Gestión, perseguido en esta tesis doctoral. El procedimiento elaborado para tal fin, se desarrolla en las siguientes etapas:

1. Análisis de las características del problema elegido.
2. Definición de objetivos y formulación de hipótesis.
3. Elección de las fuentes apropiadas.
4. Selección y elaboración de técnicas para la recolección de datos.
5. Establecimiento, con el fin de clasificar los datos, si así lo requiere, de categorías precisas que permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
6. Elaboración de observaciones objetivas y exactas.
7. Descripción, análisis e interpretación de los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

La exposición llevada a cabo en esta tesis, persigue la finalidad de situar al lector ante el contexto sobre el que se va trabajar, el de la pequeña empresa familiar en España, de forma que se presenta un marco previo de la situación organizacional a estudiar.

Es un modelo de trabajo, inicialmente descriptivo, y concluyente en su parte final, tras la selección e implementación de determinadas variables tangibles e intangibles en un modelo de aplicación de Control de Gestión a pequeñas empresas familiares en España (*véase Figura 5.2*).

Figura 5.2: Modelo de Trabajo



Fuente: Elaboración propia.

La razón de su estudio está basada en la suposición de una escasa o nula aplicabilidad que, por parte de este tipo de empresas, existe en materia de Control de Gestión; y, con ello, la aportación de determinadas herramientas y medidas formalizadas que lleven a cabo tal función en las empresas aquí analizadas, cuya adopción creemos necesaria para el buen funcionamiento empresarial.

Para ello, la metodología llevada a cabo en el desarrollo de esta investigación, y siguiendo las etapas anteriores, se ha realizado bajo el siguiente procedimiento:

1. Análisis de las características de las pequeñas empresas familiares en España, centrandó la atención en el uso de Control de Gestión que ejercen.

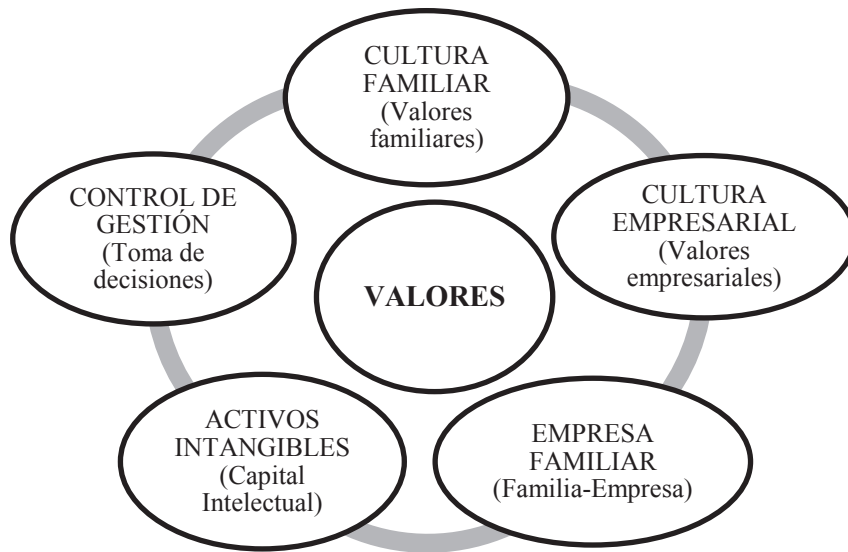
2. Revisión literaria y bibliográfica de los elementos de interés en que se basa esta tesis doctoral.
3. Estudio y determinación de los modelos y herramientas de medición del capital intelectual y de control de gestión adecuados a nuestro tipo de empresas.
4. Selección de las variables de medición y toma de datos para su aplicación.
5. Propuesta de un modelo de Control de Gestión, con valoración del Capital Intelectual, aplicable a las pequeñas empresas familiares en España.
6. Análisis de los resultados obtenidos.
7. Contraste de los resultados obtenidos y las hipótesis planteadas.
8. Principales conclusiones.

### 5.2.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El principal propósito en esta tesis doctoral, como ya se ha mencionado, anteriormente, está basado en la creación de un modelo integrador de Control de Gestión, con especial intervención de los activos intangibles, y especialmente, del capital intelectual, válido para la pequeña empresa familiar en España.

Este modelo de Control de Gestión debe ser un modelo integrador de todos aquellos elementos analizados, hasta este momento, en los capítulos anteriores de esta investigación (*véase Figura, 5.3*), constituyendo un soporte esencial para el éxito y supervivencia de las pequeñas empresas familiares en España. En los primeros capítulos de esta tesis doctoral, se ha dejado constancia de cómo la Cultura Empresarial y sus Valores constituyen los cimientos sobre los que debe descansar la empresa, siendo, por tanto, ambos elementos, conductores de la familia empresaria, lo que instituye uno de los factores de ponderación de las variables de medición del Capital Intelectual, así como uno de los factores de selección para la validez de las herramientas de Control de Gestión. En definitiva, la base sobre la que se debe construir el objetivo general de esta tesis doctoral: propuesta de un modelo formalizado de Control de Gestión, con valoración del Capital Intelectual, válido para la pequeña empresa familiar en España.

Figura 5.3: Elementos integradores de la Propuesta de Modelo de Control de Gestión para la Pequeña Empresa Familiar en España



Fuente: Elaboración propia.

La empresa familiar comienza en el seno de la familia, donde los valores familiares constituyen la cultura empresarial que dirigirá la empresa. Esta dirección encaminada hacia la consecución de los objetivos debe considerar el capital intelectual, dentro de los Activos Intangibles de la empresa, como un elemento potencial de su estrategia que ayude a garantizar el éxito de un eficiente modelo de Control de Gestión. Así como facilitar un soporte para la toma de decisiones.

Para la consecución de nuestro objetivo general, se han fijado los siguientes objetivos particulares:

- Determinar las herramientas y variables necesarias de Capital Intelectual aplicables a la pequeña empresa familiar en España.
- Determinar las herramientas de Control de Gestión válidas y alcanzables por la pequeña empresa familiar en España, y que definan objetivos a corto y largo plazo para ésta.
- Desarrollo y aplicación de las herramientas anteriores en la práctica, mediante un análisis empírico realizado sobre casos reales de empresa familiar en España. Análisis de las características de la Cultura Empresarial, y de la importancia

ofrecida al Capital Intelectual y al Control de Gestión, por parte de las empresas seleccionadas.

- Implantar, a partir de este análisis, un Modelo de Control de Gestión formalizado, con valoración del Capital Intelectual, eficiente y de sencillo desarrollo en la pequeña empresa familiar española. Medición de la eficiencia de este Control de Gestión en los objetivos, mediante un proceso de evaluación y control.

### 5.2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez definido el objetivo general de esta investigación, y segregados sus objetivos particulares, se procede a la formulación de las hipótesis, las cuales tienen su origen tras el planteamiento y debate de las siguientes cuestiones:

Cuestión 1: ¿Realmente, la Cultura Empresarial se forma con los Valores personales-familiares a todos los niveles en la pequeña empresa familiar en España? Y, ¿Puede ser ésta un motivo de éxito y supervivencia en las pequeñas empresas familiares en España?

Cuestión 2: ¿Es tan importante la optimización de los recursos como el control de costes, sobre todo en épocas de crisis, como en la que nos encontramos actualmente?

Cuestión 3: ¿El Control de Gestión es realmente eficiente sólo en las medianas y grandes empresas? O lo que es lo mismo, ¿las pequeñas empresas sobreviven, bajo las mismas circunstancias, con independencia de que se aplique o no, formalmente, un modelo de Control de Gestión?

Cuestión 4: Si un modelo de Control de Gestión integra la medición de su Capital Intelectual, como Activo Intangible, ¿mejorará la eficiencia de dicho modelo en la pequeña empresa familiar en España?

Cuestión 5: las cuatro cuestiones anteriores, ¿son independientes del sector, tamaño, años de vida en el mercado y sucesión generacional en que se encuentre una pequeña empresa familiar en España?

Una vez alcanzado un determinado desarrollo teórico, las hipótesis cumplen una función importante en el progreso del conocimiento. Su aportación, no acaba en la

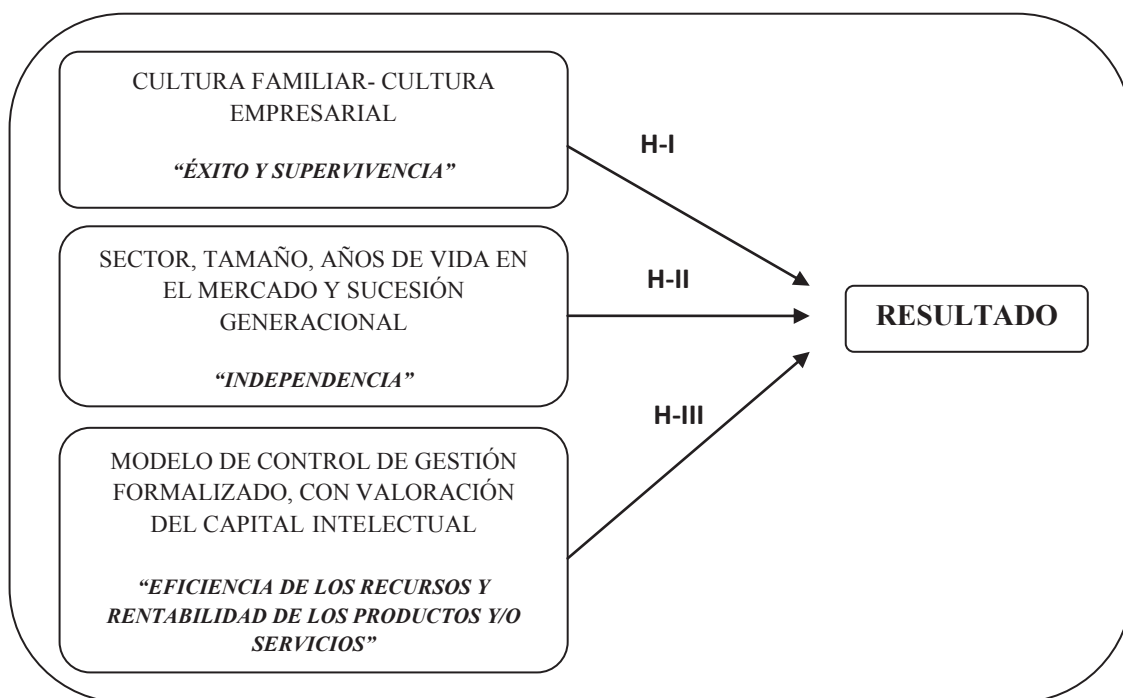
obtención de conclusiones particulares, sino que, además, se convierten en un punto de partida de nuevas deducciones, que nuevamente, podrían comprobarse de manera experimental.

A continuación, y direccionadas por el planteamiento de las cinco cuestiones anteriores, se detallan las hipótesis fijadas como base de estudio, análisis y comprobación en esta investigación, y cuya finalidad será la de alcanzar, como resultado esperado, nuestro objeto de estudio en esta tesis doctoral (*véase Figuras 5.4 y 5.5*):

- Hipótesis I: los Valores familiares y la Cultura Empresarial poseen una gran influencia en el éxito y supervivencia de una pequeña empresa familiar en España. De ahí, la dependencia de la Cultura Familiar y la Cultura Empresarial.
- Hipótesis II: independencia del sector, tamaño, años de vida en el mercado y sucesión generacional de la pequeña empresa familiar en España para la implantación de un modelo de Control de Gestión; incorporando, la posibilidad de medición del Capital Intelectual.
- Hipótesis III: mayor eficiencia de los recursos y mayor rentabilidad de los productos y/o servicios de la pequeña empresa familiar en España, bajo la implantación y aplicación de un Modelo de Control de Gestión formalizado, con valoración del Capital Intelectual.

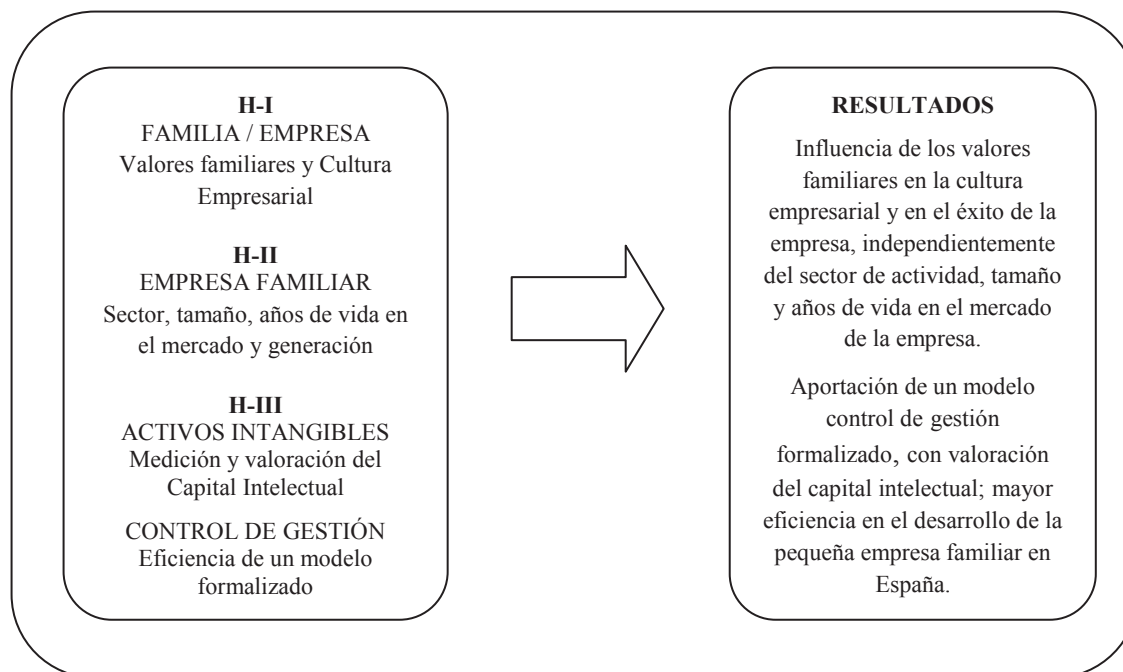
En la medida que vayamos alcanzando nuestros objetivos, estaremos demostrando empíricamente una parte de la problemática creada por el mal uso de los recursos intangibles y la escasa o nula utilización y formalización de modelos de Control de Gestión en las pequeñas empresas familiares en España.

Figura 5.4: Hipótesis de la Investigación



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.5: Resultados esperados de la Investigación



Fuente: Elaboración propia.



### 5.3. DISEÑO Y TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de este epígrafe, que constituye el plan general para la comprobación de las hipótesis de esta investigación, el diseño pretende realizar comparaciones entre nuestra muestra elegida con la finalidad de especificar la naturaleza de las mismas.

En esta tesis doctoral, se realiza una investigación descriptiva de los elementos analizados y desarrollados en los cuatro capítulos anteriores, cuyo objetivo es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la estimación e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables; ya que, se parte de la premisa de que los investigadores no son considerados meros tabuladores, sino quienes recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa, analizando después, minuciosamente, los resultados, con el fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (Deobold, Van Dalen y William, 1974).

#### 5.3.1. DELIMITACIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Los datos obtenidos en la elaboración del estudio empírico y la naturaleza de la población de donde fueron extraídos, los cuales se pueden observar en el desarrollo de los dos siguientes capítulos, identifican la población con la que se ha trabajado en esta tesis doctoral, y la selección de la muestra elegida entre la población total. Dependiendo de la naturaleza del problema a analizar y de la finalidad para la que se deseen utilizar los datos, se elegirá uno u otro método para la recolección y captura de los datos. En el caso que nos ocupa, se ha considerado que la población era excesivamente amplia, puesto que se plantea la aportación de un método de adaptabilidad flexible a todo el conjunto de empresas (aunque, particularmente, haya sido creado para aquellas que no pueden optar por métodos más complejos). Por ello, después de realizar un sondeo entre una diversidad de pequeñas empresas familiares en España, se ha recogido la información, para un posterior análisis, sólo de aquella selección que nos ofrece la variedad, debido a sus características, necesaria para la comprobación de nuestras hipótesis. Quizá pueda resultar una estricta selección y, por ello, un tanto atrevida, pero,

a nuestro juicio, se le ha considerado necesaria y suficiente. Si los elementos de la muestra representan las características de la población, las generalizaciones basadas en los datos obtenidos pueden aplicarse a todo el grupo. Premisa que hemos considerado válida en nuestra muestra.

### 5.3.2. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN APLICADAS AL ESTUDIO

Como indicábamos al inicio de este capítulo, la investigación desarrollada en esta tesis doctoral es de carácter descriptivo; razón, por la cual, no creemos conveniente el análisis de otro tipo de investigaciones, puesto que no corresponden con el objeto de trabajo y aplicación en este estudio empírico.

Por tanto, y en consonancia con una mayoría de autores, se reflejan, a continuación, los dos enfoques principales de la investigación descriptiva (*véase Cuadros 5.1 y 5.2*):

- 1) La Investigación Cualitativa (mediante símbolos verbales): es utilizada en estudios cuyo objetivo es examinar la naturaleza general de los fenómenos. Los estudios cualitativos proporcionan una gran cantidad de información valiosa, pero poseen un limitado grado de precisión, porque emplean términos cuyo significado varía para las diferentes personas, épocas y contextos. Sin embargo, este tipo de investigación, explora actitudes, comportamientos y experiencias, lo cual enriquece, en nuestro caso, el grado de influencia que los valores personales y familiares pueden aportar al desarrollo del Control de Gestión en la empresa familiar. Uno de los métodos comúnmente utilizados, son las entrevistas y encuestas (o grupos focales), mediante las cuales se pretende conseguir una opinión profundizada de los participantes. Por tanto, será uno de los métodos que consideremos válidos en el análisis empírico de esta tesis, ya que, aún siendo un estudio cualitativo, contribuye a identificar los factores importantes que deben ser medidos (visión científicista). En algunos casos, este tipo de investigación no llega a estudiar la realidad en sí misma, sino comprenderla, es decir, saber cómo se construye. También, en algunas ocasiones, existe el riesgo de que pocas personas participen en la investigación cualitativa, pero el contacto con ellas tiende a ser más largo e intenso.

2) La Investigación Cuantitativa (mediante símbolos matemáticos): los símbolos numéricos que se utilizan para la exposición de los datos provienen de un cálculo o medición. Se pueden medir las diferentes unidades, elementos o categorías identificables. La investigación cuantitativa genera estadística, usando métodos tales como cuestionarios o entrevistas estructuradas. Este tipo de investigación alcanza a más gente y el contacto con ella es más rápido que en la investigación cualitativa. La combinación de esta investigación cuantitativa con la anterior, será la que nos aporte un significado más objetivo de las entrevistas realizadas mediante la utilización de cuestionarios divididos en bloques, en función de los conceptos a analizar.

Ambos enfoques de investigación constituyen dos formas distintas de acercarse a la realidad. Según la finalidad o el propósito de la investigación, se llevará a cabo uno u otro tipo de diseño, o ambos, paralelamente.

*Cuadro 5.1: Diferencias entre investigación cualitativa e investigación cuantitativa*

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA
Centrada en la fenomenología y comprensión.	Basada en la inducción probabilística del positivismo lógico.
Objetivo: uno o pocos casos.	Objetivo: muchos casos.
Subjetiva.	Objetiva.
Busca el estudio y comprensión a fondo de los fenómenos.	Busca describir y explicar características generales.
Exploratoria, inductiva y descriptiva.	Confirmatoria y deductiva.
Se centra en descubrir el sentido y el significado de las acciones sociales.	Se centra en los aspectos susceptibles de cuantificar.
Datos "ricos y profundos".	Datos "sólidos y repetibles".
No generalizable.	Generalizable.
Orientada al proceso.	Orientada al resultado.
Realidad dinámica.	Realidad estática.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5.2: *Ventajas e inconvenientes de la investigación cualitativa y cuantitativa*

MÉTODOS CUALITATIVOS	MÉTODOS CUANTITATIVOS
Propensión a " <i>comunicarse con</i> " los sujetos del estudio.	Propensión a " <i>servirse de</i> " los sujetos del estudio.
Se limita a preguntar.	Se limita a responder.
Comunicación más horizontal entre el investigador y los investigados.	Menor comunicación horizontal, pero más rápida entre el investigador y los investigados.
Mayor naturalidad y habilidad para estudiar los factores sociales en un escenario natural.	Menor habilidad para estudiar los factores sociales en un escenario natural.
Son fuertes en términos de validez interna, pero son débiles en validez externa, lo que encuentran no es generalizable a la población.	Son débiles en términos de validez interna -casi nunca sabemos si miden lo que quieren medir-, pero son fuertes en validez externa, lo que encuentran es generalizable a la población.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, ambos métodos poseen un aporte de valor específico en un proceso de investigación; sin embargo, en esta tesis doctoral, se irán adaptando en la medida que su necesidad se vaya considerando la más óptima para la obtención de la información requerida.

### 5.3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA DE APLICACIÓN EN EL ESTUDIO EMPÍRICO

La investigación descriptiva, en función de los dos enfoques especificados anteriormente, puede aplicarse mediante diferentes métodos. La aplicación de éstos no es excluyente entre sí, es decir, se pueden o no desarrollar simultáneamente más de uno de ellos.

Es por ello, que orientando estas técnicas de investigación al estudio empírico que aquí se realiza, no se analicen, en estos momentos, otras técnicas de gran importancia e interés científico.

#### 5.3.3.1. *Estudios tipo encuesta*

Como se ha descrito, con anterioridad, es un estudio elaborado bajo minuciosas descripciones de los fenómenos a estudiar, y donde los datos pueden extraerse a partir

de toda la población o de una muestra cuidadosamente seleccionada. Su objetivo, no es sólo determinar el estado de los fenómenos o problemas analizados, sino también comparar la situación existente con las pautas que se consideran aceptadas. Por este motivo, la información recogida con este método en nuestra investigación, ha perseguido, no solo la relación de una variable con el fenómeno de estudio, sino la relación de diversos factores, considerados de influencia, con el fenómeno en sí; pretendiendo, de esta manera, alcanzar y profundizar en la naturaleza del problema.

### 5.3.3.2. *Estudios de interrelaciones*

El objeto perseguido con esta técnica es identificar las relaciones que existen entre los hechos para lograr una verdadera comprensión del fenómeno a estudiar. Es por ello, que se ha considerado una técnica relevante en esta tesis doctoral, puesto que esta última basa sus hipótesis en la mejora de determinadas relaciones, ya sean al nivel humano, personal, social o empresarial. Los estudios de esta índole son el estudio del caso (EDC), los estudios causales comparativos y los estudios de correlación.

➤ **Estudio del caso:**

Este tipo de investigación ha sido considerada como soporte importante de esta tesis, principalmente, por su característica diferenciadora frente a las encuestas, la cual radica en que los estudios del caso realizan un estudio intensivo de una cantidad limitada de casos representativos, en lugar, de reunir datos de pocos aspectos de un gran número de unidades sociales. La combinación de ambos métodos ofrece un determinado equilibrio en la información. El estudio del caso es una investigación procesal, sistemática y profunda de un caso en concreto, donde se recoge información acerca de la situación existente en el momento en que se realiza una tarea, de las experiencias y condiciones pasadas, y de las variables ambientales que ayudan a determinar las características específicas y la conducta de la persona examinada. Una vez analizadas las secuencias e interrelaciones de estos factores, se elabora un cuadro amplio e integrado del conjunto de la población o de la muestra, con la finalidad de acercarnos lo máximo posible a la realidad de cada empresa. Se reúnen los datos a partir de una muestra de sujetos cuidadosamente seleccionados y se procuran extraer generalizaciones válidas sobre la población que representa la muestra. El

objetivo de los estudios de casos consiste en realizar una indagación en profundidad dentro de un marco de referencia social; las dimensiones o aspectos de dicho marco dependen de la naturaleza del caso estudiado. Un estudio de casos debe incluir una considerable cantidad de información acerca de las personas, grupos y hechos con los cuales el individuo entra en contacto y la naturaleza de sus relaciones con aquellos. Los datos provienen de muchas fuentes, como por ejemplo, de interrogar a los sujetos mediante entrevistas o cuestionarios y pedirles que evoquen experiencias pasadas o sus deseos y expectativas presentes. También, se pueden estudiar documentos personales como diarios y cartas, efectuando distintas mediciones físicas, psicológicas o sociológicas. De igual manera, se puede interrogar a padres, hermanos y amigos de los sujetos, analizar archivos de los tribunales, escuelas, hospitales, empresas o instituciones sociales. Tiene un alcance más limitado pero es más exhaustivo que el de encuestas, y le da más importancia a los factores cualitativos. De igual manera, es considerado de utilidad para estudiar problemas prácticos o situaciones determinadas [Merriam, 1988] y no tiene especificidad, pudiendo ser usado en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas de la investigación para la que se use [Yin, 1993].

- Estudios causales comparativos: si además de pretender descubrir cómo es un fenómeno se quiere saber de qué manera y por qué ocurre, entonces se comparan semejanzas y diferencias que existan entre fenómenos; de esta forma, se pueden descubrir los factores o condiciones que parecen acompañar o contribuir a la aparición de ciertos hechos y situaciones. Este tipo de estudio es utilizado en los casos en que los investigadores no pueden manejar una variable independiente y establecer los controles requeridos en los experimentos. Mediante el estudio causal comparativo pretendemos analizar la situación en la cual los sujetos han experimentado determinados cambios, en función de los fenómenos que se estén investigando en cada momento. Tras estudiar las semejanzas y diferencias existentes entre dos situaciones, se pueden describir los factores que parezcan explicar la presencia del fenómeno en una situación y su ausencia en otra. Este tipo de investigación tiene su origen en el método utilizado por John Stuart Mill [1859] para descubrir las situaciones causales, que establece que “*si dos o más*

*instancias del fenómeno investigado tienen sólo una circunstancia en común, en la cual todas las instancias concuerdan, es la causa (o efecto) del fenómeno dado*". Este método proporciona al investigador la doble posibilidad de control sobre sus conclusiones acerca de las relaciones de causalidad. La dificultad se encuentra al exigir que sea un solo factor el que determine la aparición o ausencia de un fenómeno, porque muchas veces los fenómenos sociales complejos obedecen a múltiples causas.

- Estudios de correlación: utilizados para determinar la medida en que dos variables se correlacionan entre sí, es decir, el grado en que las variaciones que sufre un factor se corresponden con las que experimenta el otro. Las variables pueden hallarse, estrecha o parcialmente, relacionadas entre sí, pero también es posible que no exista, entre ellas, relación alguna. Puede decirse, en general, que la magnitud de una correlación depende de la medida en que los valores de dos variables aumenten o disminuyan en la misma o en diferente dirección. Si los valores de dos variables aumentan o disminuyen de la misma manera, existe una correlación positiva; en cambio, si los valores de una variable aumentan en tanto que disminuyen los de la otra, se trata de una correlación negativa; y si los valores de una variable aumentan y los de la otra pueden aumentar o disminuir, indistintamente, entonces existe poca o ninguna correlación. Las técnicas de correlación son muy útiles en los estudios de carácter predictivo. Sin embargo, el hecho de que el coeficiente de correlación sólo permita expresar en términos cuantitativos el grado de relación que dos variables guardan entre sí, no significa que tal relación sea de orden causal. Para interpretar el significado de una relación se debe recurrir al análisis lógico, porque la computación estadística no dilucida el problema. Sin embargo, sus riesgos son similares a los existentes en los estudios causales comparativos.

- *Estudios de interrelaciones*

Están basados en la determinación, no sólo de las interrelaciones y el estado en que se hallan los fenómenos, sino también de los cambios que se producen en el transcurso del tiempo. Su desarrollo, en esta investigación, se define a través de la observación y de estudios de tendencia. Uno de los objetivos perseguidos en esta tesis doctoral es

comprobar el posible cambio de cultura en la empresa respecto a la necesidad de formalizar un modelo de Control de Gestión en las empresas de nuestra muestra, durante el desarrollo de esta investigación.

#### 5.3.4. EVALUACIÓN

Comprende la valoración final de la investigación, presentando, en algunos casos, diversos problemas, como son: el examen crítico de los materiales originales, el vocabulario técnico, la formulación de hipótesis, la observación y experimentación, y la generalización y predicción, entre otros.



## **CAPÍTULO 6**

### **ESTUDIO EMPÍRICO**



## **6.1. INTRODUCCIÓN**

Esta tesis doctoral se enmarca en aquellos conceptos que son considerados esenciales para el adecuado desarrollo de un sistema de Control de Gestión, aplicable a la pequeña empresa familiar en España, como son: el tipo de Cultura Empresarial, en función de los valores familiares y empresariales que la componen y que sustentan a la empresa; el Conocimiento que posee la misma; y el Capital Intelectual que en ella se puede desarrollar tras su medición.

El estudio empírico se ha basado, en gran parte, en una investigación de carácter descriptivo, dado que los conceptos que en él se relacionan se encuentran vinculados, en su mayoría, a variables de carácter intangible. En concreto, se ha utilizado la encuesta y el estudio del caso (EDC), como ejes fundamentales de aplicación empírica, si bien, en determinados momentos, se ha recurrido a la aplicación de otras técnicas interrelacionales como los estudios causales comparativos y los estudios de correlación, como se ha descrito en el capítulo anterior.

## **6.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN DEL ESTUDIO EMPÍRICO**

Como se ha adelantado en el epígrafe anterior, nos hemos basado en la entrevista y en el Estudio del caso como ejes de nuestras investigaciones empíricas en esta tesis doctoral; su justificación está basada en las descripciones e interrelaciones que nos ofrecen sobre nuestra selección de casos. Así, la entrevista, contribuye a la descripción y análisis del entorno en que nos encontramos dentro de la pequeña empresa familiar en España, es decir, desvela aquél entorno, tanto al nivel de empresa, como personal y familiar, al que pertenecen las personas entrevistadas y, con ello, su percepción empresarial; y el estudio del caso, apoya la representatividad limitada de casos de nuestra muestra, ya que se trata de un estudio intensivo sobre una cantidad limitada de casos, y no al contrario, lo que supondría acometer una amplia muestra de la población elegida, reuniéndose, por tanto, datos de pocos aspectos pero de un gran número de población.

### 6.2.1. LA ENTREVISTA

La población seleccionada para la aplicación de esta técnica ha requerido varios filtros de selección. En un principio, se han agrupado, dentro del sector de las pequeñas empresas familiares en España, todas aquellas que mostraban grandes diferencias respecto a sus años de vida en el mercado. De ahí, que la mayoría pudiera agruparse en función de la sucesión generacional en la que se encuentra. En segundo lugar, se ha optado por una muestra que represente tanto al sector de producción, como al sector comercial y de servicios, donde, igualmente, se ha podido realizar una selección por tamaño. Las de mayor tamaño pertenecían, en su gran mayoría, al sector de producción, mientras que el resto de empresas, estaban asociadas a los otros dos sectores. Como se ha mencionado, tras realizar con rigurosidad los filtros de selección, se ha optado por desarrollar las entrevistas a tres empresas concretas que, entendemos pueden abarcar una muestra suficiente para llegar a contrastar las hipótesis iniciales, que en esta tesis se han expuesto. En todo caso, no se descartan posibles investigaciones futuras que ayuden a profundizar más en determinados aspectos que tengan especial relevancia.

La entrevista, cuyo detalle aparece recogido en el *Anexo VI*, ha seguido un esquema pormenorizado de los conceptos estudiados en la primera parte de este trabajo de investigación, dividiéndose por bloques en función de los factores principales de estudio de la pequeña empresa familiar considerados en esta tesis doctoral, y descritos en el primer capítulo de la misma; así como unas determinadas pautas que han ayudado a clarificar algunas respuestas. Aunque se ha trabajado con una entrevista estructurada y formal, en varias ocasiones se ha buscado el acercamiento más coloquial con el entrevistado con la finalidad de crear una cierta comodidad que le permitiera describir sus valores, tanto personales, como familiares.

Se ha pretendido ser objetivo al reunir y seleccionar la información derivada de las respuestas, aunque nos hemos encontrado con algunas limitaciones. Una de ellas, es la incongruencia que presentan algunas respuestas, frente a la realidad visible en la empresa, así, por ejemplo, el entrevistado puede ofrecernos una relación familiar excelente, el primer día de la entrevista, y rectificar, posteriormente, ante una determinada situación en nuestra presencia. En algunos casos, también se ha debido al carácter altamente cualitativo y abstracto de muchas de las respuestas.

Por otro lado, no todas las personas muestran el mismo interés o se ven motivados de la misma manera por la entrevista, lo cual hace que respondan, dependiendo del tema, a las preguntas que mayor o menor agrado les cause.

Por último, se ha podido notar, desinterés en relación con alguno de los temas tratados en las entrevistas, aunque dicho desinterés también ha podido estar motivado por temor a enfrentarse a respuestas fuera de contexto, bien por falta de conocimientos o de comprensión.

De igual manera, hemos de manifestar, tras analizar los resultados de las entrevistas, que éstas podrían haberse efectuado de manera más accesible al entrevistado, formulando, desde varias perspectivas, la misma pregunta dentro un mismo bloque, de forma que se obtuvieran respuestas más claras de preguntas más asequibles.

### 6.2.2. EL ESTUDIO DEL CASO (EDC)

Este método de investigación descriptiva, cuyo origen nació en la investigación médica y psicológica, ha sido utilizado en la sociología por autores como Herbert Spencer, Max Weber, Robert Merton e Immanuel Wallerstein. En la actualidad, se sigue utilizando en áreas de ciencias sociales como método de evaluación cualitativa, lo cual representa un acercamiento a nuestra realidad empírica, donde las personas juegan un papel fundamental.

Por tanto, se ha seleccionado esta metodología de carácter cualitativo, basada en el estudio del caso, para el estudio empírico de esta tesis doctoral, por ser una técnica recomendada en la investigación cualitativa cuando el contexto personal y social de los miembros familiares en la empresa, en este caso, es considerado relevante para comprender e interpretar los fenómenos que se desean analizar [Newman, 1994; Yin, 1989, 1993]. Usar el estudio de caso para analizar y explicar experiencias en la trayectoria de un sujeto se ha convertido en una técnica altamente aceptada en los trabajos de investigación de management [Syed and Pio, 2010; Al Ariss and Özbilgin, 2010]. De manera particular, en este caso, se estudia la influencia que tienen los valores personales de los miembros de una familia, que forman parte de la empresa familiar, para el desarrollo, supervivencia y crecimiento de la propia empresa, y en concreto, la influencia que ejercen en el desarrollo del Control de Gestión, dentro de la misma.

La elección del caso se realizó tomando en consideración distintos aspectos. Por una parte, los valores personales y familiares, los cuales juegan un papel fundamental en la definición de las estrategias de la empresa. Los miembros familiares que integran la organización asumen un compromiso firme con que las decisiones que se tomen no vayan en contra de los mismos. Así, la trayectoria personal de los miembros familiares se convierte en un factor esencial para la comprensión, en parte, de sus valores personales; y con ello, se vislumbra la importancia que supone transmitir dichos valores a la empresa. Por otra parte, para la selección del caso se ha dado también preferencia al estudio del capital intelectual en la pequeña empresa familiar. La planificación para la distribución de tareas debe llevarse a cabo en función de las capacidades y habilidades de cada miembro familiar en la empresa, teniendo en cuenta su posible sucesión generacional.

El estudio del caso se ha desarrollado, en el estudio empírico de esta tesis, a través de un examen intenso de diferentes elementos, dependiendo del bloque analizado en cada momento [Denny, 1978]. Por ello, a lo largo de las entrevistas, nos hemos dirigido tanto a una faceta personal, a una cuestión en particular o a determinados acontecimientos habidos a lo largo del tiempo, lo que es considerado, por algunos autores, un examen de un caso en acción [McDonald y Walker, 1977].

La elaboración de las preguntas ha abordado, tanto la dimensión personal y privada, como la dimensión pública y social de los miembros familiares en la empresa, siempre y cuando su destino fuera influyente en la actividad empresarial; asimismo, se ha analizado la interrelación entre los cambios sociales y los cambios dentro de la familia, y la relación entre distintas generaciones como influencia de la motivación en la participación empresarial.

La utilidad del estudio del caso se ha visto reflejada, sobre todo, en la consecución de los siguientes objetivos:

- Objetivo de análisis e investigación: Establecimiento de teorías basadas en razonamientos inductivos sobre el reflejo de los valores personales existentes en la pequeña empresa familiar en España, como la dependencia existente entre la cultura personal y familiar, y la cultura empresarial.
- Objetivo de reconocimiento: A partir de la observación y recogida de datos, y realizando la comprobación y contrastación de hechos concretos, se han podido

confirmar también teorías que ya existían, como la importancia que posee una sólida cultura empresarial en la pequeña empresa familiar española, o la utilidad de las herramientas de control de gestión en el desarrollo de la actividad empresarial y en la toma de decisiones de la misma, aunque el hecho de creerlo útil, no siempre ha desencadenado suficiente importancia para llegar a su aplicación.

- Objetivo de especificación y aclaración: Poder describir hechos abstractos mediante un registro de determinadas situaciones, como la forma en que perciben los miembros familiares de la empresa, entre ellos, el ejercicio de la responsabilidad, sobre todo ante problemas inesperados que pueden frenar el desarrollo de la actividad, o los errores cometidos, por alguno de ellos, en la gestión de la empresa.
- Objetivo de estimación, valoración y reajuste: permitir reforzar o rechazar las hipótesis planteadas.

Estos objetivos han contribuido de forma importante al esclarecimiento de los datos y han aportado diferentes perspectivas a las hipótesis objeto de estudio. En todo caso, queremos destacar que la muestra analizada compuesta por tres empresas, supone tres culturas familiares, tres culturas empresariales, tres objetivos empresariales, tres contextos diferenciados, entre otros aspectos diferenciales.

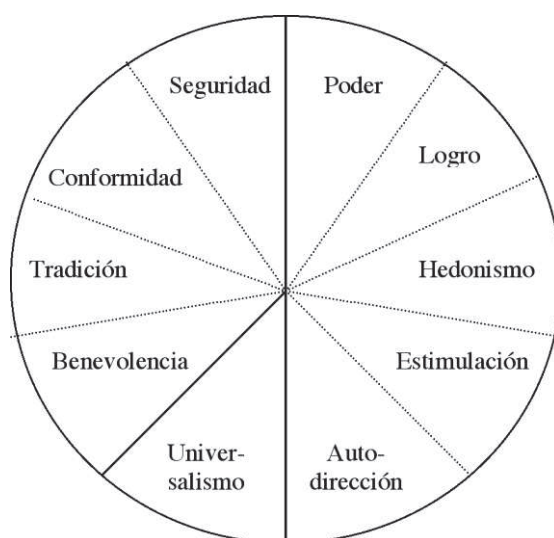
### **6.3. CAPTURA Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Para la recogida y análisis de los datos, se ha procedido a la apertura de una ficha de contacto con la empresa, donde figuran sus datos, manteniendo un seguimiento de la misma, a través de correo electrónico, conversación telefónica, y entrevistas presenciales en la empresa (*véase Anexo IV*). Respecto a este último, se realizaron seis entrevistas estructuradas, durante el año 2012, a cada una de las empresas seleccionadas, con una duración aproximada de 180 minutos cada una de ellas. Los datos obtenidos de las entrevistas fueron facilitados por las personas responsables en cada caso, en función del elemento objeto de estudio y del departamento al que pertenecía. Sin embargo, las encuestas, principalmente, fueron realizadas a los gerentes y socios de la empresa. Para que esta investigación se sustente en los principios de la ética, al ser los sujetos de estudio personas, se ha tenido en cuenta el consentimiento

previo de los mismos; y una vez redactada y relacionada entre sí la información obtenida, el texto se ha sometido a consideración de los entrevistados para asegurar la correcta interpretación de la misma.

El análisis de los valores personales y corporativos ha sido realizado de acuerdo con la clasificación de Schwartz [1990] (véase *Figura 6.1*), debido a que es una de las más contrastadas y más utilizadas en los estudios que relacionan valores personales y organizaciones.

*Figura 6.1: Estructura motivacional del sistema de valores*



Fuente: Schwartz [1990]

Según Schwartz [1990], los valores conforman los fines motivacionales del individuo y propone una estructura de valores circular, como se puede apreciar en la *figura 6.1*, que representa las relaciones entre los valores, en función de los principios de compatibilidad y contradicción lógica. De acuerdo con esta estructura circular, la persecución de valores como poder, logro, estimulación y autodirección, es compatible, mientras que la persecución de los valores opuestos como poder y universalismo, generaría conflicto.

Este modelo circular de valores posee, particularmente, una información de gran utilidad en este estudio de la pequeña empresa familiar, ya que ofrece la posibilidad de contrastar en nuestra muestra diversas combinaciones de valores con la finalidad de comprobar su conciliación o su incompatibilidad, así como su consecuencia. Por ello, se



pretende comparar el conjunto de valores que posee cada una de las empresas de nuestra muestra con la forma de llevar a cabo el Control de Gestión en las mismas.

### 6.3.1. ANÁLISIS DE VARIABLES

La estructura desarrollada para el estudio de las variables, permite la observación de los conceptos analizados en esta tesis doctoral de forma individualizada. El cuestionario proyectado a lo largo de las entrevistas ha sido elaborado por bloques, en función del elemento objeto de estudio, y subdividido en tres anexos, según el tipo de información perseguido. Su configuración ha sido la siguiente (*véanse Anexos V, VI y VII*):

1. El inicio del cuestionario consta de una introducción en referencia a la fundación y objetivos de la empresa desde sus inicios, analizando el por qué de la empresa, e incorporando, gradualmente, el concepto de familia en la misma. Se persigue conocer la importancia ofrecida a los valores personales y familiares en la Cultura Empresarial, por lo que en un segundo apartado, se analiza cómo es esa familia empresaria y qué relación guarda con la cultura de la empresa. En este momento, se delimita la Cultura Empresarial que rodea a esta familia y empresa, y se analiza a la familia empresaria, con el fin de trasladar todos estos valores intangibles a nuestro sistema de análisis.

Los dos últimos apartados analizados, el Capital Intelectual y el Control de Gestión, nos aportan la cuantificación de determinados datos que favorecen la objetividad en la propuesta de nuestro modelo de Control de Gestión; un modelo que incluye variables cualitativas de referencia en la pequeña empresa familiar en España.

El análisis cualitativo realizado es un proceso continuo de recopilación de datos, registro y análisis cuantificable; sobre todo, es este último análisis el motivo por el cual se persigue convertir las respuestas en información objetiva al máximo posible.

2. En segundo lugar, se realiza un análisis del contexto de cada empresa desde sus comienzos hasta la actualidad, se recopilan datos y se plantea una descripción del entorno en que se encuentra nuestro estudio. Lo más complicado es llevar a cabo la interpretación de los datos, por lo que se realiza una relación de conexiones

entre las distintas respuestas a preguntas paralelas y similares, con el fin de establecer conclusiones. Esto implica un gran riesgo en la interpretación, pero se intenta cuantificar y valorar con la mayor objetividad posible.

3. Dentro de la entrevista, el bloque destinado al Control de Gestión, es considerado de gran importancia, ya que pretende determinar la existencia o no de sistemas formalizados en las pequeñas empresas familiares, lo que permitirá enfocar la investigación hacia diversos puntos, dependiendo de si existe o no dicho sistema, de si se utiliza, de si se considera importante, de si es un objetivo futuro, etc.
4. Como se ha reflejado en el apartado 3.4, herramientas del Capital Intelectual, el modelo de análisis y medición de este activo intangible, desarrollado en esta tesis doctoral, sigue el método de Edvinsson y S. Malone, en virtud del cual se persigue la eficiencia de la empresa en el uso del Capital Intelectual dentro del marco de Control de Gestión de la pequeña empresa familiar española.

A partir de la segunda entrevista concertada con las empresas, se ha realizado un cuestionario recopilador del inicial, que reagrupa las preguntas con la finalidad de crear información más concluyente y objetiva sobre las variables de estudio, ya que se trata de conceptos que presentan, en ocasiones, ambigüedades de respuestas ante preguntas similares. Este apartado se ha dividido en tres categorías: una de carácter cualitativo que nos ayuda a centrar más objetivamente el entorno de la empresa familiar en el que nos encontramos, otra cuantitativa con el propósito de medir el Capital Intelectual en la empresa y, por último, aquella que pretende reflejar la influencia de este activo intangible en el Control de Gestión dentro de la pequeña empresa familiar en España.

Para obtener los datos suficientes de medición del Capital Intelectual y poder contrastarlos con la información recopilada en las anteriores entrevistas, siguiendo a Edvinsson y Malone, en la última sesión personal se realizó un breve cuestionario con preguntas directas y cuantitativas sobre los índices y variables necesarios para el cálculo de dicho Capital.

A continuación se describen las empresas seleccionadas para el estudio empírico y el correspondiente cálculo de variables de medición del Capital Intelectual para cada una de ellas.

6.3.2. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS

El análisis empírico ha sido realizado sobre una muestra de tres empresas españolas, pertenecientes al sector de las Pymes y con la particularidad de ser, todas ellas, de carácter familiar. Esta muestra abarca diferentes posiciones dentro de la pequeña empresa familiar en España, ya que se ha tenido en cuenta que pertenezcan a sectores distintos, a posiciones generacionales distintas y a tamaños distintos, dentro de lo que se consideran Pymes (véase Cuadro, 6.1). A efectos del estudio, sobre todo para obtener conclusiones válidas, se ha estimado oportuno ampliar al máximo las diferencias entre las empresas de la muestra.

Por consideración al anonimato, expresamente solicitado por las empresas, nos referiremos a éstas, a partir de ahora, como Empresa I, II y III.

Cuadro 6.1: Empresas seleccionadas para el estudio empírico

EMPRESA I	EMPRESA II	EMPRESA III
Fabricación de productos alimenticios	Venta de productos industriales	Venta y soporte técnico de productos tecnológicos
Larga trayectoria en el mercado	Trayectoria media en el mercado	Corta trayectoria en el mercado
Cuarta generación	Segunda generación con fracaso en la sucesión familiar	Primera generación

Fuente: Elaboración propia.

La Empresa I, perteneciente al sector de alimentación, posee una larga trayectoria en el mercado, cuyo origen se remonta a 1926 con un único fundador. Comenzó siendo un pequeño taller de producción alimenticia muy artesanal hasta que en 1930 construyeron su primera fábrica. En 1970 se produjo la entrada de la segunda generación, dos hijos del fundador, y con ellos la construcción de la primera nave de las actuales instalaciones que hoy poseen. Comenzaron los avances en tecnología para la fabricación, sustituyendo líneas de producción estáticas por continuas, automatizando totalmente la producción y aumentando la capacidad de producción. Tanto es así, que se pasó de una capacidad productiva en 1970 de 25.000 Kg. diarios a 80.000 Kg. en 1984. Actualmente, gracias a nuevas inversiones, la capacidad de fabricación diaria de la

factoría asciende a 225.000 Kg. diarios, con una plantilla de trabajadores en total que gira en torno a los ochenta trabajadores.

Desde la entrada de la tercera generación, en el año 1990, ha crecido de forma rápida y sólida, iniciando exportaciones con distintos países de diferentes continentes, se creó el departamento de calidad e I+D, y comenzó a participar en las ferias de alimentación más importantes del mundo. Hoy en día, además de su importante capacidad de producción, cuenta con una fuerte vocación por la innovación continua de productos, proponiendo novedades a sus clientes y colaborando en proyectos de nuevos productos. Se ha situado como el segundo fabricante del país por volumen de producción. En la actualidad, se está incorporando en la empresa la cuarta generación.

La empresa II, perteneciente al sector comercial, dedicada a la venta de productos industriales, posee una trayectoria media en el mercado. Fue fundada en 1987, proveniente de un negocio ya creado por parte del fundador, dedicado a la venta de productos industriales, el cuál pasó a convertirse en una sociedad limitada al incluirse en él a los dos hijos del fundador. Comenzó con cuatro trabajadores y un punto de venta en un local comercial como tienda. Poco a poco, fue profesionalizándose según las exigencias del mercado y amplió el negocio con la adquisición de una nave industrial. Esto hizo que la imagen diera un gran giro de negocio a empresa profesional, con una distribución especializada. Durante los diez años siguientes, la empresa llegó a abrir cuatro centros más, elevando el número de trabajadores a diez y elevando su facturación un 20% anual, consecutivamente.

Esta empresa tiene una característica peculiar de fracaso de empresa familiar porque, a partir del año 2000 sufrió la disolución de la sucesión de origen, debido a incompatibilidad familiar en el trabajo; es decir, la sucesión habida tras el fundador, fue disuelta, quedando la empresa en manos de uno de los dos hijos que formaban parte de la misma, volviendo, por tanto, a una posición similar a una primera generación. La continuidad de la empresa es un hecho, así como la posible sucesión familiar por parte del socio que adquirió la totalidad de la empresa. Actualmente, la empresa cuenta con diez puntos de venta, 3000 m<sup>2</sup> en locales comerciales y naves industriales y con alrededor de una treintena de trabajadores.

La empresa III, perteneciente también al sector servicios, está dedicada a la venta de productos tecnológicos y soporte técnico de los mismos. Su trayectoria en el mercado

resulta bastante reciente, comparada con las anteriores. Fue creada en el año 2003, bajo la iniciativa de un matrimonio como fundadores, quienes continúan en la actualidad, por lo que se trata de una empresa familiar que se encuentra en la primera generación. Comenzó con tres trabajadores en un local de alquiler, hasta el verano de 2004 que adquirió una nave industrial en propiedad. Es una empresa integradora de productos informáticos, de sistemas de identificación automática y servicio técnico, que opera en España y, desde hace poco tiempo, en algunos países del extranjero.

En la actualidad, cuenta con alrededor de trece trabajadores y con la reciente apertura de otra nave industrial, para poder ofrecer cobertura a un mayor sector que considera potencial (ya que comenzó centrándose, en un principio, en el sector logístico). Su facturación actual está alcanzando los máximos históricos y cuenta con unos planes comerciales futuros crecientes. Uno de los puntos básicos en las estrategias de la empresa es la cuidada selección de las firmas que distribuye, así como su orientación a productos y soluciones. Gracias a su infraestructura, proporciona a sus clientes atención personalizada con soporte comercial y técnico, siendo éste último un punto fuerte de la empresa gracias a ser uno de los líderes en tiempo de respuesta y solución a problemas. Los departamentos de la empresa están integrados por áreas, ya que, siendo el número de trabajadores pequeño, una misma persona atiende diferentes departamentos de la misma sección. Por ello, se encuentran agrupados en tres áreas: Dirección Comercial y Marketing, Administración y Financiero, y Post-venta y Servicio Técnico, quedando la Gerencia como responsabilidad de los dos primeros, los cuales, a su vez son los socios fundadores, administradores y dueños de la empresa.

Una vez descritas las empresas sobre las que se va a trabajar, conviene precisar cuáles son los elementos de análisis que formarán parte esencial de las mencionadas empresas:

1. Identificar, en virtud de los distintos tipos de fundadores las Empresas Familiares que o bien continúan con una segunda o tercera generación, o bien finalizan su trayectoria en la primera generación.
2. Relacionar a los fundadores con su sector empresarial, época, valores, sistema de control de gestión y gestión de su capital intelectual.

3. Identificar qué repercusión han tenido los anteriores elementos en la transmisión generacional o posible continuidad de la Empresa Familiar.
4. Determinar la influencia del factor motivación en la duración y vida de la Empresa Familiar.
5. Identificar los tipos de liderazgo y su influencia en la utilización de Sistemas de Control de Gestión y aplicación de activos intangibles.
6. Señalar la utilización formal o informal de Sistemas de Control de Gestión en el funcionamiento de la Empresa Familiar. A tal efecto, pretendemos mostrar la importancia y necesidad de implantar un sistema formal en materia de Control de Gestión que se adecúe a las necesidades propias de la empresa.
7. Influencia del Capital Intelectual en la Empresa Familiar y en los Sistemas de Control de Gestión como factor principal.

Es sobre este último elemento, el Capital Intelectual, sobre el que se centrará, a continuación, la atención. Como se ha mencionado con anterioridad, al finalizar las entrevistas, se realizó un breve cuestionario que contenía datos objetivos, necesarios para cuantificar y hacer cuantificables determinadas respuestas, con la finalidad de posibilitar la medición del Capital Intelectual. Por ello, y en función a dichos datos, a continuación, se realiza el correspondiente análisis empírico de medición del Capital Intelectual.

### 6.3.3. MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

El objetivo que se persigue con la medición de este Activo Intangible es, principalmente, comprobar su influencia en el posicionamiento de las empresas en el mercado, basando su relevancia en función de su aportación en la Cultura Empresarial y en el desarrollo del Control de Gestión en las pequeñas empresas familiares en España.

### 6.3.3.1. *Cálculo del Capital Intelectual*

Siguiendo el modelo de medición del Capital Intelectual de Edvinsson y Malone [1997]<sup>1</sup>, en primer lugar, calculamos los índices de eficiencia (*i*) de este tipo de capital intangible en cada una de las empresas seleccionadas; estos índices relacionan la eficiencia de las inversiones con su comportamiento actual, es decir, con la creación de la riqueza, el incremento de la productividad y la valoración de los clientes en la empresa.

De esta forma, la suma total de los índices de referencia vendrá dada por el análisis de los siguientes valores:

- Índice de eficiencia I1: Cuota de mercado.
- Índice de eficiencia I2: Satisfacción de clientes.
- Índice de eficiencia I3: Liderazgo.
- Índice de eficiencia I4: Motivación.
- Índice de eficiencia I5: Recursos de I+D/recursos totales.
- Índice de eficiencia I6: Gastos de formación / masa salarial
- Índice de eficiencia I7: Retención de empleados.
- Índice de eficiencia I8: Errores administrativos/ingresos.

El valor de los índices de eficiencia del Capital Intelectual que se reflejan en la siguiente *Tabla 6.I* han sido elaborados con la información obtenida a partir de la encuesta detallada en el *Anexo VII*, donde se reflejan los datos correspondientes a las variables propuestas en el método de Edvinsson y Malone sobre cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de la empresa. Su valor se convierte en porcentaje con la finalidad de que sean homogéneos.

---

<sup>1</sup> El cálculo del Capital Intelectual Modificado propuesto por Edvinsson y Malone [2003] es un procedimiento de cálculo que modifica al propuesto, inicialmente, por estos autores al separar el Capital Intelectual por dimensiones y ponderar los indicadores dentro de éstas. Sin embargo, no se ha considerado de gran relevancia, en esta tesis doctoral, debido al reducido tamaño de las empresas que son objeto de estudio.

Tabla 6.I: Valor de los índices de eficiencia del Capital Intelectual

Índices de Eficiencia (x)	VALOR			VALOR EN PORCENTAJE (n)		
	Empresa I	Empresa II	Empresa III	Empresa I	Empresa II	Empresa III
I1	0,18	0,20	0,10	18	20	10
I2	0,90	0,80	0,80	90	80	80
I3		0,80	0,60		80	60
I4		0,50	0,80		50	80
I5	0,05		0,05	5		5
I6	0,01	0,03	0,02	1	3	2
I7	0,97	0,60	0,99	97	60	99
I8	0,92	0,75	0,90	92	75	90
<b>TOTAL</b>	<b>3,03</b>	<b>3,68</b>	<b>4,26</b>	<b>303</b>	<b>368</b>	<b>426</b>

Fuente: Elaboración propia.

Para su obtención, se ha operado con la media de los porcentajes de los índices de eficiencia, y una vez determinados se ha procedido al promedio de los mismos. Por tanto, la determinación del coeficiente de eficiencia:  $i = n/x$ , donde  $n$  representa la suma de los valores decimales de los índices de eficiencia y  $x$  el número de índices analizados, quedaría reflejado como muestra la *Tabla 6.II*.



Tabla 6.II: Coeficiente de eficiencia del Capital Intelectual

	EMPRESA I	EMPRESA II	EMPRESA III
i	$i = 303/6 = 50,50\% = 51\%$ <b>0,51</b>	$i = 368/7 = 52,57\% = 53\%$ <b>0,53</b>	$i = 426/8 = 53,25\% = 53\%$ <b>0,53</b>

Fuente: Elaboración propia.

Este índice sobre el uso de las inversiones, representa el coeficiente de eficiencia con que la organización está usando dicho capital. Un coeficiente de eficiencia mayor que uno indicaría que la empresa es de magnitud competitiva incalculable (lo cual es prácticamente imposible).

Tabla 6.III: Valor absoluto del Capital Intelectual

	CAPITAL INTELECTUAL (u.m.)		
	EMPRESA I	EMPRESA II	EMPRESA III
Variable 1	60.500,00	40.000,00	2.000,00
Variable 2	0,00	10.000,00	5.000,00
Variable 3	13.436,00	8.000,00	2.000,00
Variable 4	11.200,00	2.000,00	1.000,00
Variable 5	0,00	20.000,00	0,00
Variable 6	4.578,00	0,00	0,00
<b>TOTALES</b>	<b>89.714,00</b>	<b>80.000,00</b>	<b>10.000,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenido el índice de eficiencia, analizamos el nivel de aprovechamiento del Capital Intelectual, es decir, aplicamos dicho índice a las siguientes variables de medida, las cuales han sido previamente seleccionadas en el *Anexo VII*, y cuya información se refleja en las siguientes *Tablas 6.III, 6.IV, 6.V y 6.VI*:

- Variable 1: Inversión en desarrollo de nuevos productos.
- Variable 2: Inversión en TI para ventas, servicios y administración.
- Variable 3: Inversión en servicio de clientes.
- Variable 4: Inversión en formación de empleados.
- Variable 5: Inversión en ampliación de sociedades y operaciones conjuntas.
- Variable 6: Inversión en propiedad intelectual, patentes nuevas, copyright, etc.

*Tabla 6.IV: Determinación del Capital Intelectual (C.I. = i.C) en la Empresa I*

	VALOR ABSOLUTO (euros)	ÍNDICE DE EFICIENCIA (i)	CAPITAL INTELECTUAL	
			EUROS	% (s/total valor absoluto)
Variable 1	60.500,00	0,51	30.855,00	67,44
Variable 2	-	0,51	-	-
Variable 3	13.436,00	0,51	6.852,36	14,98
Variable 4	11.200,00	0,51	5.712,00	12,48
Variable 5	-	0,51	-	-
Variable 6	4.578,00	0,51	2.334,78	5,10
<b>TOTALES</b>	<b>89.714,00</b>	<b>0,51</b>	<b>45.754,14</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.V: Determinación del Capital Intelectual (C.I. = i.C) en la Empresa II

	VALOR ABSOLUTO (euros)	ÍNDICE DE EFICIENCIA (i)	CAPITAL INTELECTUAL	
			EUROS	% (s/total valor absoluto)
Variable 1	40.000,00	0,53	21.200,00	50,00
Variable 2	10.000,00	0,53	5.300,00	12,50
Variable 3	8.000,00	0,53	4.240,00	10,00
Variable 4	2.000,00	0,53	1.060,00	2,50
Variable 5	20.000,00	0,53	10.600,00	25,00
Variable 6	-	0,53	-	-
<b>TOTALES</b>	<b>80.000,00</b>	<b>0,53</b>	<b>42.400,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.VI: Determinación del Capital Intelectual (C.I. = i.C) en la Empresa III

	VALOR ABSOLUTO (euros)	ÍNDICE DE EFICIENCIA (i)	CAPITAL INTELECTUAL	
			EUROS	% (s/total valor absoluto)
Variable 1	2.000,00	0,53	1.060,00	20,00
Variable 2	5.000,00	0,53	2.650,00	50,00
Variable 3	2.000,00	0,53	1.060,00	20,00
Variable 4	1.000,00	0,53	530,00	10,00
Variable 5	-	0,53	-	-
Variable 6	-	0,53	-	-
<b>TOTALES</b>	<b>10.000,00</b>	<b>0,53</b>	<b>5.300,00</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. VII: Determinación del Capital Intelectual:  $C.I. = i.C$

	<b>VALOR ABSOLUTO (C)</b>	<b>ÍNDICE DE EFICIENCIA (i)</b>	<b>CAPITAL INTELLECTUAL</b>
<b>EMPRESA I</b>	89.714,00	0,51	45.754,14
<b>EMPRESA II</b>	80.000,00	0,53	42.400,00
<b>EMPRESA III</b>	10.000,00	0,53	5.300,00

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3.3.2. Selección de variables e indicadores del Capital Intelectual

La selección de las variables utilizadas en este método de medición del Capital Intelectual ha sido realizada en función de la significación de las mismas, derivada de las entrevistas y encuestas. Esta selección será aquella que permita definir los indicadores de estudio en las empresas analizadas, con la finalidad de realizar determinadas comparaciones entre nuestra muestra, y que permitan demostrar las hipótesis formuladas en esta tesis doctoral. Por ello, las variables recogidas en la *Tabla 6.III* han sido asociadas según la información de la que disponemos en nuestra población analizada. Debido al tipo de empresa estudiada, de pequeño tamaño y de carácter familiar, estas variables pertenecientes a distintas perspectivas de la empresa, han sido desarrolladas en función de los siguientes grupos:

A) Variables dirigidas o relacionadas al cliente: aquellas que reúne la variable 3.

- Clientes (nº).
- Ventas anuales (€).
- Volumen de negocio por cliente (€).
- Índice de satisfacción del cliente (%).
- Fidelidad del cliente con la empresa (meses).

B) Variables vinculadas con la innovación y desarrollo: aquellas que agrupan las variables 1, 2, 5 y 6.

- Inversión en TI (tecnología de información) (€).
- Gasto en marketing por cliente (€).

- Inversión en mejora de servicios para los clientes (€).
- Inversión en I+D (€).
- Gasto en formación por empleado (€).
- Inversión en desarrollo de nuevos productos y mercados (€).
- Vida útil de productos en el mercado / Número medio de productos nuevos lanzados al mercado.
- Inversión en ampliación de sociedades y operaciones conjuntas (€).
- Inversión en propiedad intelectual, patentes nuevas, copyright, etc. (€).

C) Variables desde la perspectiva de los recursos humanos: aquellas que reúne la variable 4.

- Empleados (nº).
- Cualificación de los empleados.
- Promedio de edad de los empleados (años).
- Formación (horas/año, días/año).
- Índice de satisfacción de los empleados (%).
- Índice de motivación (%).
- Índice de liderazgo (%).
- Directivos (nº).
- Mujeres directivas (nº).
- Promedio de permanencia de los empleados en la empresa (años).

Teniendo en cuenta un cuarto grupo de variables de carácter financiero para comparar los resultados de manera proporcional entre las tres empresas analizadas:

D) Variables de carácter financiero:

- Activos totales (€).
- Ingresos anuales (€).

Por tanto, la estructura de análisis del Capital Intelectual, considerada relevante en el estudio de nuestras empresas, abarcará los siguientes componentes (basados en la *Figura 3.3* del capítulo 3 de esta tesis y en función de los indicadores y variables que acabamos de desarrollar):

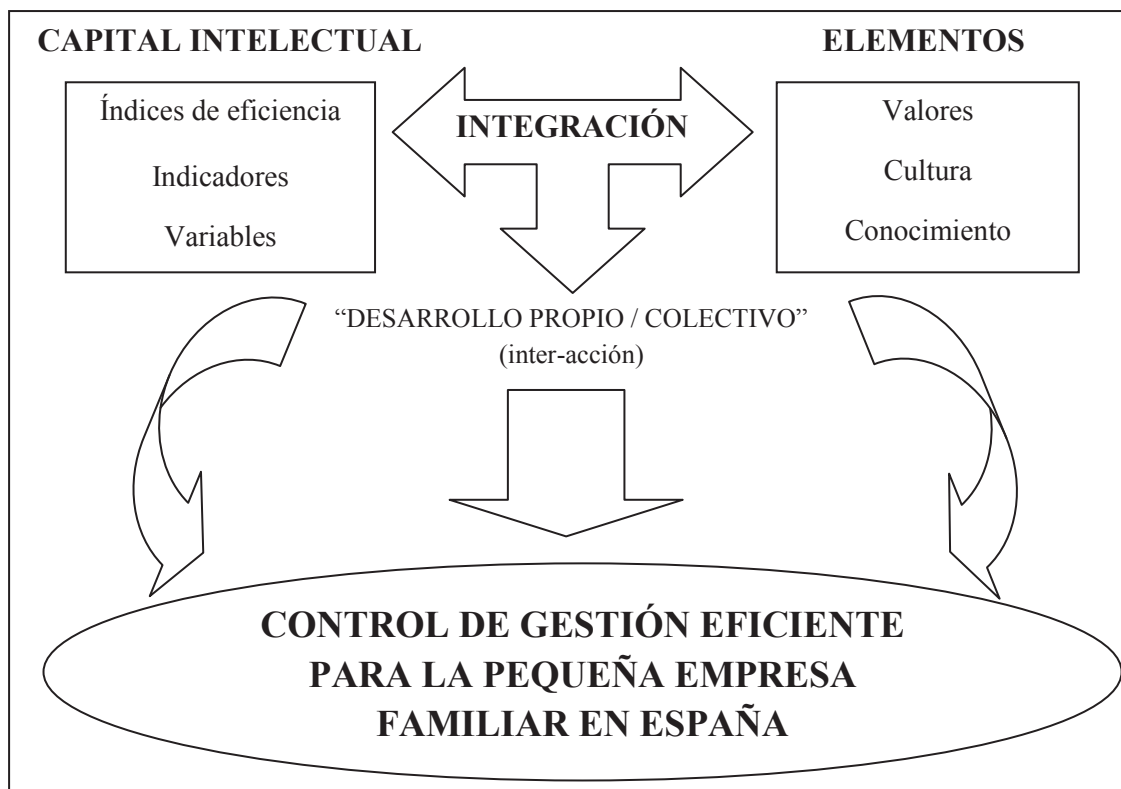
1. Componentes de Capital Humano:
  - N° de empleados.
  - Edad media de la plantilla.
  - Hombres/Mujeres.
  - Jóvenes.
  - Profesionales.
2. Componentes de Capital Estructural:
  - Retribuciones.
  - Calidad Total.
3. Componentes de Capital Relacional:
  - Empleados en Gestión de la Empresa.
  - Satisfacción de los clientes.
  - Lealtad de los clientes.

#### *6.3.3.3. Integración del modelo de Capital Intelectual para la pequeña empresa familiar en España*

La combinación de indicadores de medición del Capital Intelectual en nuestro sistema de Control de Gestión para la pequeña empresa familiar en España, y los valores personales y familiares que intervienen en una Cultura Empresarial sólida (véase *Figura 6.2*), ofrecen una valiosa información sobre los recursos humanos que desempeñan su función en la empresa; su principal consecuencia es la aportación de valor añadido en la empresa, tanto a nivel individual, como colectivo, como al conjunto de la organización.

Como podemos observar en la *Figura 6.2*, los índices de referencia y las variables seleccionadas (*Tabla 6.I y 6.II, respectivamente*), junto con los indicadores del Capital Intelectual, definidos en función de las variables (*Tabla 6.III*) interaccionan con los valores, la cultura y el conocimiento, formando un prototipo esencial en el desarrollo del Control de Gestión. Los valores de las personas y de la institución, las normas de conducta de la cultura de la empresa y el resultado de la transferencia del conocimiento conducen a las personas que integran la empresa a un desarrollo propio y colectivo.

Figura 6.2: Incorporación de los indicadores de Capital Intelectual al modelo de Control de Gestión de las pequeñas empresas familiares en España



Fuente: Elaboración propia.

Este desarrollo es aquél que convierte al Capital Intelectual en un valioso factor dentro del Control de Gestión de la pequeña empresa familiar en España. La proximidad entre las personas, en este tipo de empresas, hace que el análisis de su capital humano sea más abordable, lo cual se convierte en una fortaleza para la empresa.

#### 6.3.4. ANÁLISIS DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA: DEMARCACIÓN DE LOS FACTORES DE ESTUDIO

La elaboración del modelo de Control de Gestión aplicable a la pequeña empresa familiar en España que se plantea en esta tesis doctoral, debe ser capaz de aportar una respuesta a los siguientes aspectos (véase Figura 6.3):

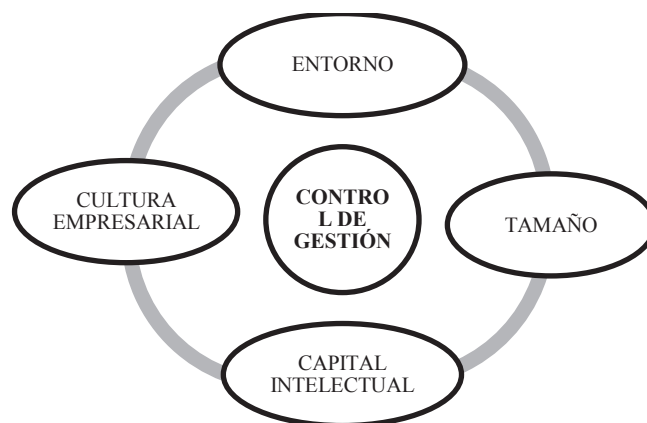
- El entorno en que se encuentra la empresa, persiguiendo siempre una adaptación al mismo. Este hecho constituye una fortaleza clave para el desarrollo y continuidad de la empresa.

- El tamaño de la empresa familiar, sobre todo, en situaciones donde el crecimiento es latente y la descentralización cada vez más necesaria, puesto que determina la concepción de las tareas, la asignación de responsabilidades y, por tanto, repercute en el proceso de adopción de decisiones.

- La Cultura Empresarial, en tanto en cuanto, sea una cultura ligada a los valores familiares o, por el contrario, alejados de éstos, es una de las claves fundamentales de la continuidad de la empresa familiar como tal, cuyos objetivos se encuentran ligados a la cultura de la empresa.

- El Capital Intelectual, cuya medición, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, aporta valor añadido al desempeño y desarrollo de la actividad empresarial. En el caso concreto del capital humano, su demarcación entre los miembros familiares y trabajadores en la empresa, favorecerá las relaciones familiares-empresariales. Es decir, cada puesto de trabajo y cada tarea habrán sido asignados en función de las capacidades y habilidades de cada miembro. Por ello, los conflictos de posición y desempeño deberán disminuir o, en el mejor de los casos, no deberán existir.

*Figura 6.3: Factores de interés en el modelo de Control de Gestión para la pequeña empresa familiar en España*



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la *Figura 6.3*, los factores de influencia en el Control de Gestión quedarán definidos por el entorno en el que se encuentre la empresa y por la facilidad de adaptación a los cambios que en él se produzcan; por su Cultura Empresarial, de la que dependerán los objetivos fijados por la empresa; por la importancia y valoración ofrecida al Capital Intelectual; y por el tamaño de la empresa.



Es por ello que la finalidad perseguida en esta tesis doctoral conlleva el análisis de estos factores y su posterior exposición en un modelo formalizado de Control de Gestión, operativo y accesible para las pequeñas empresas familiares en España. Sin perjuicio de aplicabilidad a otras empresas.

#### **6.4. IMPLEMENTACIÓN DE LOS FACTORES ESENCIALES DEL ESTUDIO Y LAS HERRAMIENTAS DEL CONTROL DE GESTIÓN**

La integración de los factores analizados en esta tesis doctoral a la pequeña empresa familiar ofrece la posibilidad de llevar a cabo un Sistema de Control de Gestión coherente, accesible y formal. Unido a ello, y siguiendo a Koontz y Weihroh [1994], los Sistemas de Control de Gestión, atraviesan las siguientes tres etapas que, en nuestro caso, son consideradas herramientas esenciales en el modelo diseñado en esta tesis, aplicado a la pequeña empresa familiar en España, debido a su sencillez y concreción de objetivos en Control de Gestión:

1. La planificación presupuestaria, en base al establecimiento de estándares.
2. La medición del desempeño, a través de la eficacia y eficiencia en el desarrollo de tareas.
3. La corrección de las desviaciones, necesario en todo tipo de empresas.

Existen otros indicadores no financieros que también afectan a los objetivos que se quieren alcanzar, y que aportan una información muy recomendable en todo tipo de empresas, como son, entre otros, los balances periódicos de Debilidades y Fortalezas, y el uso del Cuadro de Mando Integral.

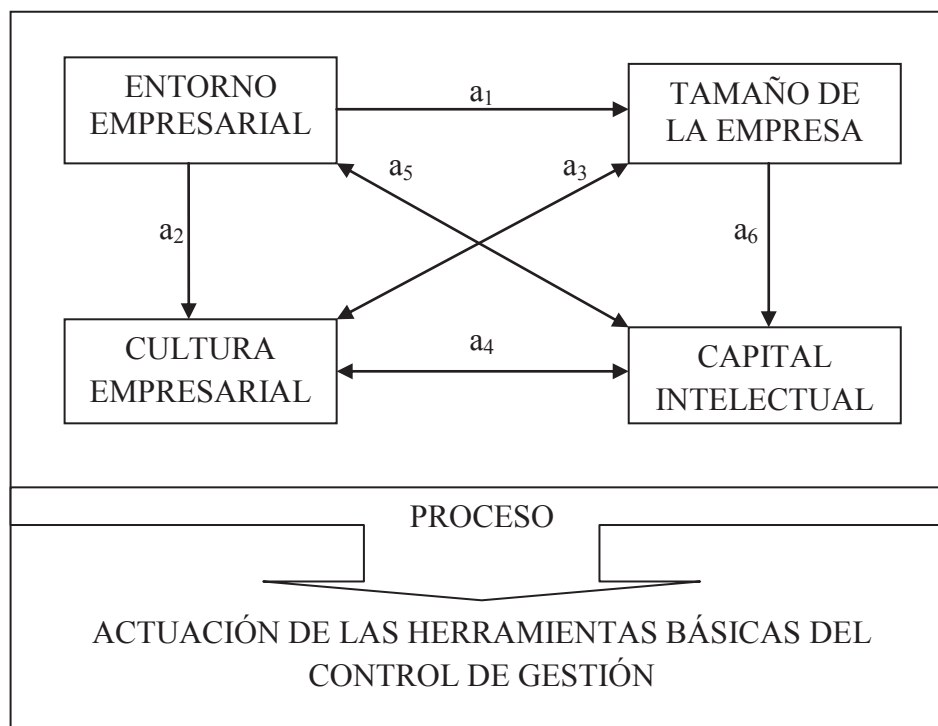
Por tanto, podemos manifestar que el Control de Gestión, como afirma Amat [1992], *“es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección y que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta”*. Amat distingue cuatro tipos de sistemas de control: Familiar o de Clan, Burocrático o de Formalización del Comportamiento, por Resultados o de Mercado y Ad-hoc o de Network. La elección de uno de ellos, depende del grado de centralización de las decisiones, de las características personales de la empresa, de la cultura empresarial y del entorno en que se desenvuelva. De ahí que, cuanto mayor sea la centralización, menor será la necesidad de trabajar con

sistemas formalizados de control para la toma de decisiones. Por ello, a continuación, se presenta la implementación de los factores considerados esenciales en este análisis y las herramientas del Control de Gestión para la pequeña empresa familiar en España que, como se ha descrito a lo largo de esta tesis, debe tener su origen en los valores personales de quienes la componen, y de los que se ha debido nutrir la Cultura Empresarial llevada a cabo por esta organización familiar.

De esta manera, el modelo de Control de Gestión válido y relevante para este tipo de empresas será aquél que base su planificación en el análisis de los factores que se han descrito y considerado esenciales a lo largo de esta tesis doctoral.

La implementación de dichos factores y herramientas del Control de Gestión que creemos de validez universal para las pequeñas empresas familiares en España quedaría reflejada como muestra la siguiente *Figura 6.4*:

*Figura 6.4: Implementación de los factores esenciales del estudio y las herramientas del Control de Gestión aplicable a las pequeñas empresas familiares en España*



Fuente: Elaboración propia.

La *Figura 6.4* muestra la relación que existe entre los factores y herramientas necesarios para llevar a cabo un eficiente sistema de Control de Gestión. La relación

que señala **a<sub>1</sub>** establece la dependencia que existe entre el entorno de la empresa y el tamaño de ésta. En la pequeña empresa familiar, el entorno al que pertenece la empresa variará en función de la dimensión que ésta posea. Así, una vez definido el entorno, se podrá planificar la adaptación a los cambios que éste requiera. La relación **a<sub>2</sub>** vincula la Cultura Empresarial con el entorno en el que se encuentre la empresa. Por un lado, el entorno condiciona, en cierta manera, variables de la cultura de la empresa; ciertos valores de ésta deberán constituirse en consonancia con las características del entorno donde opere la empresa. Y por otro lado, dependiendo de los valores sobre los que subyace la cultura de la empresa la adaptación a los cambios resultará más favorable.

La relación **a<sub>3</sub>** es una conexión bidireccional. La característica de ser una empresa de pequeño tamaño y además familiar concibe singularidades frente al resto de empresas. Como se ha reflejado, a lo largo de esta tesis doctoral, la cultura familiar y la cultura de la empresa deberán ir unidas y, en la medida que el tamaño de la empresa sea más reducido, ambas culturas deberán guardarán más semejanzas. La relación **a<sub>4</sub>** establece un fuerte lazo entre la Cultura Empresarial y el Capital Intelectual. Su vínculo está basado en la solidez de una cultura en la empresa que debe reflejar la importancia y la valoración de su capital intangible; siendo el más relevante de los valores de la empresa familiar, el capital humano. Asimismo, dependiendo de la composición del capital intelectual de la empresa, la cultura de la misma podrá evolucionar y adaptarse a los cambios del entorno, como refleja la relación **a<sub>5</sub>**. Por último, en la relación **a<sub>6</sub>** sólo se pretende reflejar una pequeña dependencia, en algunos casos, de la valoración del Capital Intelectual en función del tamaño de la empresa. Si bien es cierto que la accesibilidad y la facilidad de objetivar el Capital Intelectual en la pequeña empresa familiar es notable (como se ha referido anteriormente, existe gran proximidad entre los miembros de la empresa, ya sean familiares o no), sin embargo, existe una consecuencia contradictoria; a medida que la empresa familiar posee un tamaño menor, su cultura empresarial concede menos atención a este intangible.



## **CAPÍTULO 7**

### **RESULTADOS DEL ESTUDIO**



## **7.1. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS: CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS CASOS**

El trabajo de campo desarrollado en el capítulo anterior ofrece la posibilidad de analizar las empresas seleccionadas en la muestra, bajo distintas perspectivas; éstas han sido observadas mediante el estudio de los conceptos esenciales considerados en esta tesis doctoral. Para ello, todas las entrevistas fueron estructuradas de manera similar, tal y como se detalla en el presente epígrafe.

Seguidamente, se realiza una descripción genérica de los resultados obtenidos tras el estudio empírico, desgranando las conclusiones que de los mismos se derivan. Para ello, y con la finalidad de obtener de la manera más clara y precisa los resultados, se ha procedido a la siguiente división:

- Análisis por empresas:
  - Empresa I.
  - Empresa II.
  - Empresa III.
- Análisis por apartados conceptuales:
  - Introducción.
  - La familia Empresaria.
  - Cultura Empresarial.
  - Empresa Familiar.
  - Capital Intelectual.
  - Control de Gestión.
- Análisis de preguntas concluyentes.
- Medición de factores.

### **7.1.1. CASO DE LA EMPRESA I**

De las entrevistas, tanto formales como informales, y de la observación física y directa se ha podido deducir que se trata de una empresa familiar que integra con éxito las nuevas generaciones que se van incorporando. Ello es debido a la buena preparación de los miembros que entran a formar parte de la empresa familiar, y a su voluntad y entusiasmo por la misma.

Actualmente, el presidente de la empresa (persona entrevistada) tiene incorporados a dos de sus cinco miembros familiares en la misma. Su esposa, Licenciada en Ciencias Químicas y con un Máster en Seguridad Alimentaria, como directora de calidad y su hijo, Licenciado en Ciencias Empresariales y con un Máster en Logística, como responsable logístico (comienzo de la cuarta sucesión generacional). La incorporación de la familia en la empresa, en este caso, cumple dos requisitos importantes: que exista un puesto vacante y que la persona reúna las condiciones académicas necesarias para el puesto.

Otro motivo de gran importancia recae sobre la familia, al ser ésta considerada un pilar muy importante en la empresa; familia y empresa están unidas desde su inicio. El diálogo en el ámbito familiar sobre la empresa es muy frecuente y las opiniones familiares influyen, en gran medida, en el desarrollo de la actividad empresarial. Este hecho beneficia a la empresa porque, en ocasiones, aunque se antepone la empresa a la familia, debido al diálogo, no se corre excesivo riesgo de perjudicar la armonía de la misma.

Por tanto, la continuidad de la empresa es debida al esfuerzo y sacrificio realizado por todos, ya que toda la familia, aunque no formando parte activa del desarrollo de la actividad en la empresa, aporta su parte de tolerancia para dicha continuidad. También se atribuye a una política constante de reinversión de los recursos generados.

Se está desarrollando un protocolo familiar para posibles problemas futuros derivados de la diferencia de situación entre la rama familiar que trabaja en la empresa y la rama que sólo son accionistas. Cuando se alude a la familia, los hijos, primos y sobrinos que la componen, no siempre comparten la misma visión de futuro de la empresa. La sucesión es factible, pero depende del conocimiento que se tenga de las personas involucradas, de que éstas estén preparadas y de que, realmente, quieran incorporarse a tal fin.

Tal y como manifiesta el Director General: *“Me he decidido por desarrollar un protocolo familiar porque sé que en mi ausencia, el entendimiento con el resto de mi familia accionista, en concreto mis primas, no se va a llevar a cabo con el mismo entendimiento ni cordialidad. Ahora, las decisiones que tomo son apoyadas por todo el consejo de administración, hay buena predisposición, pero sé que parte de los miembros preferirían tomar otro camino, sobre todo, en cuanto a las reinversiones”*.



Los miembros de la familia, incorporados a la empresa familiar, con los que se tuvo oportunidad de hablar durante las entrevistas, expresan su esfuerzo y dedicación en el trabajo tanto por el bien del negocio como por el bien individual. Y los problemas derivados de la posición a ocupar por los mismos, se considera supeditado a la formación y capacidad que posean; lo que en un futuro cercano se pretende contemplar en el protocolo familiar que se está desarrollando actualmente.

La Cultura Empresarial está basada en el esfuerzo y el trabajo constante, realzando la reinversión tecnológica, la innovación y la búsqueda de nuevos mercados, aunque se tiene muy en cuenta no endeudar en exceso la empresa. Ante la buena evolución que ha sufrido la empresa I, su Cultura Empresarial, básicamente, no ha se ha visto modificada; su evolución se ha encaminado a la adaptación a los nuevos tiempos. Además, se considera una cultura perfectamente conocida y asumida por la familia; es decir, son completamente dependientes una de la otra.

El mayor inconveniente, respecto a la Cultura Empresarial desarrollada, se encuentra en el resto de trabajadores, aquellos que son ajenos al ámbito familiar. Inculcarla parece cada vez más difícil, aunque no por ello menos importante; la falta de interés de los trabajadores por la Cultura Empresarial es el principal motivo de dificultad.

El organigrama de la empresa posee una estructura jerárquica que proviene desde sus orígenes. Sin embargo, los pilares básicos sobre los que se dirige la empresa, han sufrido cambios a lo largo del tiempo, centrándose en la actualidad en la calidad, la exportación y, la innovación y mejora continua, junto al compromiso con el medio ambiente.

Respecto al Capital Intelectual, este apartado del cuestionario ha sido quizás el más complicado de comprender, tanto para el entrevistado, quien debía responder a determinadas preguntas de una cierta complejidad, como para nosotros que debíamos obtener información clara y determinante. La complejidad que desarrolla este concepto, muy extendida aún entre los empresarios, ha requerido una entrevista exclusiva sobre el mismo; en ella, en primer lugar, se ha realizado una breve exposición explicativa sobre el concepto del Capital Intelectual en la empresa (aquella suficiente y necesaria para nuestro objetivo) y, posteriormente, se ha llevado a cabo el cuestionario sobre dicho intangible.

Aún realizando las anteriores aclaraciones, ante la pregunta de cómo tienen estructurado el Capital Intelectual en su empresa, se ha respondido NS/NC. Sin embargo, tras aportarles una estructura básica de este concepto (y de interés para nuestra tesis) se pudo obtener la siguiente información sobre el capital humano, el capital estructural y organizacional, y el capital relacional en la empresa:

- En referencia al capital humano, la selección de personal se realiza a través de agencia cuando se trata de un puesto de responsabilidad, y desde la propia empresa cuando se trata de un puesto de producción. Siendo, en este último caso, lo que más se valora en los candidatos: el curriculum y la impresión personal durante la entrevista.
- En el desarrollo de nuevos productos, dentro del capital estructural u organizacional, la innovación se plantea de forma muy distinta según se van incorporando nuevas generaciones a la empresa. Actualmente, varias personas trabajan a tiempo parcial en la búsqueda de nuevos productos, nuevos sistemas de trabajo y mejora de procesos. Normalmente, estas personas son los responsables de cada área y se reúnen periódicamente, una vez al mes. No nos han aportado datos sobre las inversiones realizadas en T.I., literalmente, nos respondió "*las necesarias*", ni tampoco sobre la eficiencia administrativa, respecto a la que afirmó que "*es eficiente*".
- En cuanto al capital relacional, existe una directa y cercana relación con el personal de la empresa, como ya se ha comentado. La satisfacción de clientes es una mejora continua y se encuentra fijada como primer objetivo en el sistema ISO 22.000; seguida de la satisfacción de los trabajadores y de los accionistas.

En referencia al Control de Gestión en la empresa es considerado un factor fundamental en la misma, aunque no nos responden, en un principio, por qué; se entiende por Control de Gestión el desarrollo de la actividad en función de los acontecimientos reales sucedidos o por suceder; no teniendo un funcionamiento formal sobre este concepto. Sin embargo, se considera que llevar a cabo un sistema de gestión y control, aunque éste se desarrolle de manera informal, aporta principalmente seguridad en la actividad empresarial. Actualmente, utilizan un sistema de contabilidad de costes adaptado a sus necesidades, que les permite conocer al detalle y en cada momento el coste de cualquier elemento de su sistema, pero con datos reales. Por ello, se reconocen determinadas carencias en dicho sistema: en primer lugar, el hecho de no

trabajar siempre con previsiones, adelantándose al futuro. La planificación presupuestaria, en este caso, se convertiría en una gran fortaleza para la empresa; en segundo lugar, el relacionado con la logística y el transporte, aunque se está desarrollando un modelo que permita reducir y controlar los costes de ambos factores; y en tercer lugar, se encuentra la falta de control exhaustivo de inventarios, ya que, respecto a las existencias, no se comprueba si las de mayor o menor coste son las que se destinan, antes o después, a la fabricación de los productos terminados.

Por último, se concede gran importancia a la relación entre el Control de Gestión y la Cultura Empresarial, en tanto en cuanto ha sido una constante en la empresa controlar los costes. No nos aportan, en un principio, datos concretos acerca de qué relaciones mantienen ambos elementos, al igual que no se responde ante la pregunta que relaciona a los activos intangibles con el Control de Gestión en su empresa, es decir, no cita los nexos entre estos dos conceptos.

Una vez realizado el análisis por categorías de los conceptos esenciales de nuestro estudio empírico, se muestra el desarrollo de la encuesta que abarcó todas aquellas cuestiones primordiales para nuestros resultados y todas aquellas que han podido causar algún tipo de duda o ambigüedad. Dichas preguntas se recogen bajo la denominación de “preguntas concluyentes”, de las cuales se han obtenido los siguientes resultados:

- Los cambios más relevantes con la entrada de la segunda generación en la empresa se basan en la descentralización adquirida y en la existencia de fluidez en la comunicación.
- Los factores de éxito en la supervivencia de su empresa llevan el siguiente orden de relevancia: esfuerzo y sacrificio, unión familiar, inversión constante, relación con los trabajadores y búsqueda de nuevos mercados.
- Los errores de un fundador a la hora de plantear la sucesión se basan en no hacerlo de forma clara y concreta, y en que el fundador no abandone completamente las riendas.
- Se identifica más con el binomio familia-empresa que viceversa porque considera que, al final de la vida, lo que cuenta son las relaciones humanas.
- No se responde a qué finalidad se considera más común en la actualidad: la empresa familiar como medio, o la empresa familiar como fin, según se describe cada una de ellas, aclaratoriamente, en la entrevista.

- Se muestra gran acuerdo en que las mayores causas de mortandad en las empresas familiares se originan en el ámbito de las relaciones familiares. Literalmente, ello es debido a: “... cuando existen problemas familiares la desilusión y la desmotivación se instalan en la empresa y ello es el principio del fin si no venden pronto”.

Finalmente, tras el desarrollo de las entrevistas, se analizan los resultados que arroja el apartado de “Medición de factores”. El objeto de esta parte del cuestionario es la obtención de información cuantificada y cuantificable, necesaria para poder realizar la medición del Capital Intelectual en la empresa; el estudio de las respuestas aportadas a las variables contenidas en el cuestionario permite extraer los siguientes resultados:

- Las premisas bajo las que se sustenta la Cultura Empresarial se valoran según su importancia, de manera que se considera más importante aquella que radica en la inversión en tecnología e infraestructura, seguida del liderazgo y la relación entre responsable y trabajadores, junto con el trabajo en equipo; le sigue en importancia el desarrollo de capacidades y habilidades; y por último, la preocupación porque sus empleados deseen trabajar en la empresa.
- La cuota de mercado alcanza el 18%. Y el nivel de satisfacción de clientes se considera alto para clientes grandes, y medio-bajo para pequeños clientes.
- Dentro de los factores de liderazgo, el más importante se centra en la comunicación entre responsable y trabajadores; seguido de la influencia que ejerce el responsable en los trabajadores; y, por último, restaría el nivel de participación en la toma de decisiones.
- En cuanto a los factores de motivación, los más importantes se fijan en el reconocimiento (nivel interno) y el salario (nivel externo), seguidos de la autorrealización (nivel interno), la dedicación a la tarea (nivel retributivo) y resultados del trabajo y promoción (ambos de nivel externo). El último puesto lo ocuparía el poder (nivel interno), la aceptación de autoridad, normas y valores (nivel retributivo) y la supervisión (nivel externo).

La relación a un mismo nivel, la relación con superiores, la reacción ante problemas no resueltos y el reconocimiento en la empresa son considerados elementos motivacionales, Sin embargo, no ocurre en un mismo grado con el

acomodamiento y la adaptación en el lugar de trabajo, y la situación personal/familiar.

- Los recursos I+D/recursos totales se fijan en un 0,5%.
- La formación interna = gastos de formación / masa salarial se encuentra en un 0,1%.
- La retención de empleados, medida según la permanencia en la empresa durante la última década, gira en torno al 97%.
- No se utiliza un sistema formal de costes pero, a tenor de la ISO 22.000, tienen implantado el Control de Gestión. No tienen pensado cambiar de sistema, aunque lo actualizan constantemente. Para realizar esta tarea cuentan con un responsable que se ocupa de la ISO y de la contabilidad no siendo, por tanto, un responsable específico o controller. No se utilizan presupuestos, sino objetivos por áreas. La información llega a la dirección de la empresa y al comité de calidad.

Las habilidades y cualidades que se exigen en el responsable de las funciones de Control de Gestión son, principalmente, el interés en el desarrollo y obtención de la información que aporta dicha herramienta, los conocimientos académicos y la motivación.

Ante la pregunta sobre la planificación estratégica a todos los niveles, no responden con concreción ya que, finalmente, se ha considerado una debilidad sobre la que trabajar y fortalecer, sobre todo, a través de la planificación a todos los niveles.

En cuanto a valorar la importancia de un buen Sistema de Control de Gestión en su empresa no responden, aludiendo a la carencia que se ha observado, de éste, en la empresa. Sin embargo, consideran que un buen Sistema de Control de Gestión favorecería la eficiencia, la mejora en la toma de decisiones y ayudaría a la transmisión del conocimiento, aunque no se confía en que busque beneficios competitivos, ni cree conocimiento.

#### 7.1.2. CASO DE LA EMPRESA II

Al igual que en el caso anterior de la Empresa I, y siguiendo el mismo proceso en la clasificación, se han obtenido los siguientes resultados:

La formación del fundador era media-alta y el objetivo de la creación de la empresa constituía el medio de vida familiar y la ilusión de trabajar conjuntamente toda la familia.

Se observa una transmisión generacional desde el momento en que los hijos pasan a formar parte de esa sociedad mercantil. A partir de ese momento, se crea una empresa familiar con los cuatro miembros familiares como socios trabajadores de la misma. Sin embargo, esta sucesión, tras algo más de una década, conllevó un fracaso de empresa familiar y una casi disolución de la misma que, finalmente, pasó a manos de uno sólo de los hijos.

La incorporación del cónyuge a la empresa familiar no forma parte de la cultura de esta empresa, es un factor más bien negativo, diferenciando de manera contundente la vida propia y particular de cada uno de los cónyuges. Por ello, en el ámbito familiar no se dialoga mucho sobre temas referentes a la empresa y tampoco son demasiado influyentes las opiniones familiares al respecto. Además, la visión de futuro de la empresa no es compartida ni consensuada por el resto de los miembros de la familia. Todo ello resulta bastante lógico, en tanto en cuanto la empresa es independiente, en gran medida, del ámbito familiar.

Actualmente, no contempla la necesidad de un protocolo familiar en la empresa, basándose en la probable demora en la incorporación de miembros familiares a la misma. Sin embargo, se piensa que hubiera sido necesario en un pasado, cuando la empresa se encontraba en sus primeros años de fundación.

La continuidad de esta empresa la sustenta el crecimiento empresarial obtenido gracias al esfuerzo y a la capacidad de dirigirla de la manera debida, en función de los principios del entrevistado. Y los objetivos personales del entrevistado han sido, y continúan siendo, crear una empresa profesionalizada en el sector, crecer y dirigirla.

El haber crecido dentro de un entorno de iniciativas empresariales ha influido en parte al deseo de desarrollar una actividad empresarial propia, pero no ha sido el detonante de su iniciativa. A este respecto, el entrevistado opina que la iniciativa empresarial es escasa debido, principalmente, a la falta de formación y a la falta de actitudes de los jóvenes para enfrentarse a los retos.

En cuanto a la Cultura Empresarial debe ser sólida y estable, y estar basada en el esfuerzo y en la ambición empresarial y económica. Así mismo, se considera importante inculcar la Cultura Empresarial a todos los trabajadores para que el esfuerzo sea una causa común.

Respecto al organigrama de la empresa es jerárquico y la toma de decisiones centralizada, ya que es una empresa pequeña que no posee una gran estructura departamental.

Los tres pilares básicos para dirigir la empresa no han variado con los años y están, sustentados en el conocimiento del negocio, en el esfuerzo, y en la capacidad.

Actualmente, no se contempla la incorporación de miembros familiares a la empresa, ya que la siguiente generación sucesora es aún muy joven. Mirando al futuro se espera que, ante miembros familiares con formación y capacidades adecuadas, puedan plantearse determinados problemas de posicionamiento de los mismos en la empresa; por lo que se optaría por la creación de un protocolo familiar capaz de objetivar el puesto de cada miembro en la empresa en función de su cualificación.

El Capital Intelectual está estructurado dependiendo de la formación, capacidad y experiencia de cada persona. De esta forma:

- En referencia al capital humano, la selección de personal se realiza a través de un agente externo, valorando, sobre todo, el currículum y la entrevista.
- Dentro del capital estructural u organizacional, existe una gran diferencia en la innovación de productos según la generación que dirija la empresa. La segunda generación, que hoy en día regenta el negocio, confía más en las inversiones en tecnologías de la información como fortaleza empresarial; además, dichas inversiones se consideran dependientes del momento en que se realizan las ampliaciones de la empresa.
- En referencia al capital relacional, la coordinación con el personal de la empresa y la eficiencia administrativa es buena, la satisfacción de clientes es creciente y la cuota de mercado ha ido en aumento en los últimos años.

En referencia al Control de Gestión en la empresa es considerado un factor de gran importancia porque gracias a él se pueden corregir errores futuros y ver si se cumplen las previsiones. Su aporte principal conlleva la información, el conocimiento interno de

la empresa y los posibles planes de futuro de la misma. Sin embargo, se reconoce no llevar a cabo dicho Control de Gestión de manera formalizada. Por ello, se está trabajando en la búsqueda de un método de control de costes adecuado a su empresa; se pretende que sea sencillo y que sea capaz de convertirse en una tarea rutinaria para la empresa.

En opinión del entrevistado, el sistema de Control de Gestión debe estar ligado a la cultura de la empresa, ya que dependiendo de las prioridades de cada empresario, así, se fijan los objetivos en las previsiones. Destaca la relación con los márgenes, que se consideran supeditados a la política de precios marcada por la empresa, y la visión empresarial de cada persona ante la rentabilidad a corto o largo plazo, dependiendo de cómo se quiera llevar la continuidad de la empresa.

Igualmente, opina que si los activos intangibles están justamente valorados el control de gestión será más certero.

De los resultados concluyentes de la última parte del cuestionario, resaltan los siguientes aspectos:

- Con la entrada de la segunda generación, los cambios más importantes han sido la fluidez en la comunicación, la adaptación al entorno, la importancia del liderazgo, el seguimiento y control de los costes y la valoración del capital intelectual.
- Como factores de éxito para la continuidad de la empresa se encuentran en orden de relevancia: la capacidad de dirección, el conocimiento del negocio, el esfuerzo y sacrificio, la adecuación al entorno, y la ampliación empresarial. Y como factores considerados de fracaso en las empresas, ordenados también de mayor a menor importancia: incompatibilidad entre familia y empresa, dirección descentralizada, lenta adaptación al entorno, falta de ambición empresarial y lento crecimiento empresarial.
- A la hora de la sucesión, el fundador comete el error de no dejar actuar con libertad a sus sucesores y de no admitir nuevos planteamientos que incorporen una visión futura distinta.
- Se identifica más con el binomio empresa-familia, puesto que no lo considera dependiente una de la otra; siendo, por tanto, la empresa la que figuraría en



primer lugar para, en caso necesario, adecuar ciertos valores familiares a la misma.

Tal y como manifiesta el Presidente: *“Considero que la familia debe tener su sitio y la empresa el suyo. Por experiencia propia, cuando se trabaja con familia no se quiere ver que no todos aportan lo mismo a la empresa y, por tanto, como tal, deben estar remunerados y, sobre todo, posicionados dentro de ésta. Creo que si una empresa la puede desarrollar sólo uno de los miembros, lo mejor es que se quede en manos de éste o, por el contrario, que este miembro cree una similar por su cuenta; la competencia entre ambas se podría ver como una oportunidad para las dos empresas, o sobreviviría la que mejor dirigida estuviera”*.

- Cree que en la actualidad la empresa familiar es más un medio que un fin, porque la creación de una empresa es un medio de vida que, actualmente, tiene una difícil continuidad. El motivo se basa, por un lado, en la gran oferta existente de opciones profesionales y, por otro lado, en las facilidades que se ofrecen a los hijos para que puedan alcanzar cualquiera de ellas, así como la preparación académica necesaria en cada caso.
- Apoya el artículo escrito por el asesor familiar Fernando Nogales para la Fundación Nexia, para el desarrollo de la familia empresaria, donde se afirma que el mayor porcentaje de fracaso de las empresas familiares se encuentra en causas originadas en el ámbito de las relaciones entre la familia. Se basa en lo distintas que son las personas pertenecientes a una misma unidad familiar.

Al realizar el cuestionario sobre la cuantificación y medición de factores, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Premisas de la Cultura Empresarial, ordenadas de mayor a menor importancia: Se da prioridad al desarrollo de capacidades y habilidades, seguido del trabajo en equipo, de la inversión en tecnología e infraestructura, del liderazgo y, finalmente, de la preocupación porque sus empleados deseen trabajar en la empresa.
- Cuota de mercado: 20%. Y nivel de satisfacción de los clientes alrededor de un 80%.

- Factores de liderazgo: Entre los primeros factores de importancia se encuentran la comunicación entre responsable y trabajadores, y la influencia en los trabajadores del responsable. En un segundo lugar, quedaría la influencia en el responsable de los trabajadores y la participación en la toma de decisiones.
- Factores de motivación: Destaca como principal factor los resultados del trabajo (nivel externo). En un mismo nivel se encuentran el poder y el reconocimiento (nivel interno), la dedicación a la tarea y la aceptación de autoridad (nivel retributivo), y la supervisión y el salario (nivel externo). En un nivel medio bajo se encontraría la promoción (nivel externo).

La relación con superiores es un elemento considerado esencial en la motivación. También importantes, aunque menores que las anteriores, se encuentran la comodidad y adaptación en el trabajo, los planes de incentivos, y el reconocimiento de la empresa. La relación a un mismo nivel y la situación personal y familiar son factores poco traductores de motivación.

- Recursos I+D/recursos totales: 0,1%
- Formación interna = gastos de formación / masa salarial: 5%.
- Retención de empleados según antigüedad en la última década: 60%.
- No se lleva a cabo una contabilidad de costes formal en la empresa porque no han encontrado un modelo que se ajuste a sus necesidades, en definitiva que recoja la información necesaria de una manera sencilla. Se cree necesario un sistema de costes formalizado porque ofrece su utilización cada cierto tiempo bajo los mismos objetivos y se pueden comparar las cifras siempre bajo las mismas premisas en que se elaboró. La persona que debe desarrollar y hacer su seguimiento debe ser el responsable de los costes en la empresa, no siendo necesario que la información que se obtenga llegue a todos los niveles de la empresa.

Actualmente, no existe un responsable de control de gestión o controller, es la persona entrevistada quien realiza esa tarea. En caso de necesitar una persona para el desarrollo de esa función debe cumplir varios requisitos como una formación adecuada en costes, un conocimiento de los objetivos de la empresa, y un conocimiento del mundo empresarial.

Ante la pregunta sobre la planificación estratégica a todos los niveles, no responde.

Se da la máxima valoración a tener un buen sistema de Control de Gestión en su empresa.

Un buen sistema de Control de Gestión, sobre todo, ayuda a ser más eficientes, mejora la toma de decisiones, busca beneficios competitivos y crea conocimiento. Sin embargo, no ayuda mucho a la transmisión del conocimiento porque, prácticamente, esa información se encuentra en una única persona.

### 7.1.3. CASO DE LA EMPRESA III

Los resultados obtenidos en el análisis de esta empresa, sigue el mismo desarrollo que en los dos anteriores, con la peculiaridad de haber tenido acceso en la entrevista personal a los dos socios fundadores.

Nos encontramos ante una empresa de reciente creación, comparada con las dos anteriores, la cual se encuentra en la primera generación con dos de sus miembros familiares, ambos cónyuges, como dueños de la misma.

El motivo de su creación responde a la experiencia como trabajador de uno de los socios en una empresa similar, dedicada a la misma actividad, y a la experiencia en empresas familiares del otro socio; siendo la formación de los fundadores, en ambos casos, universitaria. Uno de los socios ocupa el puesto de gerente y director comercial, y el otro el de director financiero de la empresa.

El objetivo de la empresa en su creación fue formar una empresa con buen posicionamiento en el mercado y con futuro, así como la consolidación de una sólida empresa, y la posibilidad de servir económicamente como medio de vida.

La incorporación de los cónyuges a la empresa familiar se considera un factor muy delicado. Por un lado, debe tener los requisitos de formación necesarios y compartir desde la perspectiva familiar una filosofía y Cultura Empresarial pareja con su cónyuge, puesto que se trata de un proyecto a desarrollar de forma común tanto para la empresa como para la familia. Los objetivos que rigen la empresa se deben tener muy claros. Por otro lado, se deben tener muy claros los puestos a desarrollar por cada uno de los cónyuges, a ser posible que sean áreas distintas y siempre en función de la preparación, de las habilidades y de las cualidades de cada uno.

La formación que se ha valorado y se valoraría, si se diera el caso, para la incorporación de miembros familiares a la empresa dependería del puesto a ocupar, de los estudios y capacidades adquiridas, y de las experiencias en cada caso.

La continuidad de la empresa, en este caso, está basada en el esfuerzo y el sacrificio personal y en la ilusión del crecimiento empresarial. En la actualidad, las siguientes generaciones de esta empresa son aún muy jóvenes, pero se trabaja con la intención de perdurar en el futuro y llegar a la sucesión generacional.

En el ámbito familiar, el diálogo sobre la empresa es constante, forma parte de la vida en familia. Las opiniones familiares en el desarrollo de la actividad de la empresa siempre influyen, porque el pilar fundamental de la propia empresa es la familia. Incluso muchas de las decisiones empresariales se toman desde el propio hogar familiar, incluso en días festivos o vacacionales. La visión de futuro, por tanto, de la empresa es compartida por toda la familia, incluso por los más jóvenes, que, poco a poco, van tomando conciencia de lo que representa formar parte de una familia empresaria o con iniciativa empresarial.

No existe protocolo familiar, ya que debido a su pequeño tamaño, no se considera necesario.

Trabajar la familia conjuntamente en la empresa conlleva sus riesgos. Pero en este caso, se opina que beneficia a la familia y a la empresa porque, como decíamos anteriormente, se tiene muy delimitada la posición de cada uno, pero se sabe que si una situación desemboca en conflictos, éstos se trasladan a la familia, pudiéndose resentir tanto la empresa como la unidad familiar. Por ello, la relación entre fundador y sucesores, no se considera fácil, pero si factible, siempre y cuando se respeten los valores adquiridos en el seno familiar, que van unidos a la empresa familiar.

Para una sucesión, más que objetivos, se consideran fundamentales unas pautas de conducta basadas en la propia filosofía de la empresa. El sucesor debe conocer perfectamente el manejo y funcionamiento de la empresa desde sus comienzos, así como el trabajo que se desarrolla, a través de la pirámide jerárquica de la empresa, desde sus inicios. Su preparación académica es muy importante, así como su capacidad emprendedora y su visión de futuro para la innovación y la adaptación a los cambios del entorno.

Creer dentro de un entorno de empresa familiar influye mucho en la iniciativa empresarial que se desarrolla con los años. Es probable que, de no haber sido así, no se hubiera emprendido dicha iniciativa. El mayor aprendizaje proviene de la familia y de la propia experiencia adquirida como trabajador por cuenta ajena en ambos casos. Por ello, respecto a la iniciativa empresarial, literalmente, se opina que: *“... se debería fomentar desde el colegio. Después viene la influencia familiar para quien la tiene, o la propia inquietud que se forma personalmente. Si se ve como una alternativa más en el futuro, desde pequeños, no se tendrá tanto miedo a desarrollarla, y aportará seguridad e ilusión para emprender tu propio negocio. Todo ello, debe ir apoyado por organismos que ayuden a estas iniciativas en los jóvenes, tanto con formación como con recursos económicos”*.

Respecto a la Cultura Empresarial se considera que debe ser sólida y estable en la empresa. En este caso, la cultura empresarial se define como valores familiares muy claros y muy básicos que permiten seguir un orden moral y unas normas de conducta, por ello, se intenta inculcar en los trabajadores. El entorno familiar es primordial para mantener una adecuada Cultura Empresarial, por ello se entienden completamente dependientes ambas culturas, la familiar y la empresarial.

Debido a los pocos años de vida que tiene la empresa y a estar consolidada sobre valores básicos, la Cultura Empresarial de la misma no ha cambiado.

En cuanto al organigrama de la empresa es jerárquico, aunque el tamaño de la empresa crea gran cercanía a todos los niveles y trabajadores. Y la toma de decisiones es centralizada, ya que no existen muchos departamentos que puedan adquirir determinadas competencias.

Como pilares básicos a la hora de dirigir la empresa se encuentran: la eficacia y eficiencia en el servicio, la calidad del servicio técnico, y el posicionamiento en el mercado de su sector.

En la incorporación de miembros familiares en la empresa los criterios de valoración que hoy en día se seguirían, si se diera el caso, serían la preparación académica y las habilidades de cada uno. Y en el caso de incorporar miembros familiares, con distinta capacidad o preparación, en la empresa se debería llevar a cabo un protocolo familiar

que sustente cada posible situación, ya que, hoy en día, las personas gozan de mayor formación.

En referencia al Capital Intelectual está basado en muy diversas habilidades y capacidades que deben reunir todos los trabajadores de la empresa, incluidos los socios. La formación académica, en este sector, es fundamental y, por ello, es muy valorado en el perfil de los puestos a cubrir. Por ello:

- Dentro del capital humano, la selección de personal se realiza de forma interna por los socios. Se tiene en cuenta el currículum académico y su experiencia en un puesto similar o aptitud para el aprendizaje. Existe el ascenso profesional entre los trabajadores y, si surgiera la entrada de un miembro familiar, accedería al puesto siempre y cuando su preparación fuera la idónea.

En la transmisión e implementación del conocimiento tiene una gran influencia la cultura familiar porque hay determinados valores que son fundamentales para el desarrollo continuado de la empresa. Es lo primero que hay que transmitir. Compartir el conocimiento no es fácil, sobre todo, si se quiere conseguir que se utilice como si fuera para uno mismo.

- Como capital estructural u organizacional se encuentra la incorporación de nuevos productos según demanda de mercado, que tratándose de una empresa de tecnología es algo frecuente. Las inversiones en T.I. forman parte del funcionamiento habitual de la empresa.
- Dentro del capital relacional, la convivencia de todas las personas que integran la empresa es muy buena y estrecha, lo que le hace ser también muy clara. La satisfacción de clientes no ha sufrido variación en los últimos años, se mantiene en un alto porcentaje. La post-venta y el servicio técnico es si no el más, uno de los elementos más competitivos de la empresa. Ello, ha influido en el aumento sucesivo de la cuota de mercado.

Respecto al Control de Gestión en la empresa es considerado un factor muy importante para la toma de decisiones y la planificación de actividades. Principalmente, aporta la información necesaria para una supervivencia actual y futura, donde la fijación de objetivos tiene un seguimiento periódico, indicando la trayectoria de la empresa.

Se sigue un control de costes no formalizado por el director financiero, pero se estudia la necesidad de encontrar un método formalizado que sea relevante para la

empresa en este ámbito, con el fin de seguir siempre unas mismas pautas de control en el futuro.

Tal y como manifiesta el Director Financiero: “... *queremos fijar un documento con el modelo de control de gestión a seguir y con sus pautas para determinadas situaciones. Sería mucho más fácil de llevar a cabo más a menudo y más fiable a la hora de saber si los objetivos son fiables y van por buen camino; así la delegación, en un momento determinado, sería más factible*”.

Una buena Cultura Empresarial hace que se sea consciente de la necesidad de llevar a cabo un buen sistema de Control de Gestión. La influencia de la cultura empresarial es evidente porque toda la planificación estará basada en los objetivos empresariales, y éstos, estarán definidos por unos determinados valores; por ejemplo, se puede ser más o menos ambicioso con los objetivos futuros esperados en la empresa.

Los nexos de unión entre los activos intangibles y el Control de Gestión se centran en la cualificación de los intangibles de la empresa. Si éstos están correctamente valorados hacen que la planificación sea más rentable y, por tanto, se desarrolla un Control de Gestión más seguro con un mayor cumplimiento de los objetivos.

Al igual que en los casos anteriores, a continuación se presentan los resultados de la parte concluyente del cuestionario:

- Con la entrada de nuevas generaciones a la empresa todos son cambios, algunos novedosos y otros de adaptación, por tanto, de los citados en la entrevista incluiríamos todos: descentralización, fluidez en la comunicación, adaptación al entorno, importancia al liderazgo, valoración del capital intelectual y formalización de métodos de gestión.
- El éxito de la empresa se debe, en primer lugar, a la familia, seguido del trabajo y la constancia, del capital intelectual y el control de gestión, y de la adaptación al mercado. Por su parte, el fracaso empresarial se debe, fundamentalmente, a la falta de unión y apoyo familiar, también a la falta de sacrificio y dedicación, y de habilidades de los recursos humanos, a una mala gestión financiera y a un desconocimiento del mercado.
- Los posibles errores de un fundador ante una situación es no querer ser consciente de dicha situación, tener miedo al reemplazo, no ser claro y no tener preparado profesionalmente a su sucesor.

- Familia-empresa es la única posibilidad que existe, porque sin la familia no habría sido posible la empresa. La empresa familiar como fin sería el mejor planteamiento porque es ésta la primera premisa de mayor éxito en la continuidad de la empresa familiar. Por ello, se está de acuerdo en que las mayores causas de mortandad en las empresas familiares se originan en el ámbito de las relaciones familiares.

Finalmente, en cuanto a la medición de los factores se obtiene lo siguiente:

- Premisas de la Cultura Empresarial, ordenadas de mayor a menor importancia: el desarrollo de capacidades y habilidades y la inversión en tecnología e infraestructura, el trabajo en equipo, la preocupación porque sus empleados deseen trabajar en la empresa, y el liderazgo como relación y participación en la toma de decisiones entre responsable y trabajadores.
- Cuota de mercado: 10%. Y el nivel de satisfacción de los clientes se sitúa en un 80%.
- Factores de liderazgo en orden de prioridad: comunicación entre responsable y trabajadores, y nivel de intercambio de la información, influencia en el responsable de los trabajadores y viceversa y, por último, el nivel de participación en la toma de decisiones.
- Factores de motivación, entre los de mayor importancia, se encuentran: el reconocimiento (nivel interno), la dedicación a la tarea (nivel retributivo) y los resultados del trabajo (nivel externo). Tras éstos, le siguen la autorrealización (nivel interno) y el salario (nivel externo). Y por último, tenemos el poder (nivel interno), la aceptación de autoridad, normas y valores (nivel retributivo) y la supervisión y la promoción (nivel externo).

La relación con superiores, la reacción ante problemas no resueltos y el reconocimiento en la empresa son, en gran parte, cuestiones traductoras de motivación. No menos importantes, aunque con un punto de valoración por debajo, se encuentra la relación en un mismo nivel, la comodidad y la adaptación en el lugar de trabajo, y la situación personal y familiar.

- Recursos I+D / recursos totales: 20%.
- Formación interna = gastos de formación /masa salarial: 5%.
- Retención de empleados según antigüedad durante la última década: 100%.



- No se lleva una contabilidad de costes formal en la empresa porque no encuentran ningún sistema que se adecúe, pero lo encuentran necesario. No cuentan con una persona específica para este puesto, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa no sería muy necesario, aunque el director financiero está preparado para llevar a cabo tal competencia. La información que arroja un sistema de Control de Gestión se entiende compartida entre la dirección, no a todos los niveles de la empresa, aunque hay determinados presupuestos que se desarrollarían, conjuntamente, con el responsable del departamento implicado.

Ante la pregunta sobre la planificación estratégica a todos los niveles, no responde.

La valoración sobre la importancia que supondría un buen sistema de Control de Gestión en su empresa ha sido la máxima.

Un buen sistema de Control de Gestión contribuye al máximo a ser más eficientes y a mejorar la toma de decisiones, y contribuye en la búsqueda de beneficios competitivos y en la creación y transmisión del conocimiento.

Una vez analizados los resultados obtenidos en las diversas entrevistas con las tres empresas, creemos conveniente destacar dos aspectos:

- El primero de ellos, la falta de respuesta obtenida ante las cuestiones sobre planificación estratégica.
- En segundo lugar, la coincidencia de cada una de estas empresas, aunque el motivo que lo cause difiera, ante la mayor causa de fracaso de las empresas familiares. Como ya se ha mencionado, está basada en las relaciones familiares y en lo diferente que pueden llegar a ser personas pertenecientes a una misma familia. Cuando existen problemas familiares la desilusión y la desmotivación se instalan en la empresa, donde hay quien considera que ello es el principio del fin.

A continuación, en el *Cuadro 7.1* se recogen los resultados generales descritos hasta ahora, respecto de los cuestionarios realizados en nuestra muestra empírica.

Resultados del Estudio

Cuadro 7.1: Resultados generales de las entrevistas a las Empresas I, II y III

ELEMENTOS OBJETO DE ESTUDIO	EMPRESA I	EMPRESA II	EMPRESA III
<b>APARTADO 1: INTRODUCCIÓN</b>			
AÑO DE FUNDACIÓN	1926	1987	2003
FUNDADOR/FUNDADORES	1 FUNDADOR	1 FUNDADOR	2 FUNDADORES
FORMACIÓN FUNDADORES	BÁSICA	MEDIA-ALTA	SUPERIOR
MOTIVO FUNDACIÓN EMPRESA FAMILIAR	SUPERVIVENCIA	ILUSIÓN	INICIATIVA EMPRESARIAL
SUCESIONES GENERACIONALES	4	1	0
CAMBIOS TRAS LA SUCESIÓN:			
- DESCENTRALIZACIÓN	SI	NO	SI
- FLUIDEZ EN LA COMUNICACIÓN	SI	SI	SI
- ADAPTACIÓN AL ENTORNO	SI	SI	SI
- LIDERAZGO	NO	SI	NO
- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE COSTES	NO	SI	SI
- FORMALIZACIÓN DE MÉTODOS DE CONTROL DE GESTIÓN	SI	SI	SI
- VALORACIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL	NO	SI	SI
ERRORES EN LA SUCESIÓN	FALTA DE CLARIDAD Y DELEGACIÓN	FALTA DE DELEGACIÓN	MIEDO AL REEMPLAZO Y FALTA DE COMUNICACIÓN
<b>APARTADO 2: LA FAMILIA EMPRESARIA</b>			
MIEMBROS FAMILIARES EN LA EMPRESA	3 MARIDO-ESPOSA-HIJO	1 HIJO	2 MARIDO-ESPOSA
FORMACIÓN SUCESORES	SUPERIOR	SUPERIOR	-
REQUISITOS SUCESORES	FORMACIÓN ADECUADA	NO SE CONTEMPLA	FORMACIÓN ADECUADA
FAMILIA – EMPRESA	UNIDA - MISMOS VALORES	DISPAR - DISTINTOS VALORES	UNIDA - MISMOS VALORES
DIÁLOGO FAMILIA – EMPRESA	MUY FRECUENTE	NO FRECUENTE	MUY FRECUENTE
PROTOCOLO FAMILIAR	EN DESARROLLO	NO EXISTE	NO EXISTE
OBJETIVO PERSONAL CON LA EMPRESA	CONTINUIDAD Y MEDIO DE VIDA	CRECIMIENTO Y SUPERACIÓN	INICIATIVA Y MEDIO DE VIDA
INICIATIVA EMPRESARIAL EN LOS JÓVENES	ESCASA-FALTA FORMACIÓN	ESCASA-FALTA FORMACIÓN	ESCASA-FALTA FORMACIÓN

(continúa)

Resultados del Estudio

<b>APARTADO 3: LA CULTURA EMPRESARIAL</b>			
CULTURA EMPRESARIAL Y FAMILIAR	COMPLETAMENTE DEPENDIENTES ESFUERZO Y TRABAJO CONSTANTE	NO DEPENDIENTES ESFUERZO Y AMBICIÓN EMPRESARIAL	COMPLETAMENTE DEPENDIENTES VALORES FAMILIARES
FACTORES DE LA CULTURA EMPRESARIAL (de mayor a menor importancia sobre 5 puntos):			
- TRABAJO EN EQUIPO	4	2	3
- LIDERAZGO (COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES)	2	-	5
- DESARROLLO DE CAPACIDADES Y HABILIDADES	-	1	1
- INVERSIÓN EN T.I. E INFRAESTRUCTURA	1	3	2
- DESEO DE TRABAJO EN LA EMPRESA	-	5	4
<b>APARTADO 4: LA EMPRESA FAMILIAR</b>			
ORGANIGRAMA	JERÁRQUICO	JERÁRQUICO	JERÁRQUICO
TOMA DE DECISIONES	CENTRALIZADA	CENTRALIZADA	CENTRALIZADA
VALORES DE LA DIRECCIÓN	CALIDAD, EXPORTACIÓN E INNOVACIÓN	CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO, ESFUERZO Y CAPACIDAD	EFICACIA Y EFICIENCIA, POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO Y CALIDAD
RELACIÓN CON LOS TRABAJADORES	POSITIVA Y CERCANA	POSITIVA Y CERCANA	POSITIVA Y CERCANA
SELECCIÓN DE PERSONAL	CURRICULUM Y ENTREVISTA	CURRICULUM Y ENTREVISTA	CURRICULUM Y ENTREVISTA
DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	VARÍA SEGÚN LAS NECESIDADES	VARÍA SEGÚN LAS GENERACIONES	-
<b>APARTADO 5: EL CAPITAL INTELECTUAL</b>			
ESTRUCTURA DEL CAPITAL INTELECTUAL	-	FORMACIÓN, CAPACIDADES Y EXPERIENCIA	FORMACIÓN, CAPACIDADES Y HABILIDADES
INVERSIONES EN T.I.	-	-	-
RECURSOS I+D	0,5%	0,1%	2%
FORMACIÓN INTERNA	0,1%	5%	5%
RETENCIÓN DE EMPLEADOS	97%	60%	100%
CUOTA DE MERCADO	18%	20%	10%
SATISFACCIÓN DE CLIENTES	70% (EN AUMENTO)	80% (EN AUMENTO)	80% (EN AUMENTO)
CONCEPTO DE LIDERAZGO	INCULCAR LA CULTURA EMPRESARIAL	SABER DIRIGIR LA EMPRESA	INCULCAR LA CULTURA EMPRESARIAL

(continúa)

## Resultados del Estudio

FACTORES DE LIDERAZGO (de mayor a menor importancia sobre 5 puntos):			
- COMUNICACIÓN E INFLUENCIA: RESPONSABLE-TRABAJADOR	1	1	1
- INFLUENCIA DE LOS TRABAJADORES EN EL RESPONSABLE	2	-	2
- PARTICIPACIÓN EN TOMA DE DECISIONES	3	3	3
MOTIVACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA	60% (MEDIA)	50% (MEDIA)	80% (ALTA)
FACTORES DE MOTIVACIÓN (de mayor a menor importancia sobre 5 puntos):			
- PODER	3	4	3
- AUTORREALIZACIÓN	4	3	4
- RECONOCIMIENTO	5	4	5
- DEDICACIÓN A LA TAREA	4	4	5
- ACEPTACIÓN DE AUTORIDAD	3	4	3
- SUPERVISIÓN	3	4	3
- RESULTADOS DEL TRABAJO	4	5	5
- SALARIO	5	4	4
- PROMOCIÓN	4	3	3
ELEMENTOS DE MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA: (MB=Muy Buena; B=Buena; R=Regular; M=Mala; MM=Muy Mala)			
- RELACIÓN A UN MISMO NIVEL	MB	R	B
- RELACIÓN CON SUPERIORES	B	MB	MB
- REACCIÓN ANTE PROBLEMAS	MB	B	MB
- COMODIDAD EN EL TRABAJO	R	B	B
- ADAPTACIÓN AL LUGAR DE TRABAJO	R	B	B
- SITUACIÓN PERSONA-FAMILIAR	-	R	MB
- PLANES DE INCENTIVOS	R	B	R
- RECONOCIMIENTO EN LA EMPRESA	MB	B	MB
<b>APARTADO 6: EL CONTROL DE GESTIÓN</b>			
IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN	MUY IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
NECESIDAD DE UN CONTROL DE GESTIÓN	SI	SI	SI

(continúa)

## Resultados del Estudio

VALORACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN	-	MÁXIMA (5/5)	MÁXIMA (5/5)
PRESENCIA DE CONTROLLER EN LA EMPRESA	NO	NO	SI
FORMACIÓN NECESARIA DE UN CONTROLLER	ACADÉMICA	ACADÉMICA Y EMPRESARIAL	ACADÉMICA
NIVELES DE INFORMACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN	RESPONSABLES DE DIRECCIÓN Y CALIDAD	RESPONSABLE DE COSTES Y DIRECCIÓN	RESPONSABLE DE COSTES Y DIRECCIÓN
UTILIZACIÓN DE UN MÉTODO DE CONTROL DE GESTIÓN	NO FORMALIZADO	NO FORMALIZADO	NO FORMALIZADO
APORTACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN:			
- SEGURIDAD	-	SI	SI
- EFICIENCIA	SI	SI	SI
- MEJORA EN LA TOMA DE DECISIONES	SI	SI	SI
- BENEFICIOS COMPETITIVOS	NO	SI	SI
- TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO	SI	NO	SI
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	-	-	-
RELACIÓN ENTRE EL CONTROL DE GESTIÓN Y LA CULTURA EMPRESARIAL	EL CONTROL DE GESTIÓN ES CULTURA EMPRESARIAL	EL CONTROL DE GESTIÓN ES CULTURA EMPRESARIAL	EL CONTROL DE GESTIÓN ES CULTURA EMPRESARIAL
RELACIÓN ENTRE EL CONTROL DE GESTIÓN Y LOS ACTIVOS INTANGIBLES	-	LA VALORACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES MEJORA EL CONTROL DE GESTIÓN	LA VALORACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES MEJORA EL CONTROL DE GESTIÓN
FACTORES DE ÉXITO EMPRESARIAL:			
- ESFUERZO Y SACRIFICIO	SI	SI	SI
- UNIÓN FAMILIAR	SI	NO	SI
- INVERSIÓN	SI	SI	SI
- CAPACIDAD DE DIRECCIÓN	-	SI	-
- CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO	SI	SI	SI
- RELACIÓN CON LOS TRABAJADORES	SI	NO	NO
- NUEVOS MERCADOS	SI	NO	NO
- ADAPTACIÓN AL ENTORNO	SI	SI	SI
FACTORES DE FRACASO EMPRESARIAL:			
- FAMILIA – EMPRESA	NO	SI	NO
- DIRECCIÓN DESCENTRALIZADA	NO	SI	NO
- FALTA DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO	SI	SI	SI
- LENTO CRECIMIENTO EMPRESARIAL	NO	SI	NO
- FALTA DE AMBICIÓN EMPRESARIAL	NO	SI	NO
FAMILIA-EMPRESA O EMPRESA-FAMILIA	FAMILIA – EMPRESA	EMPRESA – FAMILIA	FAMILIA – EMPRESA
EMPRESA FAMILIAR: MEDIO O FIN	-	MEDIO	FIN
MORTANDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	RELACIONES FAMILIARES	RELACIONES FAMILIARES	RELACIONES FAMILIARES

## 7.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL ESTUDIO

En este epígrafe presentamos el análisis de los factores del estudio en los tres casos de las empresas que este trabajo desarrolla. En primer lugar, realizamos una recopilación de los valores obtenidos sobre las variables que afectan a cada uno de los factores. En segundo lugar, se desarrolla el análisis de las variables que consideramos de influencia positiva para la empresa en cada uno de los factores de estudio.

### 7.2.1. ALCANCE DE LA CULTURA FAMILIAR Y EMPRESARIAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA

La confrontación realizada entre la Cultura Empresarial y la Cultura Familiar, en esta tesis doctoral, se ha basado en la solidez de la propia cultura; por ello, en el cuestionario, las respuestas con los valores más altos aportados pertenecen a las empresas que mayor arraigo familiar tenían, como se observa en el *Cuadro 7.2*:

*Cuadro 7.2: Resultados del análisis de la Cultura Empresarial versus Cultura Familiar*

LA CULTURA EMPRESARIAL SEGÚN LA TIPOLOGÍA DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS	EMPRESA I	EMPRESA II	EMPRESA III
La Cultura Empresarial y Familiar son dependientes una de la otra.	5	1	5
El diálogo entre familia y empresa es uno de los factores más importantes de la Cultura Empresarial.	5	1	5
Uno de los factores de éxito en la empresa familiar es la unión familiar.	5	1	5
Uno de los factores de fracaso en la empresa familiar es la dirección descentralizada.	2	5	3
La Cultura Empresarial debe basarse en el binomio: Familia – Empresa.	5	1	5
La Cultura Empresarial debe basarse en el binomio: Empresa – Familia.	1	5	1
Empresa familiar como medio.	2	5	1
Empresa familiar como fin.	5	1	5

Puntuación: 1 = Muy poco, 5 = Mucho

Fuente: Elaboración propia.

El análisis realizado sobre la empresa I, desvela la importancia dada a la Cultura Empresarial, en cuanto a la enfatización que presenta de la familia en la empresa. Al ser una empresa de gran tradición familiar y con varias sucesiones realizadas se podía presuponer dicho resultado. Hemos comprobado que se trata de una empresa que tiene todas las características típicas de la empresa familiar. Considera, con la puntuación máxima de 5, que son completamente dependientes la Cultura Empresarial y la Cultura Familiar, que se basan en el esfuerzo y el trabajo constante, que el diálogo entre familia y empresa es uno de los factores más importantes, que la familia se sitúa por delante de la empresa y que la empresa familiar debe concebirse como fin, siendo, por tanto, el objetivo personal del entrevistado el de continuidad de la misma, aunque también sea el medio de vida familiar.

Sin embargo, a diferencia de las dos generaciones que le han precedido, la intención del entrevistado, que recordamos forma la tercera sucesión generacional de la empresa, es jubilarse pronto y desvincularse de las responsabilidades empresariales. Esta circunstancia piensa que puede provocar un desvanecimiento de la solidez de la cultura familiar en la empresa, en tanto en cuanto pretende una cesión absoluta tras la sucesión. Ahora bien, por otro lado, considera que esta desvinculación tan radical ofrece mayores posibilidades al desempeño de los jóvenes sucesores. Citamos literalmente: *“Se debe hablar de familia-empresa porque al final de la vida lo que cuentan son las relaciones humanas. De eso es de lo que tendremos que examinarnos al final de la vida... hay que saber llevar a cabo la sucesión de forma clara y concreta, y abandonar completamente las riendas cuando sea el momento”*.

En el análisis realizado sobre la Empresa II, se obtienen resultados inferiores al anterior caso, debido a que se trata de una empresa que considera que no existe dependencia entre la Cultura Empresarial y la Cultura Familiar. A su vez, resalta como factores principales de la Cultura Empresarial el esfuerzo y la ambición empresarial y económica. Citamos literalmente: *“Acceder o tener la oportunidad de una empresa familiar es algo que yo conseguí por mis propios méritos, creo que la suerte la pueden considerar los que no se crean capaces de alcanzar algo más o mejor”*. También destaca la no necesidad de diálogo entre familia y empresa para garantizar el funcionamiento de ambas, ya que *“no son opiniones objetivas por no tener el suficiente conocimiento de la empresa”*. Aquí la empresa no contempla a la familia en primer o segundo lugar, puesto que son conceptos

independientes. También, a diferencia de la anterior, el objetivo personal está basado en el crecimiento y la superación, contemplándose, por tanto, la empresa como medio.

El análisis obtenido sobre la Empresa III, es muy similar al de la empresa I. El peso específico de los resultados recae en el arraigo familiar de la empresa, tanto de sus fundadores como de las familias pertenecientes a la empresa familiar. La Cultura Empresarial y la Cultura Familiar son completamente dependientes una de la otra, están basadas en los valores familiares, siendo por tanto necesario el diálogo entre familia y empresa a todos los niveles, y resaltando que gran parte del éxito familiar es debido a la unión familiar. Citamos literalmente: “... *Creo que en la empresa familiar los objetivos vienen dados desde el propio entorno familiar, pues la empresa es un hecho diario en la propia casa*”. También coloca a la familia por delante de la empresa y considera la empresa familiar como fin, siendo el objetivo personal de la misma la continuidad y la iniciativa empresarial, aunque sirva de medio de vida familiar. Citamos literalmente: “*Nuestra intención es que continúe y perdure más de una generación, pero es difícil saber si los miembros de la familia seguirán estos pasos, porque de momento son muy jóvenes. Si así fuera, ahora mismo la continuidad está basada en el esfuerzo personal y en el crecimiento empresarial*”.

Si aislamos aquellas variables de la cultura familiar de carácter positivo para la supervivencia y éxito de la pequeña empresa familiar en España, obtenemos los siguientes resultados que aparecen recogidos en el *Cuadro 7.3*.

La evidencia que se observa en el *Cuadro 7.3*, deja completamente clara la posición de estas empresas respecto a la valoración aportada de la cultura familiar y la familia dentro de la empresa. Las Empresas I y III, son empresas, desde el punto de vista cultural-familiar semejantes, aún siendo aquellas que se encuentran más alejadas en el resto de sus características (tamaño, antigüedad, sector, etc.). La Empresa II, por su parte, una vez más, confirma su opinión de la no dependencia entre la familia y sus valores y la empresa y su cultura.



*Cuadro 7.3: Influencia de la Cultura Familiar como factor de garantía en la supervivencia de las Pequeñas Empresas Familiares en España*

<b>LA CULTURA FAMILIAR EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES EN ESPAÑA</b>	<b>EMPRESA I</b>	<b>EMPRESA II</b>	<b>EMPRESA III</b>
La Cultura Empresarial y Familiar son dependientes una de la otra.	5	1	5
El diálogo entre familia y empresa es uno de los factores más importantes de la Cultura Empresarial.	5	1	5
Uno de los factores de éxito en la empresa familiar es la unión familiar.	5	1	5
La Cultura Empresarial debe basarse en el binomio: Familia – Empresa.	5	1	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>5</b>	<b>0,2</b>	<b>5</b>

Puntuación: 1 = Muy poco, 5 = Mucho

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, estas tres empresas tienen como factor en común que consideran que el mayor y primer motivo de fracaso en las empresas familiares es consecuencia de las relaciones familiares.

Aprovechando esta última anotación, podríamos concluir que, por tanto, nuestra hipótesis **H-I** se vería confirmada. Los valores familiares y la Cultura Empresarial poseen una gran influencia de éxito y supervivencia en una pequeña empresa familiar española; aunque se puede afirmar sólo como condición necesaria cuando exista sucesión generacional, ya que, en el caso contrario, la dependencia de la Cultura Familiar (valores familiares) y la Cultura Empresarial (valores para con la empresa) no son garantía de éxito.

Por ello, nos atrevemos a pensar que el resultado promedio de 0,2 puntos de la Empresa II, respecto de la influencia que ejerce la cultura familiar como garantía de supervivencia y continuidad en la Pequeña Empresa Familiar en España (reflejada en el *Cuadro 7.3*), nos dirige a la conclusión de que quizá no deberíamos considerarla empresa familiar, en tanto en cuanto, no se demuestre en el tiempo su transmisión generacional. Es una empresa cuyo éxito empresarial, actualmente queda demostrado, pero no bajo una perspectiva de empresa familiar, ya que no muestra vinculación entre la familia y la empresa.

Sin embargo, la Empresa III, aunque tampoco ha llevado a cabo una sucesión generacional, si presenta características que hemos tipificado de empresa familiar. Su resultado promedio de 5 puntos, al igual que el de la Empresa I, deja constancia de la dependencia y vinculación que existe entre la familia y la supervivencia y continuidad de la empresa familiar.

### 7.2.2. SIGNIFICACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA

Los Activos Intangibles, como ya hemos mencionado, son una parte importante del valor de mercado de las empresas y de las organizaciones, por ello, hemos analizado y cuantificado su valor en nuestro estudio, con la finalidad de destacar la importancia que se les da y la que tienen en la empresa.

Como se refleja en el *Cuadro 7.4*, se ha llevado a cabo una valoración de las cuestiones subjetivas en materia de Intangibles en la empresa. Esta estimación unida a la valoración cuantitativa que mostrábamos en el capítulo 6 (*Tablas 6.I, 6.II, 6.III, 6.IV, 6.V, 6.VI y 6.VII*), expresada en unidades monetarias, refleja la posición en la que se encuentra, concretamente, el Capital Intelectual de la empresa en cuestión. Recordemos que esta medición y valoración del Capital Intelectual está basada en el modelo de Edvinsson y Malone [1997] para calcular el Capital Intelectual de la empresa, de modo que se puedan realizar comparaciones entre empresas. La ecuación que plantea este modelo se obtiene a partir de indicadores de cada uno de los cinco enfoques propuestos por el Navegador de Skandia [1996]. Así mismo, recordemos que este navegador permite desglosar la visión y objetivos globales de la empresa en factores más concretos que pueden ser conectados con el propio trabajo de los empleados.

La Empresa I, respecto a las cuestiones cualitativas sobre Activos Intangibles en la empresa, ha resaltado su interés y preocupación en las relaciones entre responsable y trabajadores, calificando el reconocimiento de las personas dentro de la empresa como un factor muy importante de la motivación. Así mismo, vuelve a poner de manifiesto la importancia de la Cultura Empresarial en la empresa, siendo esta vez un factor de influencia en el liderazgo. Citamos literalmente: *“Nuestro liderazgo trata de inculcar a todos los miembros que componen la empresa y la familia la importancia de lo que decimos en la definición de nuestra empresa”*. Sin embargo, no ha sabido decirnos cómo

tiene estructurado su capital intelectual, ni se ha planteado la importancia que puede o no llegar a tener en su empresa. Por su parte, cuidan mucho las relaciones a un mismo nivel con el personal de la empresa, centrándose en la comunicación entre ambas partes. Es una empresa que sitúa el poder en un término medio aunque es notable la influencia que el responsable tiene sobre los trabajadores.

*Cuadro 7.4: Resultado del análisis del Capital Intelectual*

<b>LOS ACTIVOS INTANGIBLES SEGÚN LA TIPOLOGÍA DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS</b>	<b>EMPRESA I</b>	<b>EMPRESA II</b>	<b>EMPRESA III</b>
Las relaciones a un mismo nivel con el personal de la empresa son representativas.	5	2	4
El liderazgo se basa en el poder de dirección más que en la cultura empresarial.	2	5	1
El liderazgo se basa en la cultura empresarial más que en el poder de dirección.	5	3	5
El poder es un factor importante en de la motivación de la empresa.	2	4	2
El reconocimiento es un factor importante en la motivación de la empresa.	5	4	5
La comunicación entre responsable y subordinado es importante y positiva.	5	5	5
La influencia del responsable en los trabajadores es notable en la empresa.	5	5	5
La influencia de los trabajadores en el responsable es notable en la empresa.	3	1	3
La participación en la toma de decisiones es habitual en la dirección de la empresa.	2	1	2

Puntuación: 1 = Muy poco, 5 = Mucho

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los índices numéricos, y siguiendo la ecuación aplicada de Capital Intelectual, tenemos que: como reflejaba la *Tabla 6.II* del capítulo 6 (*véase Tabla Auxiliar 7a*), el coeficiente de eficiencia con que la empresa está utilizando el capital intelectual (i), alcanza un resultado de 0,51 lo que nos lleva a definir a esta empresa como una empresa competitiva, pero mejorable en su competitividad; ya que un coeficiente mayor que 1 sería, prácticamente, imposible de obtener, pues nos encontraríamos ante una empresa única de magnitud competitiva incalculable. Con este índice y el valor del capital intelectual en

unidades monetarias (C), reflejado en la *Tabla Auxiliar 7a* (datos obtenidos de la *Tabla 6.VII* del capítulo 6), obtenemos el valor del Capital Intelectual de esta empresa, que arroja un resultado de 45.754,14 unidades monetarias. El coeficiente de eficiencia del capital intelectual (i) es el auténtico detector de nuestra ecuación. Así como la variable absoluta (C) recalca el compromiso de la organización con el futuro, la variable eficiencia (i) relaciona estas afirmaciones en el comportamiento actual.

De los 47.754,14 euros que la Empresa I obtiene como aprovechamiento de su Capital Intelectual, el 67,44% está destinado a la inversión en desarrollo de nuevos productos (*análisis de la variable 1, Tabla IV del capítulo 6*). Ello confirma la base del capital estructural u organizacional que posee esta empresa, que recordamos se basaba en trabajadores a tiempo parcial para la búsqueda de nuevos productos (información obtenida en las encuestas, cuyos resultados se describen en el capítulo 6).

*Tabla Auxiliar 7a: Datos obtenidos de las Tablas II y VII, Capítulo 6, para la Empresa I*

VALOR ABSOLUTO DEL CAPITAL INTELLECTUAL (C) (u.m.)	ÍNDICE DE EFICIENCIA DEL CAPITAL INTELLECTUAL (i)	CAPITAL INTELLECTUAL (u.m.)
89.714,00	$I = 303/6 = 50,50 = 51\%$ 0,51	45.754,14

Fuente: Elaboración propia.

La empresa II estructura su Capital Intelectual en referencia a la formación, las capacidades y la experiencia. La importancia que tiene para ellos el poder es grande, alcanzando la máxima puntuación y siendo éste la base del liderazgo. Citamos literalmente: “*El liderazgo se basa en saber organizar y dirigir la empresa, dando ejemplo a todos los trabajadores del esfuerzo que ello supone. Intentar que ellos sientan algo parecido*”. Podemos destacar que se trata de una empresa con un vértice superior de la pirámide muy marcado donde es, con diferencia, más importante la comunicación e influencia del responsable en los trabajadores que a la inversa, y que las relaciones a un mismo nivel.

El coeficiente de eficiencia del Capital Intelectual (i) muestra, según se refleja en la *Tabla 6.II* del capítulo 6 (*véase Tabla Auxiliar 7b*), un resultado sensiblemente superior al de la empresa 1, de 0,53 por lo que también se define como empresa competitiva, pero mejorable. El valor del Capital Intelectual (C) en unidades monetarias, según *Tabla Auxiliar 7b* (datos obtenidos de la *Tabla 6.VII* del capítulo 6), es de 42.400, también

similar al del caso anterior. Esta empresa, también ocupa gran parte del aprovechamiento de su Capital Intelectual para la inversión en desarrollo de nuevos productos, ascendiendo al 50% (igualmente al caso anterior, este análisis proviene de la *variable 1, Tabla V del capítulo 6*). Además, un 25% lo emplea en la inversión en ampliación de la sociedad y operaciones conjuntas que tiene con otras sociedades (*análisis de la variable 5, Tabla V del capítulo 6*). Esto corrobora la ambición empresarial que el entrevistado sitúa en primera instancia como elemento clave de la cultura de su empresa (dato obtenido del *Cuadro 7.1, apartado 3*, donde se reflejan los *resultados generales de las entrevistas*).

Sin embargo, encontramos una contradicción en su respuesta de no considerar como factor de éxito empresarial la búsqueda de nuevos mercados.

*Tabla Auxiliar 7b: Datos obtenidos de las Tablas II y VII, Capítulo 6, para la Empresa II*

VALOR ABSOLUTO DEL CAPITAL INTELLECTUAL (C) (u.m.)	ÍNDICE DE EFICIENCIA DEL CAPITAL INTELLECTUAL (i)	CAPITAL INTELLECTUAL (u.m.)
80.000,00	$I = 368/7 = 53,0 = 53\%$ 0,53	42.400,00

Fuente: Elaboración propia.

La Empresa III estructura su Capital Intelectual en función de las habilidades y del aprendizaje. Al tratarse de una empresa pequeña, las personas que la componen deben realizar diversas tareas. Citamos literalmente: *“Al ser pocos trabajadores, todos debemos reunir habilidades de todo tipo, dependiendo de nuestra tarea a realizar. Hay quien debe contar con la capacidad de relación con clientes y con una determinada formación académica. Otros con una formación profesional acorde y con buena actitud tanto dentro de la empresa como con los clientes, etc.”*. Su liderazgo, al igual que la empresa I, está basado en inculcar la cultura empresarial a los trabajadores y no en el poder. El reconocimiento destaca como factor de motivación y las relaciones a un mismo nivel son positivas. Aún así, también resalta con la máxima puntuación la comunicación e influencia del responsable en los trabajadores.

En la Empresa III, el coeficiente de eficiencia del Capital Intelectual (i), según muestra la *Tabla 6.II* del capítulo 6 (*véase Tabla Auxiliar 7c*), ofrece un resultado igual al de la Empresa II, de 0,53 por lo que nos encontramos ante una misma situación de empresa competitiva, pero mejorable. Sin embargo, en este caso, el valor del Capital Intelectual (C) en unidades monetarias, según *Tabla Auxiliar 7b* (datos obtenidos de la *Tabla 6.VII* del

capítulo 6) es de 5.300, bastante inferior al de las dos anteriores; este dato parece lógico debido a los pocos años de vida en el mercado, respecto a las otras dos empresas, y a la actual ampliación de negocio que está realizando. Muestra de ello, también se refleja en que, la Empresa III destinada un 20% del aprovechamiento de su Capital Intelectual al desarrollo de nuevos productos, cantidad bastante inferior respecto a las Empresas I y II.

Sin embargo, la inversión en tecnologías de la información para ventas y servicios asciende a un 50%, lo cual justifica la propia empresa que se debe a la actividad que desarrolla en tecnologías informáticas y de sistemas de identificación automática (*análisis de la variable 2, Tabla VI del capítulo 6*).

*Tabla Auxiliar 7c: Datos obtenidos de las Tablas II y VII, Capítulo 6, para la Empresa III*

VALOR ABSOLUTO DEL CAPITAL INTELECTUAL (C) (u.m.)	ÍNDICE DE EFICIENCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL (i)	CAPITAL INTELECTUAL (u.m.)
10.000,00	$I = 426/8 = 53,0 = 53\%$ 0,53	5.300,00

Fuente: Elaboración propia.

Si realizamos un promedio de aquellas variables que aportan resultados de carácter positivo respecto a la influencia del Capital Intelectual en las tres empresas familiares analizadas, obtenemos los siguientes resultados (*Cuadro 7.5*):

*Cuadro 7.5: El Capital Intelectual como factor de motivación y mejora de resultados en las empresas analizadas*

LOS ACTIVOS INTANGIBLES SEGÚN LA TIPOLOGÍA DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS	EMPRESA I	EMPRESA II	EMPRESA III
Las relaciones a un mismo nivel con el personal de la empresa son representativas.	5	2	4
El liderazgo se basa en la cultura empresarial más que en el poder de dirección.	5	3	5
El reconocimiento es un factor importante en la motivación de la empresa.	5	4	5
La comunicación entre responsable y subordinado es importante y positiva.	5	5	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>5</b>	<b>3,5</b>	<b>4,8</b>

Puntuación: 1 = Muy poco, 5 = Mucho

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, aún distando tanto en algunos elementos, las tres empresas coinciden en tener una relación cercana y positiva con los trabajadores, y una estructura organizativa muy centralizada, con escasa delegación de autoridad.

### 7.2.3. REPRESENTATIVIDAD DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LA PEQUEÑAS EMPRESAS FAMILIARES ANALIZADAS

El análisis realizado en materia de Control de Gestión muestra una alta relevancia de la utilización de esta herramienta en la empresa. Como se observa en el *Cuadro 7.6*, las variables analizadas responden a una perspectiva de influencia positiva del Control de Gestión en la empresa. Por ello, no ha sido necesario llevar a cabo una clasificación alternativa para obtener un promedio representativo de estas variables, como en el caso de los anteriores factores: Cultura Empresarial y Capital Intangible.

*Cuadro 7.6: Resultados del estudio y análisis del Control de Gestión*

<b>EL CONTROL DE GESTIÓN SEGÚN LA TIPOLOGÍA DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS</b>	<b>EMPRESA I</b>	<b>EMPRESA II</b>	<b>EMPRESA III</b>
El Control de Gestión aporta seguridad en la toma de decisiones de la empresa.	5	5	5
El Control de Gestión mejora la eficiencia dentro de la empresa.	4	4	5
Un buen Sistema de Control de Gestión crea beneficios competitivos.	1	3	5
Los Sistemas de Control de Gestión ayudan a la transmisión del conocimiento.	4	1	4
El Control de Gestión en una empresa familiar se sustenta bajo los valores de su Cultura Empresarial.	5	2	5
El Control de Gestión en una empresa familiar gana fiabilidad si incluye la valoración de Activos Intangibles.	3	5	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>	<b>4,7</b>

Puntuación: 1 = Muy poco, 5 = Mucho

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la Empresa I, el promedio obtenido es de 3,7 puntos. Nos encontramos ante una empresa con gran arraigo familiar, donde su control de gestión se sustenta en los valores de su cultura empresarial. Por la continuidad que tiene, a lo largo de los años, parte del control de gestión de esta empresa está ligada a la experiencia personal de sus socios,

es decir, de las cuatro generaciones por las que ha pasado, tres de ellas se encuentran actualmente en la empresa y dos de ellas, la segunda y tercera generación, toman decisiones sobre este tema. Con ello se quiere reflejar la no tan grande necesidad, hasta el momento, de acudir o recurrir a un sistema de control de gestión “formalizado”. Son las propias personas, responsables de ello, quienes conocen con gran exactitud determinados valores y costes de la empresa que, cíclica e históricamente, vienen a ser los mismos, período tras período. Por ello, pueden llegar a determinar ciertas cifras con pocos cálculos de datos.

Actualmente, esta empresa empieza a contemplar el posible problema de control de costes en la generación futura que se haga responsable de dicho departamento y es, por ello, por lo que empiezan a contemplar la necesidad de crear un método formalizado que siga unas pautas de gestión y control de los costes. La valoración de activos intangibles en dicho método no es prioritaria para esta empresa. Se cita literalmente, “...*los costes en nuestra empresa forman parte de nuestra cultura empresarial y queremos que continúe siendo así, por eso estamos pensando cómo reflejar todos nuestros cálculos, de manera que la política de costes de la empresa no cambie con los tiempos y que siempre se pueda ser competitivo. Actualmente, nos preocupa el tratamiento de las existencias de las que no llevamos un control exhaustivo, sobre todo, de las que se compran, cuándo se utilizan. Esto sí es algo que nos corre cierta prisa solucionar...*”

En el caso de la Empresa II, nos situamos ante una empresa que, en la actualidad, carece de arraigo familiar ya que, como se ha reflejado en anteriores epígrafes, se buscó la disolución de la familia empresaria para quedar la empresa en manos de una sola persona. Esta característica no hace que la importancia sobre el control de gestión se vea muy dañada, aunque los objetivos fijados en referencia a este concepto si han variado sus prioridades. Es decir, el control de gestión ofrece seguridad y eficiencia por la consecución de objetivos y beneficios competitivos, pero se basa en su cultura empresarial, la cual dista mucho de incorporar valores familiares. La incorporación de los activos intangibles en estos sistemas se considera de gran importancia, sobre todo, la valoración del capital intelectual de los responsables de la empresa.

La necesidad de trabajar con un sistema de control de gestión “formalizado” se debe, sobre todo, al control. Citamos literalmente: “*Un sistema de costes formalizado creo que puede seguir, paso a paso, el control de costes como una tarea rutinaria, realizándose*



*cada cierto tiempo. Siempre podremos comparar las cifras bajo los mismos supuestos en que nos hemos basado otras veces. Dependiendo de las prioridades de cada empresario, así fijará los datos, objetivos, etc. en sus previsiones También facilita la determinación de los márgenes, lo agresivo que se quiera ser con los precios y ver cómo evoluciona la continuidad de la empresa a corto o largo plazo... Si los intangibles están bien y justamente valorados, si se es consciente de lo que se tiene en la empresa, el control de gestión será más certero”.*

Y en el caso de la Empresa III, la puntuación está en el máximo. Nos encontramos ante una empresa joven, de pocos años de vida, en la que uno de sus puntos fuertes ha sido y es el ajuste de costes para conservar su implantación en el mercado. Es una empresa pequeña que está alcanzando unos volúmenes de negocio considerables para su tamaño. Su gestión, junto con su cultura empresarial, son unos de los pilares de éxito más importantes; gran parte reside en el control de gestión basado en unos valores familiares de supervivencia, pero también de superación. Los activos intangibles van ganando importancia en la medida que la empresa va creciendo. Al tratarse de una empresa de tecnología, el entrevistado considera un factor primordial la capacidad de innovación y el control de costes que conlleva. Su capital humano debe ser capaz de transmitir su conocimiento y crear aprendizaje, sobre todo, respecto a la actividad servicio técnico que desarrolla, donde el personal debe estar altamente cualificado para las tareas que se desempeñan. Citamos literalmente: *“Se sigue un control de costes exhaustivo por parte del director financiero, pero no está formalizado en ninguno existente, ya que no hay ninguno que se adapte a las necesidades de nuestra pequeña empresa... Estamos pensando en crear un sistema adecuado para nosotros... Si mi capital humano es cualificado y está bien valorado, mi planificación en gestión será más segura y la posibilidad del cumplimiento de los objetivos será mayor”.*

Sin embargo, encontramos algunos resultados contradictorios a lo largo del estudio de estas empresas:

- La Empresa I considera importante y necesario el Control de Gestión en la empresa (resultados del Cuadro 7.1, apartado 6). Al mismo tiempo, esta empresa muestra una perspectiva clásica de la herramienta de Control de Gestión al considerar que no aporta beneficios competitivos a la empresa, pero sí eficiencia y mejora en la toma de decisiones. Podríamos entender que el Control de Gestión es concebido

más como un sistema de control que de gestión operativa y estratégica para la consecución de objetivos y competitividad.

Además, entre los objetivos de la empresa se encuentra la formalización de un modelo de Control de Gestión que aporte una mejora significativa en el control de costes que actualmente realizan; concretamente, se pretenden mejorar las previsiones y planificación presupuestaria, el control en la logística y en el transporte para reducir costes, y en la falta de control de existencias.

- La Empresa II también considera importante el Control de Gestión en la empresa, con la salvedad de que pueda tratarse de una herramienta que transmita conocimiento. Este dato plantea una contradicción frente a los resultados concluyentes obtenidos por esta empresa en la última parte del cuestionario. En este apartado del cuestionario se indica que con la entrada de la segunda generación (donde se incorporó el entrevistado), entre los cambios más importantes que se llevaron a cabo se encuentra el seguimiento y control de costes. Esta circunstancia, unida a que se considera que el Control de Gestión mejora la toma de decisiones (resultados del *Cuadro 7.1, apartado 6*), parece dudoso que este hecho pueda alcanzarse sin transmitir conocimiento para ello.

Si la idea inicial que muestra el entrevistado se basa en la creación de conocimiento pero no en su transmisión (puesto que el entrevistado responde asumiendo que la información la obtiene y la utiliza él en la empresa), la necesidad de incorporar un modelo de control de costes formalizado, perdería fuerza o importancia en esta empresa. Por el contrario, si partimos de que el entrevistado considera que, debido a su expansión, crece la necesidad de llevar a cabo un control de costes formalizado que se ajuste a sus necesidades y que pueda ser utilizado de manera sencilla, y por un responsable que contrate para tal fin, parecería inevitable pensar que la transmisión del conocimiento, a través de esta herramienta, fuera un hecho.

- La Empresa III, por su parte, muestra una apreciación e importancia equiparables del Control de Gestión desde todas las perspectivas analizadas.

Si observamos y comparamos el resultado obtenido sobre los principales elementos analizados, en esta tesis doctoral, obtenemos una gran similitud entre ellos y las empresas analizadas.

*Cuadro 7.6: Relación entre Antigüedad, Sucesiones, Sector, Cultura Empresarial, Capital Intelectual y Control de Gestión en las Pequeñas Empresas Familiares analizadas*

	ANTIGÜEDAD	FUNDADOR	SUCESIONES	SECTOR	CULTURA EMPRESARIAL	CAPITAL INTELECTUAL	CONTROL DE GESTIÓN
<b>EMPRESA 1</b>	1.926	AUTODIDACTA	3ª y 4ª	PRODUCCIÓN (ALIMENTARIO)	FAMILIAR Y SÓLIDA	IMPORTANCIA MEDIA - ALTA	INFORMAL (FORMALIZACIÓN EN PROCESO)
<b>EMPRESA 2</b>	1.987	AUTODIDACTA	2ª	SERVICIOS (VENTA PRODUCTOS INDUSTRIALES)	NO FAMILIAR	IMPORTANCIA MEDIA - ALTA	INFORMAL (NECESIDAD DE FORMALIZAR)
<b>EMPRESA 3</b>	2.003	AUTODIDACTA	1ª	SERVICIOS VENTA Y SERVICIO TÉCNICO PRODUCTOS INFORMÁTICOS)	FAMILIAR Y SÓLIDA	IMPORTANCIA ALTA	INFORMAL (NECESIDAD DE FORMALIZAR)

Fuente: Elaboración propia.

Como refleja el *Cuadro 7.6*, las Empresas I y III, aún siendo las más distantes en cuanto a su antigüedad y sucesiones generacionales, son aquellas que poseen el mayor punto de convergencia. Esta circunstancia es debida al entorno familiar y al concepto que de familia poseen ambas. La familia, como se ha desarrollado anteriormente, compone el pilar fundamental en ambas empresas, tanto en el entorno familiar como empresarial.

En el caso de la Empresa II, la importancia y necesidad ante una valoración del Capital Intelectual en la empresa y un desarrollo formal de Control de Gestión son elementos coincidentes con el resto de empresas; sin embargo, los valores familiares versus valores empresariales quedan completamente diferenciados en la empresa, siendo independientes unos de los otros. Esta característica que, entre otras, le diferencian del resto de empresas analizadas, ha llegado a suponer, en un determinado momento, una contradicción, ya que se trata de una empresa familiar que no descarta la incorporación de otra generación en un futuro. Esta falta de dependencia entre los valores familiares y empresariales y la falta de diálogo familiar sobre asuntos de trascendencia de la empresa, podría llegar a considerarse un factor de fracaso, a tener en cuenta, en el momento de la sucesión, si la hubiera.

Por tanto, la hipótesis **H-II** queda confirmada tras la valoración de las tres empresas que componen nuestra muestra tan diferentes en cuanto al sector, tamaño, años de vida en el mercado y sucesión generacional. El modelo de Control de Gestión en pequeñas empresas familiares como las analizadas, con independencia de los elementos citados al principio de este párrafo, se crea bajo una misma esencia y formalidad incorporando variables a determinar en función de las necesidades de cada caso.

### **7.3. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS DE LA MUESTRA**

A continuación, se realiza una comparativa de las tres empresas analizadas en función del contexto en el que operan, de la trascendencia hacia los conceptos objeto de estudio en esta tesis y en función de la interacción con estos últimos.

### 7.3.1. ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS

Nos encontramos ante tres tipos de empresas cuyo nacimiento y formación ha sido muy dispar entre ellas. Su contexto, englobado en la pequeña empresa familiar española, se desarrolla bajo un entorno de grandes similitudes y diferencias a la vez, pudiendo obtener las siguientes conclusiones al respecto:

- a) En cuanto a las similitudes que presentan estas tres empresas (*ver Cuadro 7.7*), encontramos que la primera de ellas está relacionada con su origen. Concretamente, las tres se han iniciado ante la figura de un fundador autodidacta, quien se ha instruido y ha desarrollado el aprendizaje de nuevos conocimientos a través de sus propios medios. Este auto aprendizaje, básicamente, ha consistido en la búsqueda individual de información y de la formación práctica que requería.

*Cuadro 7.7: Similitudes entre las empresas analizadas según el contexto*

CONCEPTO	EMPRESAS I, II y III
FUNDADOR	Autodidacta.
CAMBIOS TRAS LAS SUCESIONES	Fluidez en la comunicación. Formalización de Métodos de Control de Gestión.
REQUISITOS DE LOS SUCESOES	Formación adecuada.
ORGANIGRAMA	Jerárquico.
RELACIÓN CON LOS TRABAJADORES	Positiva y cercana.
TOMA DE DECISIONES	Centralizada.

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, tras las sucesiones realizadas, excepto en el caso de la empresa III, que por su corta vida en el mercado aún no ha tenido la oportunidad, los cambios más importantes acontecidos han sido: la fluidez en la comunicación, a todos los niveles de la empresa, y la valoración de los costes dentro de la misma. Este último punto ha requerido una atención especial ante los grandes cambios acaecidos en el entorno en los últimos tiempos, desembocando en una necesidad

actual de mejorar su control de costes, sin descartar la formalización de un método de Control de Gestión. Gran parte de estos cambios se han debido a una mayor formación actual de los sucesores, frente a los que en su día fundaron la empresa, e incluso a las primeras sucesiones que se realizaron en el caso de la Empresa I. La adecuada formación de los sucesores es considerada por las tres empresas un requisito fundamental en la sucesión.

Y, por último, nos encontramos ante empresas que trabajan bajo un organigrama jerárquico, cuya estructura es algo más vertical en la Empresa II, donde existen mayores relaciones de autoridad (del superior sobre el subordinado) o relaciones de responsabilidad (del subordinado hacia el superior). Sin embargo, aun encontrándonos ante una toma de decisiones centralizada, la relación con sus trabajadores se considera cercana y positiva.

- b) En cuanto a las diferencias resultantes en las Empresas I, II y III, la mayor característica distintiva entre ellas es la vida de permanencia que llevan en el mercado o años desde su fundación. En el *Cuadro 7.8* se puede observar dicha disparidad. La Empresa I posee una trayectoria de 84 años en el mercado, la Empresa II de 14 años y la Empresa III de tan solo 8 años; razón por la cual la formación de sus fundadores ha sido muy distinta, para cada una de ellas. El fundador, en el caso de la Empresa I, poseía una formación básica, adquirida, principalmente, a través de la experiencia y por la necesidad de un medio de vida; mientras que las Empresas II y III se fundan con la figura de una persona con estudios medios-altos y superiores. El entorno, el mercado y el mundo empresarial en estas dos últimas, es bastante más cercano al actual que en el caso de la Empresa I.

Una circunstancia que merece ser destacada en la Empresa II es el motivo de su fundación; la gran ilusión por parte del fundador de crear una empresa familiar, tras convertir un negocio con gran esfuerzo e invirtiendo gran parte de sus recursos económicos, pero sin llegar a imaginar que también sería la razón de un fracaso como empresa familiar en su primera sucesión y, con ello, de su propio negocio, con los consiguientes problemas que ello conlleva. Es por ello que la Empresa II se encuentra de nuevo en la primera sucesión, ya que dicha sucesión fue provocada por la separación de los dos miembros familiares que entraron a

formar parte de ella, quedando, como ya hemos mencionado con anterioridad, en manos de uno de ellos, exclusivamente.

La Empresa I, por el contrario, se encuentra en la cuarta sucesión generacional, donde trabaja activamente el Director General y dos miembros de su misma familia, su cónyuge y su hijo (componiendo este último el acceso a la quinta generación en la sucesión de esta empresa); el resto de los miembros familiares son accionistas no trabajadores y/o miembros del consejo de administración. La Empresa III, sin embargo, no ha tenido sucesiones, ya que no sólo es la más reciente en su fundación, sino que sus fundadores son personas jóvenes.

*Cuadro 7.8: Diferencias entre las empresas analizadas según el contexto*

	<b>EMPRESA I</b>	<b>EMPRESA II</b>	<b>EMPRESA III</b>
<b>VIDA DE LA EMPRESA</b>	85 años	14 años	8 años
<b>FORMACIÓN DE LOS FUNDADORES</b>	Básica	Media – alta	Superior
<b>MOTIVO DE LA FUNDACIÓN</b>	Supervivencia	Ilusión	Iniciativa empresarial
<b>SECTOR DE LA EMPRESA</b>	Alimentación (producción)	Productos Industriales (servicios – venta)	Productos Informáticos (servicios – venta y servicio técnico)
<b>SUCESIONES</b>	4	1	0
<b>MIEMBROS FAMILIARES EN LA EMPRESA</b>	3	1	0
<b>CULTURA EMPRESARIAL</b>	Familiar y sólida	No Familiar y sólida	Familiar y sólida
<b>CULTURA EMPRESARIAL VS CULTURA FAMILIAR</b>	Dependientes	Independientes	Dependientes

Fuente: Elaboración propia.

El sector al que pertenecen estas tres empresas no guardan ninguna conexión, la Empresa I pertenece al sector de producción en alimentación, con venta a mayoristas y grandes superficies, exclusivamente. La Empresa II y III pertenecen al sector servicios, aunque la primera se dedica a venta de productos industriales y la segunda a venta de productos y sistemas de identificación automática. Aún así, su mercado es muy distinto. La Empresa II está destinada al consumidor final y la Empresa III tiene como clientes tanto al consumidor final, como a tiendas, empresas, almacenes, etc. Además la Empresa III se caracteriza por ser un soporte de servicio técnico en su sector.

Y por último, otra diferencia importante en estas empresas es la visión que tienen sobre la Cultura Empresarial y Familiar. Curiosamente, las Empresas I y III poseen una Cultura Empresarial sólida y basada en la familia, con un nexo completamente dependiente con la Cultura Familiar; coinciden en que la familia debe estar unida y que entre empresa y familia existe un diálogo frecuente y unos mismos valores. A cierta distancia, se encuentra la Empresa II cuya Cultura Empresarial considera sólida pero no familiar, apoyándose en la no necesidad de un diálogo frecuente entre familia y empresa, y en que no necesariamente se deben compartir unos mismos valores entre ambas, por considerarse factores no dependientes uno del otro. Esta empresa considera que el punto fuerte de la cultura empresarial es la propia ambición empresarial que cada uno se pone como meta.

### 7.3.2. PRINCIPALES VARIABLES DE LOS FACTORES DEL ESTUDIO

Los conceptos básicos que han requerido nuestra atención para crear un modelo de Control de Gestión con valoración de intangibles en la Pequeña Empresa Familiar en España han sido: la Cultura Empresarial, los Activos Intangibles y el Control de Gestión.

Un resumen de los resultados obtenidos a lo largo de este trabajo se refleja en las siguientes *Tablas 7.1, 7.2 y 7.3*. La tabulación se representa a través de tres columnas:  $x_i$  que muestra la tabulación de las respuestas obtenidas que apoyan o no la afirmación de la variable de estudio; la columna  $n_i$  que contiene las veces que respondieron, si y no,



los encuestados (donde el  $\sum n_i$  = tamaño de la muestra); y la columna  $h_i$  que aplica la fórmula  $n_i/n$  para hallar el valor porcentual para cada  $n_i$ .

Siendo, por tanto:

$n$  = tamaño de la muestra.

$x_i$  = variable de interés.

$h_i$  = frecuencia relativa. Porcentaje de participación de cada una de las opciones de la variable de interés ( $h_i = n_i/n \cdot 100$ ).

*Tabla 7.1: Dependencia de la Cultura Empresarial con los valores y Cultura Familiar*

$x_i$	$n_i$	$h_i$ (%)
si	2	67
no	1	33
	$n = 3$	100%

*Tabla 7.2: El Capital Intelectual como factor de mejora de los resultados*

$x_i$	$n_i$	$h_i$ (%)
si	3	100
no	-	-
	$n = 3$	100%

*Tabla 7.3: El Control de Gestión como herramienta relevante en el desarrollo de la actividad empresarial*

$x_i$	$n_i$	$h_i$ (%)
si	3	100
no	0	-
	$n = 3$	100%

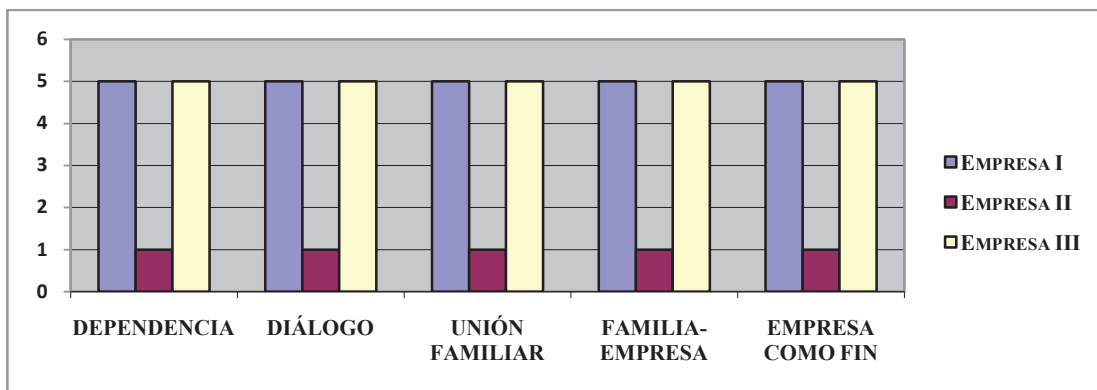
La tabulación de los datos cualitativos más representativos se ha reflejado a partir de los promedios obtenidos en los Cuadros 7.3, 7.5 y 7.6 de este capítulo. Se ha supuesto que un promedio mayor a 2,5 sobre 5 puede indicar un resultado de aprobación de la variable en cuestión. Por ello, la *Tabla 7.1* nos confirma que solo dos de las tres empresas analizadas (67%), tienen una consideración alta de la relación que debe existir entre los valores de la familia y de la empresa. Así, a excepción de la primera variable de dependencia entre la Cultura Familiar y Empresarial, las otras dos variables de

Capital Intelectual y Control de Gestión podrían clasificarse en este estudio como relevantes para las tres empresas analizadas (100%).

A continuación, mostramos los resultados comparativos de cada uno de estos elementos, en concreto, en las tres empresas analizadas en nuestra muestra.

La Cultura Empresarial reflejada en el *Gráfico 7.1* nos muestra de nuevo la gran similitud que existe entre la Empresa I y III, y la gran disparidad con la Empresa II, lo cual ya se ha descrito y justificado en el apartado anterior. El objetivo que promueve a estas empresas se encuentra en el crecimiento y medio de vida para las Empresas I y III, visualizando a la empresa familiar más como fin, y en el crecimiento y superación para la Empresa II, visualizando a la empresa familiar como medio.

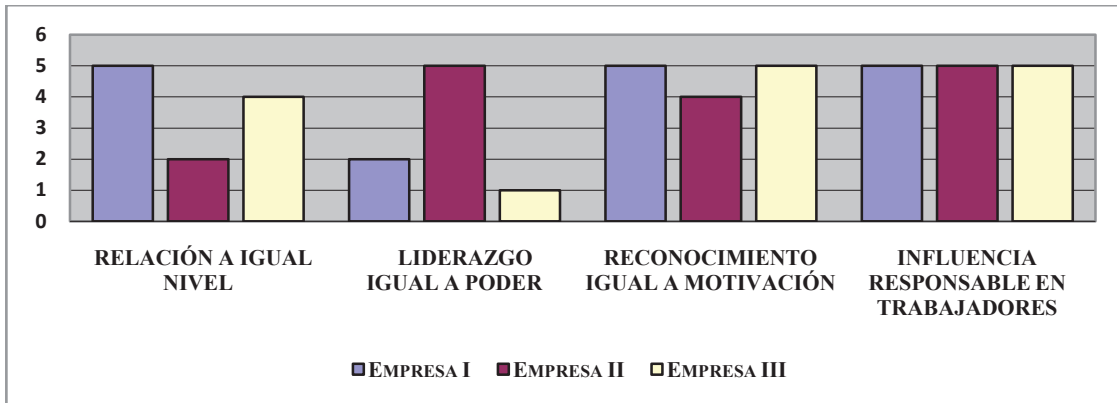
*Gráfico 7.1: Comparativa de las Empresas I, II y III según la Cultura Empresarial*



Fuente: Elaboración propia.

Los Activos Intangibles también muestran una trayectoria similar en estas empresas, en función a su escala de valores y prioridades. Todas ellas coinciden en que la estructura del capital intelectual debe basarse en la formación, las capacidades y habilidades, y la experiencia, tal y como muestra el *Gráfico 7.2*. Las Empresas I y III confían en el positivismo de las relaciones a un mismo nivel, aunque en mayor medida la Empresa I, y también en un liderazgo que, principalmente, tenga como objetivo inculcar la Cultura Empresarial, a diferencia de la Empresa II, quien basa su liderazgo en el poder y en saber dirigir la empresa. Cuando estas relaciones se valoran bajo la influencia del responsable en los trabajadores, la puntuación es alta en las tres empresas. Parece lógico, ya que las Empresas I y III son bidireccionales en este aspecto y la Empresa II, sin embargo, se muestra más unidireccional bajo el poder de mando.

Gráfico 7.2: Comparativa de las Empresas I, II y III según los Activos Intangibles



Fuente: Elaboración propia.

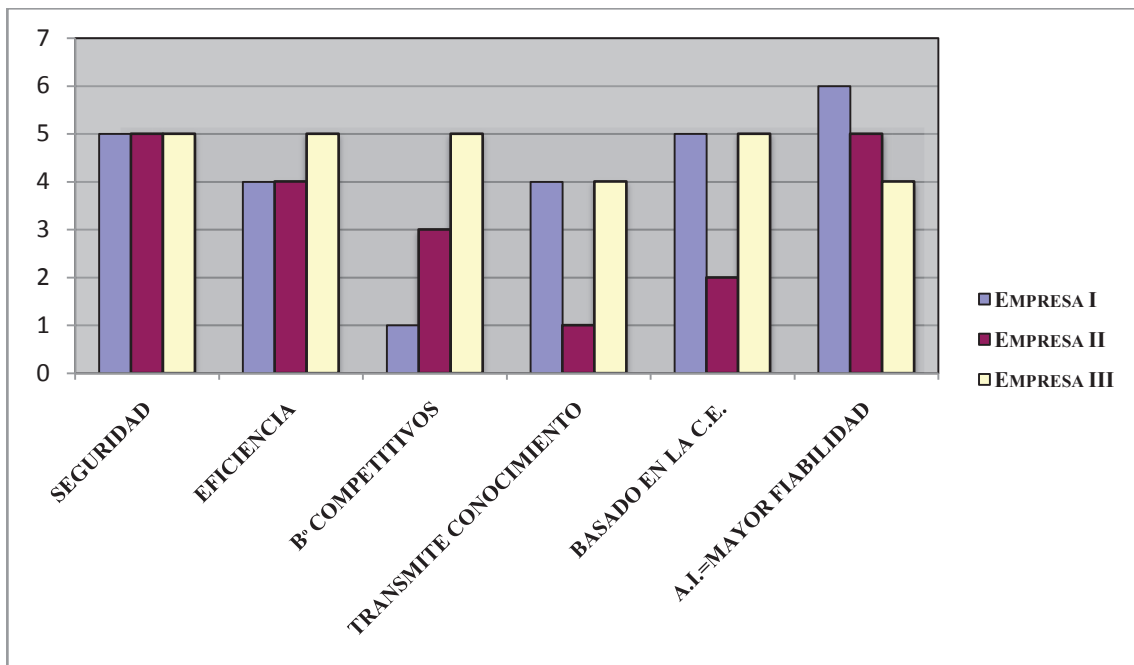
En cuanto a la motivación, el reconocimiento prima por encima de otras consideraciones para las tres empresas, aunque, podemos afirmar que, a tenor del sistema de valores imperante en cada una de ellas, la forma de ofrecerlo no cause en todas el mismo sentimiento. Ante los trabajadores, a rasgos generales, las Empresas I, II y III se mueven ante un porcentaje de motivación de 60%, 50% y 80%, respectivamente.

En referencia al Control de Gestión, este estudio ha demostrado su notable valoración. Como podemos observar en el *Gráfico 7.3*, las empresas analizadas han calificado con alta nota, tanto su importancia como la necesidad de trabajar con un método de Control de Gestión formalizado. Este hecho ha sido reconfortante, puesto que la finalidad de este trabajo es concebir un modelo de Control de Gestión válido y de fácil accesibilidad por la mayor parte posible de las pequeñas empresas españolas. No obstante, para una mejora de la eficiencia y de la toma de decisiones, creemos conveniente incluir Activos Intangibles que puedan ser valorados y gestionados en el control de costes final, con sus desviaciones propias.

En el caso de Empresa II no se refleja con gran claridad el hecho de que el Control de Gestión deba estar basado en la Cultura Empresarial, así como tampoco esclarece que transmita conocimiento. Esta afirmación puede parecer contradictoria, pues sabemos que su Cultura Empresarial está basada en el poder y la ambición, y el conocimiento se sitúa en el vértice de la pirámide jerárquica. Nos encontramos ante una empresa que se apoya en el siguiente argumento: La Cultura Empresarial puede sufrir variaciones con el tiempo lo que conlleva a un control de gestión de directrices

variables; sin olvidar que la empresa II considera que el conocimiento es un bien que se adquiere en la dirección general y que sólo se transmite una parte. La creación de beneficios competitivos es respaldada, sobre todo, por la Empresa III, siendo aquella que refleja de manera más evidente la importancia y necesidad de utilizar un sistema de Control de Gestión apropiado, frente a las otras dos empresas. La Empresa II considera necesario, pero no suficiente el Control de Gestión para crear beneficios competitivos y la Empresa I cree que hasta ahora los ha obtenido sin la utilización de un sistema formalizado de Control de Gestión y, por tanto, la mejora de estos beneficios competitivos no sería demasiado relevante.

Gráfico 7.3: Comparativa de las Empresas I, II y III según el Control de Gestión



Fuente: Elaboración propia.

La hipótesis **H-III**, por tanto, no se ha podido confirmar por falta de elementos de análisis, ya que ninguna de las tres empresas lleva a cabo un Control de Gestión formalizado. Por tanto, queda para una posterior investigación la comprobación de la siguiente hipótesis: “la implantación y aplicación de la propuesta de modelo de Control de Gestión formalizado, con valoración del Capital Intelectual, desarrollada en esta tesis doctoral, aumenta la eficiencia de los recursos y la rentabilidad de los productos y/o servicios de la pequeña empresa familiar en España”.

### 7.3.3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA MUESTRA EN VIRTUD DE LOS FACTORES DEL ESTUDIO: CULTURA EMPRESARIAL - CAPITAL INTELECTUAL - CONTROL DE GESTIÓN

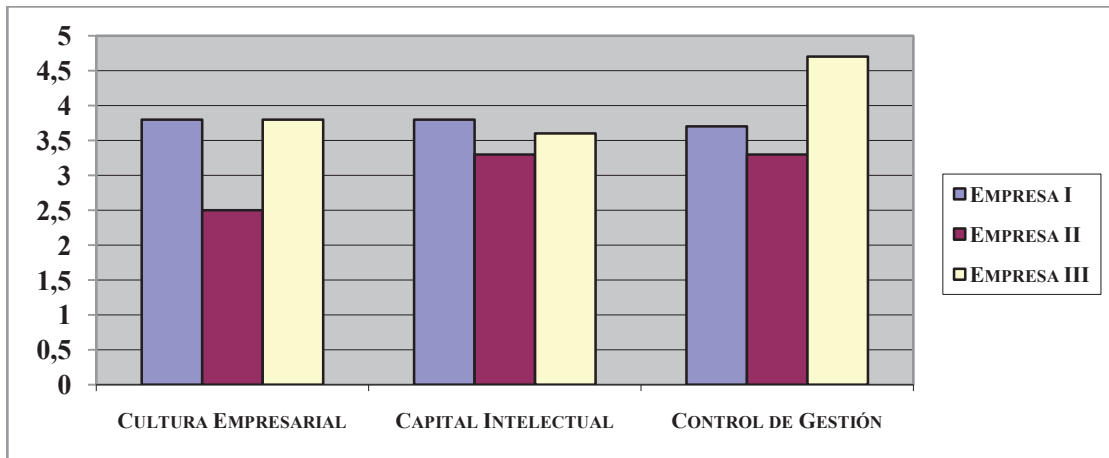
Una vez analizada la comparativa de las tres empresas en función de los factores considerados esencialmente influyentes en ellas: cultura empresarial, activos intangibles y control de gestión, se ha realizado una comparativa entre ellos por considerarse, además de conceptos importantes en el mundo empresarial, factores relevantes para el desarrollo de nuestra propuesta de un Método de Control de Gestión.

Como podemos observar en el *Gráfico 7.4*, los valores de las tres empresas elegidas en la muestra arrojan una puntuación general igual o superior al 50%; este dato implica una buena aceptación de los tres factores analizados en la empresa y su gestión. La Empresa I y III guardan gran similitud, aún siendo las más distantes entre su contexto histórico y actual. La Empresa III sobresale en su interés por el Control de Gestión, siendo también aquella que mayor necesidad considera respecto a la formalización de esta herramienta de control de costes. No obstante, aunque con menor valoración, las Empresas I y II también consideren importante la prestación de un modelo de Control de Gestión formalizado, observándose una valoración por encima del 70 y 60%, respectivamente.

La preocupación dentro de la empresa respecto al Capital Intelectual, en la actualidad, va en aumento. Su aceptación y su valoración se hace cada vez más imprescindible en las empresas que se encuentran inmersas en una economía basada en el conocimiento. Se considera un aspecto fundamental para la competitividad empresarial y es valorado de forma similar por las tres empresas.

La Cultura Empresarial como muestra el *Gráfico 7.4*, en la Empresa II es, completamente, dispar al resto de empresas; su clara distinción entre familia y empresa, la discrepancia de valores entre ambas, y la no necesidad de arraigo familiar la sitúa en el 50% de la escala. Las Empresas I y III, por el contrario, se asientan sobre una similar base de valores familiares que van situando y dirigiendo el desarrollo de la actividad empresarial y sus objetivos.

Gráfico 7.4: Comparativa entre las Empresas I, II y III de los tres factores elementales de nuestro estudio: Cultura Empresarial, Capital Intelectual y Control de Gestión



Fuente: Elaboración propia.

#### 7.4. CONCLUSIONES PREVIAS DEL ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE LAS HIPÓTESIS PROPUESTAS

Tras el análisis de las variables del estudio en cada uno de los casos seleccionados, y tras llevar a cabo la comprobación de hipótesis, realizamos un resumen de todos los resultados y validaciones obtenidas.

Siguiendo a Schwartz [1990], como mencionábamos en el capítulo 6, los valores conforman los fines motivacionales del individuo, lo cual se ha puesto de manifiesto en los resultados de las entrevistas realizadas. En función de los valores personales de cada uno de los entrevistados, así se han reflejado las relaciones entre los propios valores de la clasificación de Schwartz. Por ejemplo, la Empresa II ha puesto de manifiesto que el valor de poder, logro y autodirección crea contradicción lógica con los valores de tradición y conformidad. Estos valores de incompatibilidad son aquellos que en esta empresa generarían conflicto. Mientras que las Empresas I y III persiguen el logro desde una perspectiva de seguridad, tradición y benevolencia, lo que las sitúa en total compatibilidad según esta clasificación. Este resultado sitúa a los valores personales-familiares como factor explicativo de la cultura de la empresa, donde validábamos nuestra primera hipótesis.

Sin embargo, a diferencia de la evidencia anterior, no se ha podido demostrar la garantía que aporta el Control de Gestión en la eficiencia de los recursos de la empresa,

así como en la mejora de la rentabilidad de sus productos o servicios, debido a la carencia de utilización de un modelo formalizado en las tres empresas estudiadas.

No obstante, la falta de uso de un modelo formalizado de Control de Gestión no implica la imposibilidad de implementarlo en empresas de características muy diferenciadas, como es el caso de las tres empresas que se han analizado a lo largo de este trabajo. Podemos afirmar, que existe interés por el desarrollo de un modelo de estas características en cada una de las tres empresas. Así, el sector, tamaño, años de vida y nivel de sucesión en la Pequeña Empresa Familiar en España, en un principio, son independientes de una posible implantación de un modelo formalizado de Control de Gestión, que además ofrezca la posibilidad de medición del Capital Intelectual en la empresa.

Los resultados, por tanto, de validación de las hipótesis planteadas a lo largo de esta tesis doctoral quedan recogidas, a modo de resumen, en el siguiente *Cuadro 7.9*.

*Cuadro 7.9: Resultados de las hipótesis*

HIPÓTESIS	VARIABLES	RESULTADO	CONTRIBUCIONES
<b>H-I</b> (Dependencia de la Cultura Familiar y Empresarial en el éxito y supervivencia de la Pequeña Empresa Familiar en España)	Valores familiares Cultura Empresarial	Validada <sup>1</sup>	Dependencia de los valores personales-familiares en la empresa
<b>H-II</b> (Independencia del sector, tamaño, años de vida y nivel de sucesión en la Pequeña Empresa Familiar en España para la implantación de un modelo formalizado de Control de Gestión con posibilidad de medición del Capital Intelectual)	Sector Tamaño Años de vida Nivel de sucesión	Validada <sup>2</sup>	Independencia de variables  Análisis del estudio comparativo del uso y eficiencia del Capital Intelectual
<b>H-III</b> (Mayor eficiencia de los recursos y mayor rentabilidad de los productos o servicios de la Pequeña Empresa Familiar en España bajo la implementación de un modelo de Control de Gestión formalizado, con valoración del Capital Intelectual)	Control de Gestión Capital Intelectual	No validada <sup>3</sup>	Análisis de evaluación de la importancia del Control de Gestión  Falta de formalización del Control de Gestión

Fuente: Elaboración propia.

<sup>1</sup>Consideramos de aplicación la dependencia de los valores familiares en la cultura de la empresa, teniendo en cuenta la posible ambigüedad ante la consideración o no de empresa familiar de la Empresa II.

<sup>2</sup>La consideración de variables independientes, se apoya en los resultados de éxito demostrados por las tres empresas analizadas.

<sup>3</sup>No se ha podido demostrar empíricamente porque no existe, actualmente, un desarrollo formalizado del Control de Gestión en las empresas analizadas.





## **CAPÍTULO 8**

# **PROPUESTA DE MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA, A MODO DE CONCLUSIÓN**



## 8.1. INTRODUCCIÓN

En este último capítulo de la tesis doctoral presentamos una Propuesta de Modelo de Control de Gestión formalizado para la Pequeña Empresa Familiar en España. Dicho modelo ha sido obtenido tras el estudio empírico de los factores esenciales descritos, a lo largo de la tesis, en tres empresas españolas de diferentes características.

No obstante, nos gustaría presentar, antes de mostrar nuestro modelo, qué diferencias básicas generales hemos ido encontrando, a lo largo del análisis de nuestra muestra de empresas, entre el enfoque clásico sobre el Control de Gestión y el que proponemos para la Pequeña Empresa Familiar en España, sin eludir su validez y aplicabilidad o cualquier otro tipo de empresa (*Cuadro 8.1*):

*Cuadro 8.1: Comparativa entre el enfoque clásico y el enfoque propuesto del Control de Gestión en la pequeña Empresa Familiar en España*

	ENFOQUE CLÁSICO	ENFOQUE PROPUESTO
MISIÓN	Contribuir al mercado con productos y servicios que cumplan las expectativas de los clientes	Contribuir al mercado con productos y servicios, o nuevas líneas de negocio, que cumplan con las expectativas de los clientes, pero desde una perspectiva de continua innovación, tanto para el mercado actual como para el mercado emergente  Principal finalidad, actualmente, ser competitivo y sobrevivir
VISIÓN	Mantener a la pequeña empresa familiar en el mercado	Mantener a la pequeña empresa familiar en el mercado y consolidar su supervivencia generacional
VALORES	Transmisión de la Cultura Empresarial a la organización	Consolidar valores familiares y valores empresariales, creando una Cultura Empresarial sólida que llegue a todos los niveles de la organización
OBJETIVOS	En estrecha relación con la Cultura Empresarial	En estrecha relación con los valores familiares de la Cultura Empresarial
PLANIFICACIÓN DE RECURSOS	Mayoritariamente sobre los recursos tangibles, frente a los recursos intangibles	Aumento de la planificación sobre los recursos intangibles

(continúa)

Propuesta de Modelo de Control de Gestión para la Pequeña Empresa Familiar en España, a modo de conclusión

	ENFOQUE CLÁSICO	ENFOQUE PROPUESTO
INDICADORES UTILIZADOS	Herramientas de Control de Gestión	Herramientas de Control de Gestión y variables de medición de Activos Intangibles
HERRAMIENTAS UTILIZADAS	Contabilidad de costes y programación presupuestaria informal, según necesidad del momento	Contabilidad de costes, programación presupuestaria formal e indicadores de medición del capital humano, capital estructural u organizacional y capital relacional, para obtener una valoración del Capital Intelectual
FINALIDAD	<p>Adaptación a una sociedad de Tecnología e Innovación</p> <p>Internacionalización y Globalización</p> <p>Mercados emergentes</p> <p>Entornos cambiantes</p>	<p>Adaptación a una sociedad de Tecnología e Innovación</p> <p>Internacionalización y Globalización</p> <p>Mercados emergentes</p> <p>Entornos cambiantes</p> <p>Formalizar el desarrollo de instrumentos de Control de Gestión en las pequeñas empresas familiares en España que cumplan con la satisfacción de sus necesidades y cubran las carencias actuales, en su caso</p> <p>Transparencia de la actividad empresarial entre los miembros familiares de la empresa</p> <p>Transparencia de la gestión interna de la empresa ante una posible sucesión generacional en la misma</p>

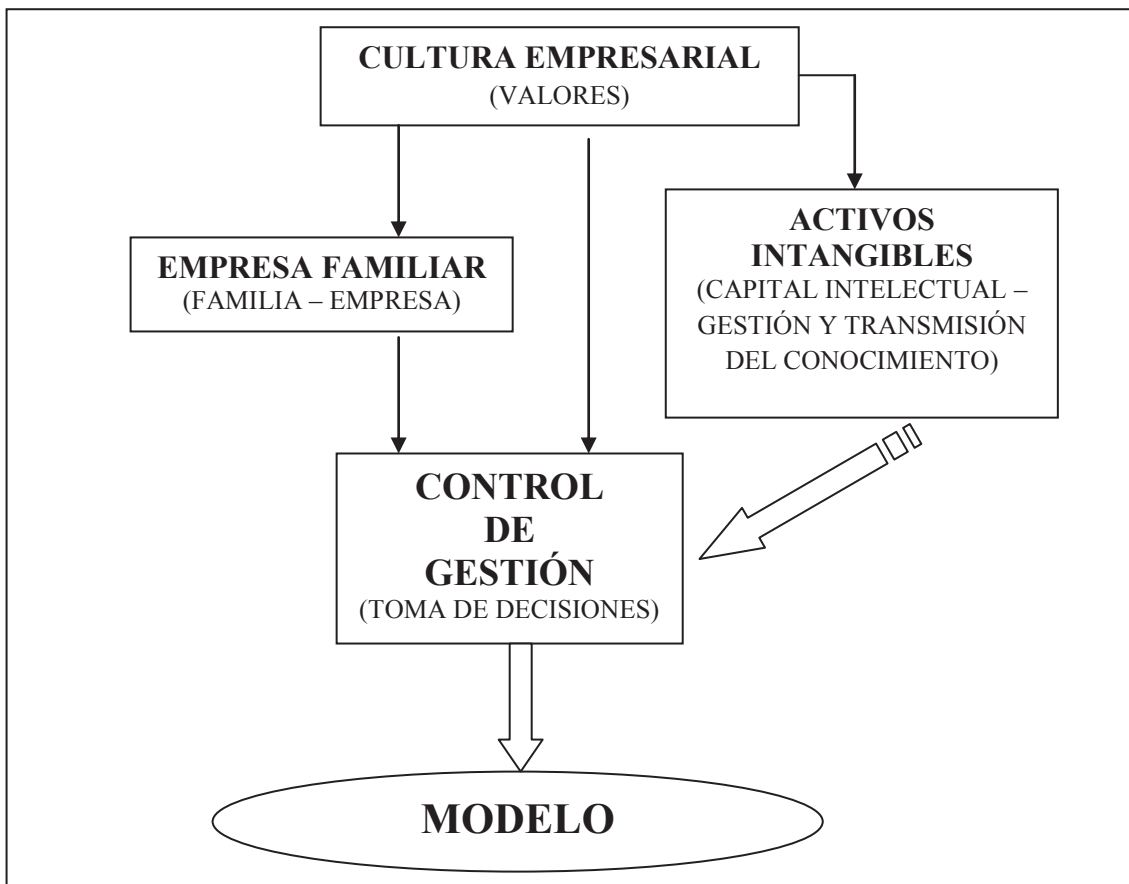
Fuente: Elaboración propia.

## 8.2. FORMALIZACIÓN DEL MODELO

A continuación, basándonos en las definiciones y análisis anteriores, se presenta un Modelo de Control de Gestión de aplicabilidad en las pequeñas empresas familiares en España (*Véase Cuadro, 8.2*). Su desarrollo, en este tipo de empresas, persigue como objetivo general obtener un mayor beneficio de la gestión, concretamente: proporcionar una visión general sobre aquellos análisis que se realicen a través de la herramienta de gestión para conseguir información sobre la efectividad y eficiencia de la gestión empresarial. Así mismo, podrá llevarse a cabo una visión pormenorizada de la gestión

interna de la empresa, un control sobre dicha gestión y un seguimiento de las estrategias de la empresa para adoptar decisiones efectivas en función del grado de avance de las mismas. Su finalidad principal se basa en el desarrollo de las herramientas de Control de la Gestión en base a unos principios éticos y morales derivados del seno familiar. Así como en una estimación y adecuación del talento de los miembros familiares dentro de la empresa.

*Cuadro 8.2: Factores esenciales definidos y analizados en esta tesis doctoral*



Fuente: elaboración propia.

El desarrollo del *Cuadro 8.2* refleja los factores esenciales que han sido abordados a lo largo de esta tesis doctoral. Siendo así, la información obtenida a lo largo del estudio empírico la hemos vertebrado en función de los siguientes factores:

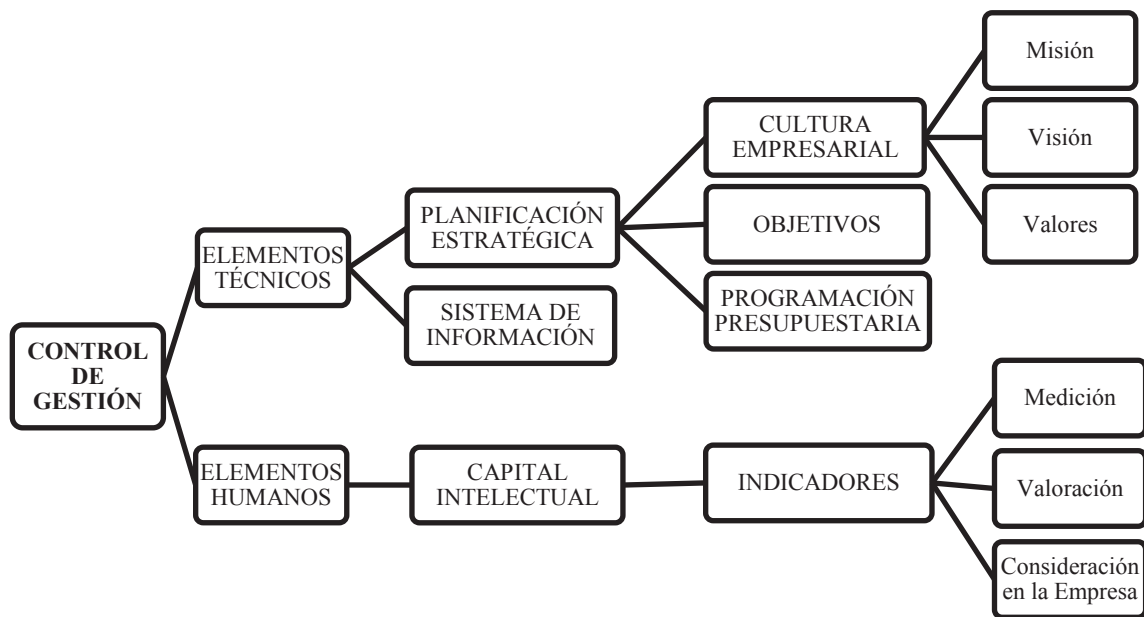
- La Empresa Familiar.
- La Cultura Empresarial.
- El Capital Intelectual.
- El Control de Gestión.

Su análisis, dentro de la pequeña empresa familiar en España, ha perseguido como objetivo principal relacionar estos factores entre sí. El motivo está basado en las siguientes hipótesis:

- La relación entre la Cultura Empresarial, el Capital Intelectual y el Control de Gestión crea un valor añadido considerable y fundamental en el desarrollo de un eficiente modelo de Control de Gestión en la empresa familiar.
- La determinación de los valores que componen la cultura de una pequeña empresa familiar gana importancia, en tanto en cuanto, debe quedar sólidamente reflejada en los miembros que la componen, lo cuales, característicamente, son también miembros de la unidad familiar. En este tipo de empresas, ambas culturas, difícilmente pueden ser independientes.
- Conocer el capital humano de una empresa familiar produce un efecto positivo entre las relaciones de los miembros de la empresa. La ocupación de puestos por los miembros familiares dentro de la empresa se vuelve más objetiva y más equitativa, dependiendo de las cualidades y habilidades que cada miembro posea. Además, la estimación del capital estructural y relacional en la pequeña empresa familiar puede constituir una clara orientación de cuál es su meta y cómo pretende alcanzarla. Todo ello, se transforma en un conjunto de datos relevantes para la toma de decisión y posicionamiento en el mercado que, en gran parte de estas pequeñas empresas familiares, aún no han sido tenidos en cuenta.

Esta relación entre los factores ha permitido reflejar tanto las características de las tres empresas analizadas, como sus similitudes y diferencias, como se ha desarrollado en el capítulo anterior. Tras su análisis, se han considerado como principales elementos integrantes los siguientes (*Gráfico 8.1*):

Gráfico 8.1: Elementos Principales de Control de Gestión para la Pequeña Empresa Familiar en España



Fuente: Elaboración propia.

En virtud de los datos destacables obtenidos en el estudio empírico de este trabajo (véanse a modo de resumen en el siguiente *Cuadro 8.3*), los cuales consideramos que reflejan la importancia ofrecida a los factores analizados, desarrollaremos la propuesta del Modelo de Control de Gestión.

Podemos observar cómo, en un alto porcentaje, estas empresas valoran los elementos técnicos y humanos que reflejábamos en el *Gráfico 8.1*. La Cultura Empresarial, el Capital Intelectual y el Control de Gestión forman parte de los objetivos y estrategias de la empresa.

Por su parte, la cuota de mercado, nos indica que se trata de empresas con cierta garantía de continuidad, lo que ha motivado que la información que nos han ofrecido haya sido considerada, en la mayoría de los casos, fiable.

Propuesta de Modelo de Control de Gestión para la Pequeña Empresa Familiar en España, a modo de conclusión

Cuadro 8.3: Resumen de datos extraídos del estudio empírico (capítulo 7)

	EMPRESA I	EMPRESA II	EMPRESA III
CULTURA EMPRESARIAL (Promedio sobre 5) - La unión familiar se considera un factor de éxito empresarial	5  SI	0,2  NO	5  SI
CAPITAL INTELECTUAL (Promedio sobre 5) - Consideración del Capital Intelectual en la empresa tras la sucesión - La situación personal-familiar es un elemento de motivación en la empresa - Motivación dentro de la empresa - Coeficiente de Eficiencia - Mayor aplicación del Capital Intelectual (Representatividad $\geq 15\%$ )	5  NO  NS/NC 60% 0,51 Nuevos productos (67,44%)	3,5  SI  Regular 50% 0,53 Nuevos productos (50%) ▲ Sociedades (25%)	4,8  NO  Muy bueno 80% 0,53 Nuevos productos (20%) Inversión en T.I. (50%) Inversión clientes (20%)
CONTROL DE GESTIÓN (Promedio sobre 5) - Importancia en la empresa - Utilización de esta herramienta - Aporta beneficios competitivos - Transmite conocimiento - La valoración de Intangibles en la empresa mejora el Control de Gestión - Necesidad de Control de Gestión en la Empresa - Proyecto de llevar a cabo un Control de Gestión formalizado	3,7  <b>Muy importante</b> No formalizada <b>NO</b> SI  NS/NC  <b>SI</b>  SI	3,3  <b>Muy importante</b> No formalizada SI <b>NO</b>  SI  SI  SI	4,7  Muy importante No formalizada NO SI  SI  SI  SI
CUOTA DE MERCADO	18%	20%	10%

Fuente: Elaboración propia.

Como soporte a esta suposición, a continuación (*Véase Cuadro 8.4*) mostramos la relación entre la posible garantía de éxito empresarial (A) y la posible garantía de sucesión generacional (B) en las pequeñas empresas familiares objeto de estudio, cuando:

- a) Los valores familiares forman parte de la empresa (Empresas I, II y III).
- b) La consideración de la medición del Capital Intelectual en la empresa es relevante (EMPRESAS I, II Y III).
- c) La utilidad del Control de Gestión, aunque no de manera formalizada, se considera un instrumento de gestión interna de la empresa (*Empresas I, II y III*).



Cuadro 8.4: Relación entre la posible garantía de éxito empresarial (A) y de sucesión generacional (B) de las empresas analizadas

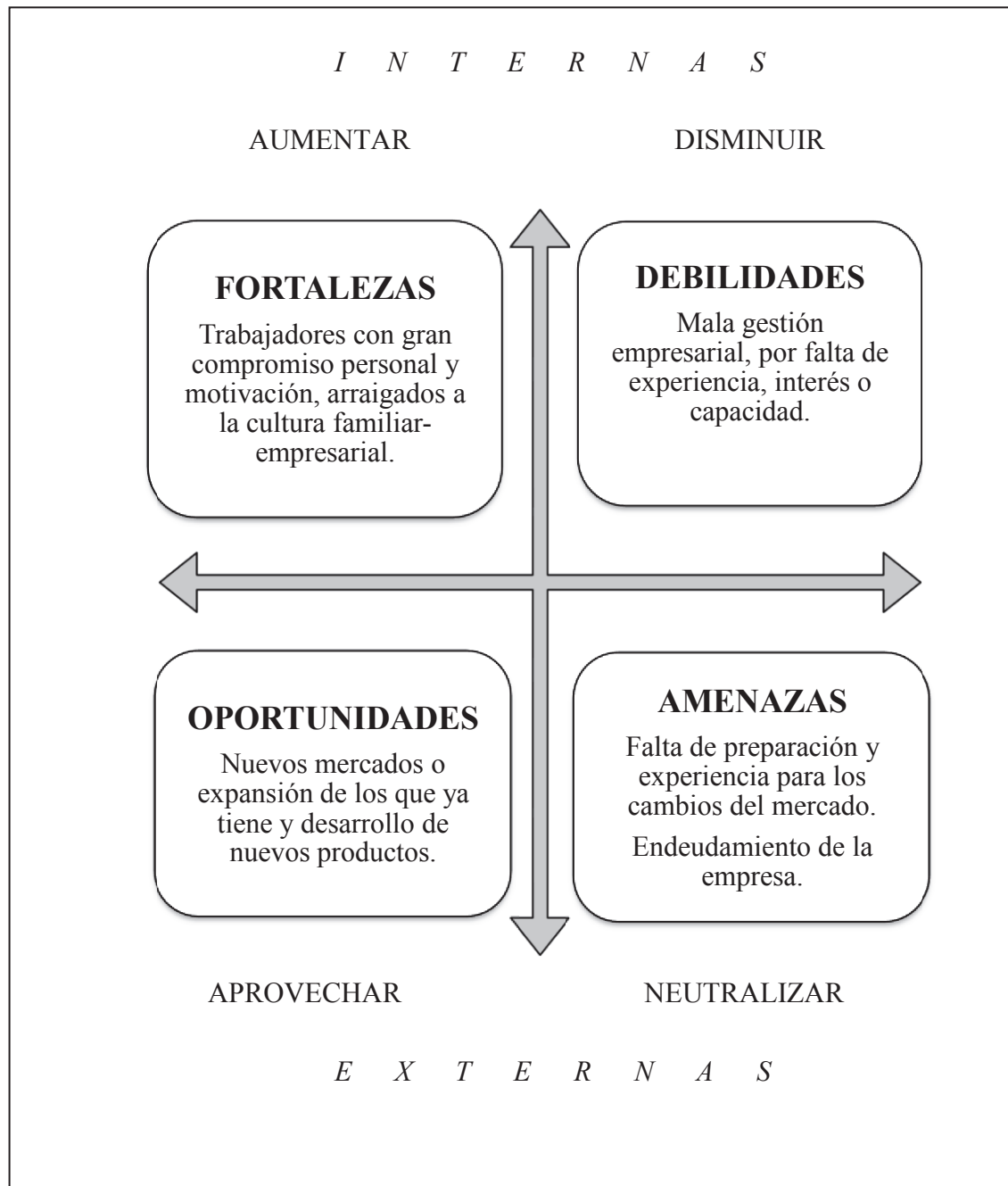
(A)				Empresa I Empresa III EMPRESA III <i>Empresa III</i>
Muy alta				
Alta		EMPRESA II <i>Empresa II</i>	EMPRESA I <i>Empresa I</i>	
Baja				
Muy baja	Empresa II			
	Muy baja	Baja	Alta	Muy alto

(B)

Fuente: Elaboración propia.

Realizada esta comparativa de resultados de nuestro estudio empírico, hemos considerado conveniente realizar una matriz DAFO como se presentaba en el capítulo 2 de esta tesis doctoral. Ante la situación planteada de la Pequeña Empresa Familiar en España establecemos el siguiente marco como una propuesta de matriz DAFO que persigue disminuir la complejidad para este tipo de empresas, al cual va dirigido fundamentalmente esta aportación; por ello, la esencia de dicha matriz ha sido concentrada en los siguientes fundamentos, como refleja la *Figura 8.1*:

Figura 8.1: Esencia de la Matriz DAFO para la Pequeña Empresa Familiar en España



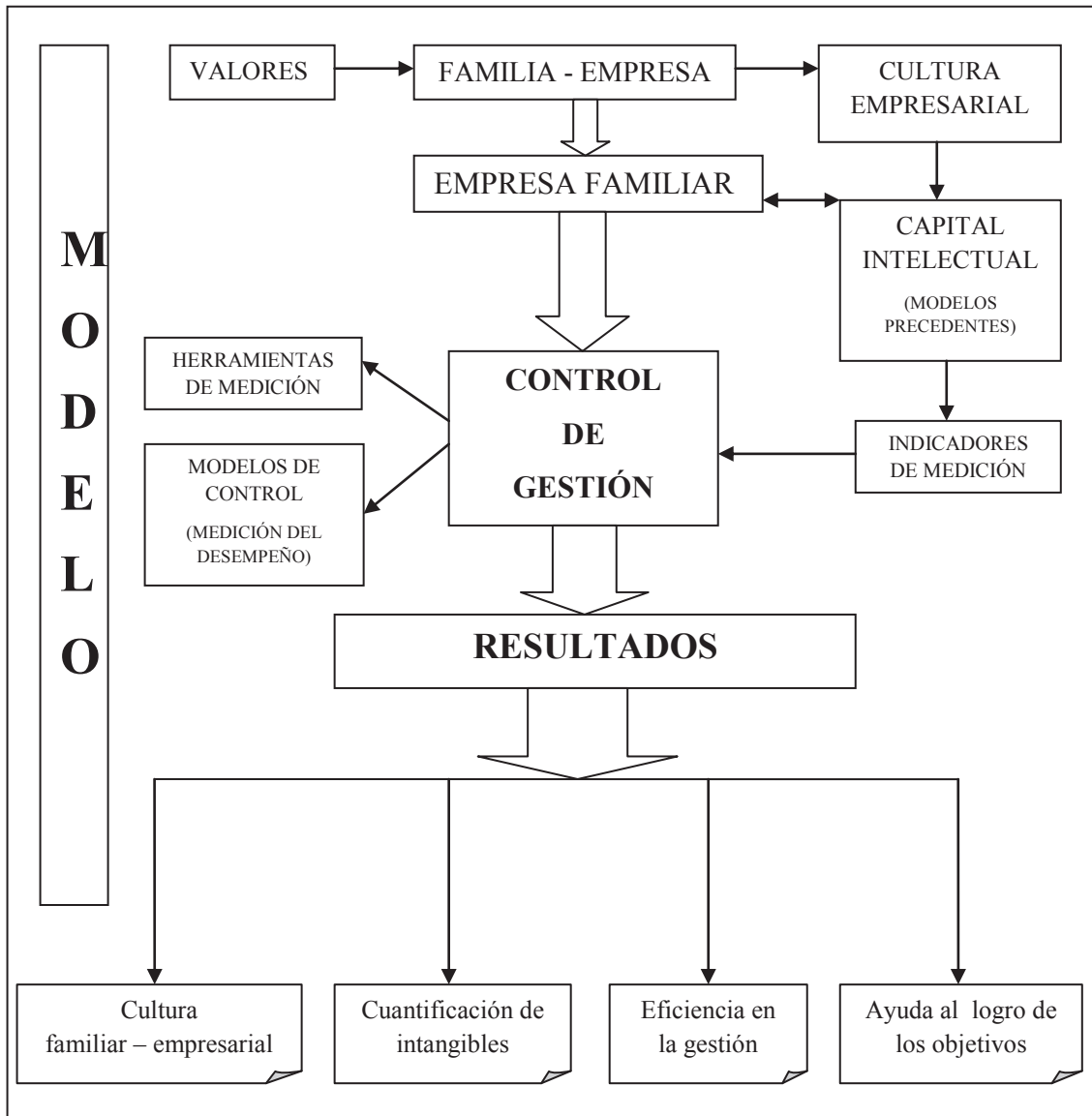
Fuente: Elaboración Propia.

Como podemos observar, esta matriz recoge de manera muy simplificada, los factores que repercuten en un buen desarrollo del Control de Gestión, y con ello, en la evolución de la empresa. El capital humano desarrolla un papel de gran relevancia en la matriz en general. Las personas que desempeñan sus tareas en la empresa son un factor de gran influencia para el éxito o fracaso de la misma. Y, unido a todo ello, la Cultura Familiar-Empresarial sobre la que se trabaja es fundamental en cualquiera de los casos.

En el *Cuadro 8.5*, mostramos el desarrollo esquema del documento recomendado para el seguimiento del Control de la Gestión en las pequeñas empresas familiares analizadas. A nuestro entender, gran parte de la información debería ser aunada en los factores que consideramos esenciales para evitar, con ello, algunos inconvenientes de utilidad, accesibilidad y economicidad del proceso a nuestros usuarios. Esta cohesión de información formaría la base de nuestras proposiciones, en las cuales se asume que:

- La pequeña empresa familiar debe basar su análisis estratégico en los valores que componen su Cultura Empresarial y en los objetivos estratégicos de la empresa. La consecución de los objetivos relacionados con el Control de Gestión depende de diferentes herramientas de aplicación, entre las cuales se encuentran aquellas que miden y controlan el desempeño. Las empresas de pequeño tamaño pueden conseguir este objetivo, principalmente, a través del análisis de los presupuestos y de las relaciones con los clientes.
- La determinación de herramientas de Control de Gestión válidas y alcanzables por una pequeña empresa familiar española, que definan objetivos a corto y largo plazo para ésta, se hace imprescindible. De igual manera, que la utilización de indicadores y la medición de variables de Capital Intelectual generan mayor estabilidad en el funcionamiento y continuidad de la empresa familiar; sobre todo, cuando se consigue valorar y aunar habilidades y cualidades con el puesto de trabajo o tarea a desempeñar por los miembros familiares en la empresa.
- El desarrollo y aplicación de este modelo ofrece una consolidación de la cultura familiar y empresarial, una cuantificación de los intangibles, de gran relevancia en nuestro caso, sobre el capital humano, eficiencia en el control de la gestión de la empresa y ayuda en el logro de los objetivos.

Cuadro 8.5: Modelo Propuesto de Control de Gestión para la Pequeña Empresa Familiar en España.



Fuente: elaboración propia.

Este modelo aporta una formalización de la gestión de los costes de la pequeña empresa familiar que posibilita “planificar la planificación”, tanto en su gestión empresarial como en su continuidad generacional. Para ello, su metodología se estructura sobre pilares fundamentales como: el compromiso de los miembros familiares en la empresa, el conocimiento del entorno de la misma, los factores estratégicos definidos y el modelo propuesto a seguir. Así, podemos afirmar que:

1. Los componentes iniciales del Control de Gestión están basados en la definición de la planificación estratégica y en la definición del control de gestión en sí mismo. Siendo ambos cimentados sobre la cultura de la empresa y la valoración del capital intelectual.
2. Los elementos de este modelo formalizado, como las herramientas de control de gestión y la incorporación de los indicadores de medición de capital intelectual, cubren las necesidades de un sistema de información eficiente.
3. Este modelo permite la selección y adecuación de los puestos de trabajo con mayor objetividad. La valoración de las cualidades y habilidades de los miembros familiares de la empresa ofrece la posibilidad de que los puestos de trabajo y las tareas a realizar sean designadas formalmente y bajo criterios objetivos.
4. Los resultados obtenidos, tras la implantación del modelo, crean la base para el diseño de un Sistema de Control de Gestión formalizado eficiente.
5. La evaluación de los componentes permite identificar aquellos factores considerados más eficientes en el modelo, un diagnóstico de los resultados, una corrección de las posibles desviaciones y un diseño mejorado del modelo en sí.

### **8.3. OBJETIVOS PROPUESTOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO EN LA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA**

- ❖ Crear una Cultura Familiar-Empresarial de medición y consecución de objetivos propuestos.
- ❖ Definir las estrategias para conseguir los objetivos, estableciendo planes de acción que integren a todos los miembros familiares de la empresa. Ello implica tener el control sobre la actuación de los diferentes responsables y el control sobre los resultados a conseguir, lo cual llevará implícito la previa valoración del capital intelectual de los miembros familiares de la empresa. Si el reparto de funciones, cargos, tareas, etc. se encuentra de acuerdo a las habilidades y capacidades de cada persona, conocer el seguimiento de los objetivos, la aproximación a éstos, será un factor motivador para todos ellos.

- ❖ Consideración del Capital Humano en la empresa en función de su formación, capacidades, habilidades y experiencia de las personas de la empresa. Especial incidencia en aquellos trabajadores que pertenezcan al ámbito familiar.
- ❖ Mejorar el sistema de comunicación interno. Si cada miembro familiar se siente identificado y reconocido en su puesto de trabajo, la transferencia de los conocimientos en cada área o puesto de trabajo será más sencilla, comprendida y difundida. Cada miembro familiar estará preparado para llevar a cabo su función y podrá transmitir los resultados, el conocimiento, la visión y los valores.
- ❖ Determinar la efectividad en la aplicación de la estrategia utilizando tantos indicadores financieros o de resultados (cuantitativos) como indicadores no financieros o de actuación futura (cualitativos) que reflejen la realidad empresarial para la toma de decisiones en tiempo real.
- ❖ Tener un responsable de control de gestión implica disponer de un sistema de información independiente y eficaz para controlar la evolución de la empresa.
- ❖ Tener un sistema de costes útil y eficaz reduce los riesgos de gastos y/costes imprevistos, y ofrece la posibilidad de controlar la rentabilidad de los productos o servicios de la forma adecuada.
- ❖ Disponer de un sistema de seguimiento, reducción y contención de gastos disminuye la probabilidad de que estos alcancen un nivel tan elevado que, tras un período de tiempo, intentar reducirlos sea muy difícil.
- ❖ Identificar y cuantificar riesgos empresariales que puedan comprometer el futuro de la empresa.
- ❖ La fijación de objetivos y las estrategias para conseguirlos, formalizados en los presupuestos donde se involucra a toda la organización, facilita la consecución de los resultados previstos y la medición de la actuación de los diferentes responsables.
- ❖ Con un sistema de indicadores se puede medir el grado de cumplimiento de los diferentes objetivos, mientras que no disponer de éstos deja a la empresa sin un control eficaz.

## **CONCLUSIONES**





A lo largo de esta Tesis hemos presentado una perspectiva formalizada del Control de Gestión en las pequeñas empresas familiares españolas, a través de un marco conceptual teórico. A partir de esta perspectiva de investigación se propone, en las tres empresas analizadas, un modelo integrador de aquellos factores considerados esenciales en las técnicas de Control de Gestión y que son:

- La Cultura Empresarial, fruto de la sostenibilidad y solidez de los valores familiares versus los valores empresariales.
- El Capital Intelectual, como indicador de referencia del capital humano de la empresa.
- El Control de Gestión, como una de las herramientas de aplicabilidad para garantizar el éxito en la misma.

Esta propuesta de modelo formalizado constituye el objetivo final de esta tesis doctoral.

El objetivo general de este estudio se ha centrado en comprobar la importancia de los valores familiares y del capital intelectual de la pequeña empresa familiar en el desarrollo del Control de Gestión en la misma.

Los objetivos particulares se han fijado en la determinación de aquellas herramientas de Capital Intelectual y Control de Gestión que puedan ser válidas y alcanzables dentro del marco de la pequeña empresa familiar, y que definan sus objetivos a corto y largo plazo para ésta. Del mismo modo se ha perseguido conocer la relación que existe entre las características de la cultura de la empresa y el desarrollo que en materia de Control de Gestión se ejerce.

Por un lado, se ha acotado el entorno empresarial por su tamaño, dentro de la pequeña empresa y, por otro lado, se ha delimitado que, además poseyeran la peculiaridad de ser familiares y españolas. No obstante, dentro de este sector, la microempresa familiar ha sido el punto de referencia inicial de esta tesis doctoral, aunque el desarrollo esté basado, principalmente, en la pequeña empresa familiar, en general. El motivo que justifica esta delimitación empírica, se basa en la escasez de estudios precedentes respecto a la microempresa, así como en la dificultad asociada a la captación de datos relevantes; por ello, hemos dirigido nuestro estudio al segmento de la pequeña empresa familiar.

En los primeros capítulos de esta tesis doctoral, se ha analizado la Cultura Empresarial y sus valores como factores conductores de la empresa familiar. Asimismo, se han estudiado aquellas variables de medición del Capital Intelectual que consideramos aportan valor añadido a la selección de herramientas de Control de Gestión que componen el modelo aquí propuesto. Entre otras, se encuentran las variables relacionadas con la satisfacción del cliente, las vinculadas con la innovación y el desarrollo, y las que se estudian desde la perspectiva de los recursos humanos, como la cualificación y formación de los empleados.

Posteriormente, se ha realizado un estudio empírico sobre tres pequeñas empresas familiares de España y se han analizado sus resultados, a través de los cuales se ha llevado a cabo la propuesta teórica del modelo de Control de Gestión, que finalmente se ha planteado.

El estudio se ha llevado a cabo en las Empresas I, II y III, pertenecientes a diferentes sectores empresariales, con distinta antigüedad en el mercado, en distintas sucesiones generacionales y de diferente tamaño cada una. Su análisis ha permitido obtener evidencias empíricas sobre las cuestiones que inicialmente planteábamos, y que formaban la base de nuestras hipótesis, diseñadas en función del objetivo general y de los objetivos particulares.

En primer lugar, planteamos la cuestión de si la Cultura Empresarial en las pequeñas empresas familiares españolas se compone de valores personales y familiares y si, en caso afirmativo, sería éste un motivo de éxito y supervivencia en las mismas. Esta cuestión nos llevó a formular la primera hipótesis (HI) donde se relacionan los valores familiares y empresariales: *“Los Valores familiares y la Cultura Empresarial poseen una gran influencia en el éxito y supervivencia de una pequeña empresa familiar en España. De ahí, la dependencia de la Cultura Familiar y Empresarial”*.

Los resultados, analizando gran parte de los valores personales y corporativos de acuerdo con la clasificación de Schwart [1990], han permitido confirmar esta hipótesis en las Empresas I y III. La Empresa II no confirma la dependencia entre los valores familiares y empresariales. Por ello, tras un posterior análisis se llegó a la conclusión de que, probablemente, no pueda considerarse empresa familiar, en tanto en cuanto, no lleve a cabo una sucesión. La justificación la encontramos en el fracaso que sufrió como empresa familiar en sus inicios y cuya continuidad pasó a uno de los miembros familiares que la fundaron.

Con relación a la Empresa I y III, encontramos evidencias que refuerzan esta hipótesis. La Empresa III, aunque no ha llevado a cabo ninguna sucesión, debido a su corta trayectoria en el mercado, ofrece la máxima puntuación promedio respecto a la dependencia de valores personales y empresariales, y a la garantía de éxito y supervivencia que esto supone para la empresa. La Empresa I, además de aportar la misma valoración, argumenta su objetividad sobre tres sucesiones generacionales vividas y la incorporación de una cuarta que se encuentra en proceso en la actualidad.

La conclusión generalizada sobre la muestra nos revela que la dependencia entre la cultura familiar y empresarial, el diálogo y la unión familiar son garantía de éxito en la continuidad de estas pequeñas empresas familiares, lo que puede constituir uno de los motivos por el que estas empresas no entienden el liderazgo como poder.

En segundo término, nos propusimos evaluar si la aplicabilidad de un modelo formalizado de Control de Gestión sería independiente del sector, tamaño, años de vida en el mercado y sucesión generacional en que se encuentre una pequeña empresa familiar en España. De ahí, que propusiéramos la segunda hipótesis (HII): *“Independencia del sector, tamaño, años de vida en el mercado y sucesión generacional de la pequeña empresa familiar en España para la implantación de un modelo de Control de Gestión, incorporando la posibilidad de medición del Capital Intelectual”*.

Los resultados obtenidos, permitieron confirmar en los tres casos analizados la hipótesis II. Las empresas I y III, aún siendo aquellas que mayor diferencia muestran entre sí, tienen una perspectiva bastante similar de la actividad empresarial familiar. Sin embargo, la empresa II muestra una diferencia con el resto, respecto a la vinculación familiar en la empresa. Ahora bien, las tres empresas valoran altamente la importancia y necesidad del Control de Gestión y del Capital Intelectual con independencia del sector al que pertenezcan, su antigüedad en el mercado, su sucesión generacional y su tamaño. La evidencia de los resultados alcanzados en el estudio revela que estas empresas consideran importante el capital humano en la empresa, pero no desde una perspectiva de valoración y medición, lo que podría evitar conflictos familiares-empresariales toda vez que podría contribuir a fortalecer la empresa. Los valores, aptitudes, cualidades y habilidades de los miembros familiares constituyen la esencia de una empresa familiar.

Por último, hemos planteado la importancia que tiene la optimización de los recursos y el control de costes, sobre todo, en épocas de inestabilidad y crisis económica, y que debe reflejarse en un modelo de Control de Gestión que integre la valoración y medición del Capital Intelectual en la empresa como catalizador en la mejora de su eficiencia. Este argumento nos llevó a contrastar la tercera hipótesis (HIII), establecida a partir del modelo de medición del Capital Intelectual de Edvinsson y Malone [1997]: *“Mayor eficiencia de los recursos y mayor rentabilidad de los productos y/o servicios de la pequeña empresa familiar en España, bajo la implantación de un Modelo de Control de Gestión formalizado, con valoración del Capital Intelectual”*.

En este caso, los resultados no nos han permitido confirmar esta tercera hipótesis. Los tres casos de empresas analizadas no desarrollan, actualmente, un Control de Gestión formalizado y no ha sido posible su implantación durante el tiempo que ha durado esta investigación. En referencia al coeficiente de eficiencia con que la empresa está utilizando el Capital Intelectual, se ha observado que se obtiene un resultado muy similar y favorable en las tres empresas, lo que les define como empresas competitivas. Este índice de eficiencia del Capital Intelectual, analizado en las tres empresas que forman parte de esta investigación, se encuentra por encima del 50%, lo que supone un buen aprovechamiento de este Activo Intangible, pero, a su vez, nos lleva a una reflexión contradictoria: “si no se lleva a cabo en estas empresas una valoración cuantitativa del Capital Intelectual y, sin embargo, la eficiencia con la que las mismas están utilizando este capital es positiva, ¿será realmente necesario incorporar la medición del Capital Intelectual en un modelo de Control de Gestión para garantizar, en parte, el éxito de la empresa? ¿Se considera un factor importante pero no incuestionable?”

Asimismo, podemos observar que la Empresa I apoya las técnicas de Control de Gestión desarrolladas en este trabajo, pero muestra una consideración de esta técnica como un sistema de control más que de gestión. La Empresa II considera la importancia de un eficiente Control de Gestión con valoración del Capital Intelectual, en tanto en cuanto, crea conocimiento pero no lo transmite; sin embargo, quiere formalizar esta técnica para ser desarrollada por sus responsables y poder ofrecer a determinados niveles de la empresa la información necesaria. Por su parte, la Empresa III no muestra contradicciones notorias que alteren los resultados de esta investigación.

No obstante, y a tenor de algunas diferencias, la valoración de las evidencias empíricas en los tres casos, desvela una cierta preocupación por la falta de Control de Gestión, reconociendo la necesidad de utilización de técnicas en esta materia que presten atención a la valoración de intangibles. Asimismo, se muestra la intención de implantar un modelo que pueda solventar dicha preocupación y permita el seguimiento y control de su actividad en materia de gestión de costes. Esta implementación y sus resultados queda pendiente para una posterior investigación, la cual se está comenzando a desarrollar en la actualidad.

Segmentando nuestro estudio empírico en función de los factores considerados esenciales en el análisis, encontramos como factores de éxito en las pequeñas empresas familiares analizadas en nuestro estudio empírico, principalmente:

- Una sólida Cultura Empresarial de adaptación a entornos cambiantes, lo que se traduciría en flexibilidad competitiva.
- Un valor predominante de los intereses familiares versus los intereses empresariales, lo que establece la visión de la empresa familiar: ¿a dónde quiere llegar?
- La fijación de los objetivos en relación a la Cultura Empresarial.
- El compromiso y dedicación a la empresa, y el esfuerzo y sacrificio en el desarrollo de la actividad empresarial.
- La inversión en innovación.
- La incorporación cualitativa y cuantitativa del Capital Intelectual familiar en la empresa, mediante la readaptación de los puestos y tareas de trabajo que se considerase necesario realizar.
- La planificación y Control de Gestión formalizados y continuados.
- La calidad de productos y servicios, y la calidad y satisfacción con el cliente.
- La responsabilidad social, invirtiendo en el capital humano, y en las relaciones con el entorno y la sociedad en que se opera.

Estos factores de éxito permiten dirigir la empresa hacia los propósitos básicos que se han podido destacar a lo largo de este análisis en las empresas estudiadas: el sustento familiar y la ambición empresarial.

A modo de conclusión final, presentamos las siguientes reflexiones y recomendaciones, que bien pueden servir de apoyo en el desempeño empresarial de las empresas analizadas, si bien, consideramos que no son privativas de la pequeña empresa familiar:

- Readaptación, en su caso, de la cultura que sustenta a la empresa, basándose en los valores familiares y empresariales, de manera que cree compromiso y motivación entre los trabajadores familiares en la empresa.
- Reflexión sobre el feed-back que aporta la valoración del Capital Intelectual dentro de la empresa, creando y transmitiendo conocimiento a todos los niveles que se consideren para ello en la empresa. Sobre todo, dentro de la pequeña empresa familiar, donde la valoración de capacidades y habilidades de los miembros familiares en la empresa ayuda a su adecuación a los puestos y tareas a desempeñar, lo que reduce de manera considerable los conflictos familiares-empresariales derivados de tal fin.
- Comprensión, por parte de las pequeñas empresas, en qué consiste el desarrollo de técnicas de Control de Gestión y delimitar la relevancia que éstas tendrían en cada caso en particular.
- Desarrollo de aquellos indicadores y herramientas de Control de Gestión que mayor relevancia aporten a la empresa, bajo una perspectiva de innovación y mejora.
- Por último, como consideración propia, creemos que el uso formal del modelo de Control de Gestión ayuda a preservar el carácter familiar de las empresas, en tanto en cuanto, ayuda a planificar la sucesión, a prever problemas financieros y de gestión, y a garantizar las competencias de los miembros familiares en la empresa, entre otros.

Al margen de la contribución que puede suponer nuestro trabajo, en su elaboración hemos encontrado ciertas dificultades que manifiestan las limitaciones propias del mismo y, probablemente, algunas de las contradicciones que hemos obtenido en los resultados tras el tratamiento y análisis de los datos. A continuación, hacemos referencia a estas limitaciones:

- Aunque trabajamos con una población de características muy diferenciadas, dentro de un mismo entorno, como es el de la pequeña empresa familiar en España, no es posible extrapolar los resultados obtenidos al conjunto de la

población. Sería preciso, de cara a investigaciones futuras, ampliar el estudio, incluyendo un mayor número de empresas, para comprobar si se mantienen los resultados de nuestro análisis.

- El tratamiento de datos cualitativos nos ha suscitado, en varias ocasiones, ciertas dudas interpretativas. La dificultad de la recogida y análisis de estos datos ha podido conllevar cierta subjetividad en determinadas cuestiones planteadas en la encuesta. Por un lado, nos hemos enfrentado a un vago conocimiento, por parte de alguno de los encuestados, sobre lo que suponen los Activos Intangibles en la empresa; y, por otro lado, a una perspectiva tradicional sobre la gestión interna de la empresa, que se sustenta en una gestión intuitiva y no formalizada.
- Los resultados pueden estar distorsionados por la subjetividad en las interpretaciones realizadas de las entrevistas en las empresas. A fin de minimizar esta subjetividad se ha recurrido al uso de diferentes fuentes, como las entrevistas, las grabaciones y transcripciones, el análisis de documentos y la observación.
- En cuanto a las limitaciones de la metodología empleada, los estudios de caso posibilitan profundidad en la investigación para obtener una mayor comprensión del fenómeno analizado. Pueden ser abordados como parte integral de un enfoque estudiando a profundidad lo que sucede en un caso o en varios casos, pero analizando cada caso en particular [Denzin, 2000]. El verdadero valor de un estudio de caso es su capacidad de expresar generalizaciones teóricas, a partir de la realidad, el conocimiento y la interacción entre la teoría y la práctica [Ryan et al., 2004]. Sin embargo, estas características no han podido alcanzarse en nuestro estudio debido a las causas ya mencionadas de representatividad de los casos.

A pesar de las limitaciones, los resultados de la investigación indican que el método elegido puede ser válido para obtener un conocimiento en profundidad del uso y comportamiento de las tres empresas de nuestro estudio empírico en materia de Control de Gestión. El análisis de diversas situaciones y factores, junto al reconocimiento de valores y normas de una cultura empresarial, pueden explicar el comportamiento y la práctica que realizan sobre técnicas de Control de Gestión y valoración del Capital Intelectual.

Por último, en investigaciones futuras, pretendemos llevar a cabo la implementación de la propuesta de modelo teórico de Control de Gestión presentado en esta tesis doctoral. El objetivo es comprobar las posibilidades que permite el modelo propuesto con fines de seguimiento y control de la actividad empresarial en materia de gestión de costes en las empresas analizadas en esta Tesis.

Asimismo, pretendemos ampliar el estudio a un mayor número de casos dentro del entorno de la Pequeña Empresa Familiar en España para comprobar si los resultados obtenidos en esta investigación pueden ser extrapolados a una población mayor o con carácter universal. Al tiempo queremos ampliar el estudio con casos pertenecientes a otros entornos, con el objetivo de captar los diferentes factores que influyen en las variables analizadas y su repercusión sobre las decisiones en las empresas.

También quedaría para una posterior investigación, el estudio sobre la relevancia y el valor añadido que pudiera aportar, en su caso, la valoración del Capital Intelectual como factor clave de éxito en la Pequeña Empresa Familiar en España.



## **BIBLIOGRAFÍA**



- Aboody, D. & Lev, B. [1998]: “The Value-Relevance of Intangibles: The Case of Software Capitalization”. *Journal of Accounting Review Supplement*, pág. 161–191.
- AECA [1998]: “Indicadores de Gestión para las entidades públicas”. Madrid, *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*.
- Albach, H. [2013]: “Impacto de los procesos de globalización y exigencias a los procesos de cambio. Necesidad de un orden económico-social para resolver los problemas actuales”. Working Paper, núm. 355, Madrid.
- Álvarez, J. & Blanco, F. [2000]: “La Contabilidad de Dirección Estratégica para la Competitividad en el siglo XXI. El Capital Intelectual”. *Técnica Contable, año LII, n° 613, Enero*, págs. 1-16.
- Amat, J. M. [2013]: *Una Perspectiva del Control de Gestión menos financiera y más cualitativa*. Barcelona: Ed. Profit Editorial, S.A., 231p. **ISBN:** 9788415505945.
- Amat, J. M. [2008]: *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. 6ª edición. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Amat, J. M. [2008]: *La continuidad de la empresa familiar ante los retos del siglo XXI*. Ediciones Deusto, Barcelona, p. 18.
- Amat, J. [2001]: *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2001.
- Amat, O. [2010]: *Contabilidad y Gestión de Costes*. 6ª edición revisada. Editorial: Gestión 2000 Ediciones, S.A. ISBN: 978-84-9295-629-6.
- Amit, R. & Villalonga, B. [1994 – 2000]: “Cómo la propiedad, el control y la gestión familiar afectan al valor de la empresa”. *Investigación en Harvard Business School y Wharton*.
- Argandoña, A. [1994]: *La Ética en la Empresa*. Editorial: Instituto de estudios económicos. Colección: Punto de vista. ISBN: 978-84-88533-08-1, EAN: 9788488533081.

- Arrègle, J. & Mari, I. [2010]: “Avantages ou désavantages des entreprises familiales? Principaux résultats des recherches et perspectives”. *Revue Française de Gestion*, 200. Cachan, pp. 87-109.
- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. [2008]: “Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation”. *Family Business Review*, 21(2), 139-149. Recuperado de URL: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>
- Astrachan J. H., Klein, S.B., & Smyrniotis, K.X. [2002]: “The F-PEC scale of family influence, a proposal for solving the family business definition problem”. *Family Business Review*, 15(1), pp. 45-58. Recuperado de URL: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Belausteguigoitia, I. [2009]: “Luz y sombra en las empresas familiares”. *Dirección Estratégica*, Marzo - Mayo. Recuperado de URL: <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Luzysombraimanol.pdf>
- Belausteguigoitia, I. [2007]: *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México, DF: McGraw-Hill.
- Blanco, F. [2008]: “Contabilidad de gestión en tiempos de recesión”. *Técnica contable*, Vol. 60, N° 713, págs. 90-98. ISSN 0210-2129.
- Blanco, F. [1997]: *El Control Integrado de Gestión*. Madrid Ed. APD, 1997.
- Blázquez, M. [2000]: *Metodología de reportes ordenar*. Recuperado de URL: <http://www.eco.uncor.edu/jorsist/>
- Bontis, N. [1996]: “There’s a Price on your Head: Managing Intellectual Capital Strategically”. *Business Quarterly*, vol. 60, pp. 41-47.
- Bontis, N. [1998]: “Intellectual Capital: an Exploratory Study that Develops Measures and Models”. *Management Decision*, vol. 36, pp. 63-76.
- Bouquin, H. & Fiol, M. [2007]: “Le contrôle de gestion: repères perdus, espaces à retrouver”. Dans: 28ème Congrès de l’Association Francophone de Comptabilité.

- 24 mai, 2007, Poitiers, France. Recuperado en URL: <http://www.iae.univ-poitiers.fr/afc07/Programme/>
- Brenes, E., Madrigal, K. & Requena, B. [2011]: “Corporate governance and family business performance”. *Journal of Business Research*, 3 (64). New York, NY, pp. 280-285.
  - Brooking, A. [1997]: *El Capital Intelectual. El Principal Activo de las Empresas del Tercer Milenio*. Paidós Ibérica S. A., Barcelona.
  - Bueno, E. [2012]: Documentos AECA. Organización y Sistemas. Documento, nº 22. *El Capital Intelectual en las Organizaciones*. Editorial, AECA, Madrid.
  - Bueno, E., Salmador, M. & Rodríguez, O. [2004]: “The Role of Social Capital in Today’s Economy: Empirical Evidence and Proposal of a New Model of Intellectual Capital”. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, pp. 556-574.
  - Bueno, E. [1998]: “El capital Intangible como clave estratégica de la Competencia Actual”. *Boletín de Estudios económicos, Volumen LIII N° 164-* pp. 207- 229, Madrid.
  - Caby, J. & G. Hirigoyen. [2002]: *La Gestion des Entreprises Familiales*. Paris: Económica.
  - Calderón, R. [2003]: “Iniciativa Emprendedora y Empresa Familiar”. *ISSN 1136-9752, N° 38*, págs. 32-45.
  - Camisón, C. [1999b]: First Internacional Conference of The Iberoamerican Academy of Management, Madrid. “*Cómo Medir las Competencias Distintivas: Un Examen Empírico de la Fiabilidad y Validez de los Modelo Multi-ítem para la Medición de los Activos Intangibles*”.
  - Campa, F. [2011]: *Contabilidad, Control de Gestión y Finanzas*. Editorial Profit, Barcelona.
  - Carlock, S. & Ward, J. [2003]: *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria: Cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar*. Instituto de la Empresa Familiar, Deusto

- Carmeli, A., & Tishler, A. [2004]: "The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance". *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 1257-1278.
- Carmeli, A. [2004]: "The Link between Organizational Elements, Perceived External Prestige and Performance". *Corporate Reputation Review*, vol. 6, pp. 314-331.
- Casado, F. [2007]: Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España, y Fundación Nexia para el Desarrollo de la Familia Empresaria. *Los retos de la empresa familiar ante los cambios actuales*. Recuperado de URL: [www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com)
- Castelló, E. [2003]: "Necesaria integración de los sistemas de control de gestión estratégico y operativo". *AECA, Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, nº 64, págs. 48-49. ISSN 1577-2403.
- Castelló, E. [1998]: *Contabilidad Superior, Contabilidad de Costes*. Editorial: Instituto de Auditores-Censores Jurados de Cuentas de España. ISBN: 8489996040.
- Castelló, E. [1994]: "De la vieja a la nueva Contabilidad de Gestión". *Partida Doble, España*, No. 47, julio – agosto.
- Castelló, E. [2002]: X Encuentro AECA. Nuevas tendencias en Contabilidad y Administración de Empresas y del sector Público: la empresa ibérica ante la globalización. *Gestión Estratégica de Costes*. AECA, Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, nº 60, págs. 49-51. ISSN: 1577-2403.
- Castelló, E. [1991]: "Los Nuevos Desafíos de la Contabilidad de Gestión". *AECA*, nº 25 - 1<sup>er</sup> Cuatrimestre 1991. Recuperado de URL: <http://www.ilustrados.com/tema/6155/Contabilidad-Gestion-evolucion-particularidades.html>

- Chang, S. [1995]: “International Expansion Strategy of Japanese Firms: Capability Building Through Sequential Entry”. *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No 2, pp. 383-407.
- Cisneros, L. & Genin, E. [2010]: “A tridimensional model to analyze management style of small family business founders”. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(4). University of Jyväskylä, pp. 1-21.
- Cisneros, L., Ramírez, G. & Hernández, A. [2011]: “Control in family businesses”. *Administer Medellín (Colombia)*, No. 18, enero-junio, pp. 49-76. ISSN: 1692-0279.
- Collins, C., & Clark, K. [2003]: “Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage”. *Academy of Management Journal*, vol. 46, pp. 740-751.
- Chandler, A. [1962]: “Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise”. *MIT Press, Cambridge*.
- Chu, W. [2011]: “Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control and firm size”. *Asia Pacific Journal of Management*. Vol.28, No. 4; p. 833 – 851.
- Cisneros, L. & Genin, É [2010]: “A tridimensional model to analyze management style of small family business founders”. *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1(4). University of Jyväskylä, pp. 1-21.
- Collis, D. & Montgomery, C. [1995]: “Competing on Resources: Strategy in the 1990s”. *Harvard Business Review*, vol. 73, pp. 118-128.
- Collins, D. [1991]: “A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry”. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 49-68.
- Cordobés, M. & Soldevila, P. [2009]: *Herramientas de control de gestión en ocho empresas franquiciadoras*. Partida Doble, N° 215, págs. 54-67. ISSN: 1133-7869.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. [2000]: “Handbook of qualitative research”. *London: Sage*.

- Deobold, B. & William, J [1974]: Manual de técnica de la investigación educacional. *Estrategia de la investigación descriptiva*. Buenos Aires, Paidós.
- Dhanaraj, C. & Beamish, P. [2003]: “A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance”. *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No. 3, pp. 242-261.
- Donoso, P. [2003]: “Instrumentalización del Control de Gestión”. *Universidad Católica de Chile*.
- Donoso, P. [1998]: “Sistemas Integrados de Control de Gestión”. *Revista Administración y Economía UC* [Primavera, 1998].
- Duréndez, A., García, D. & Madrid, A. [2008]: “Advantages professionally managed family firms in Spain”, en V. Gupta, *et al.* (comps.). *Culturally-sensitive models of family business in Latin Europe, a compendium using de GLOBE Paradigm*, ICFAI University Press, pp. 88-109.
- Duréndez, A., García, D. & Madrid, A. [2007]: “Culture, management control systems and performance in SME family firms”. Working Paper. *Facultad de Ciencias de la Empresa/Universidad Politécnica de Cartagena*, 1-42.
- Edelman, D. [2006 - 2009]: Estudio sobre la imagen de la empresa familiar entre líderes de opinión y en los medios de comunicación. *La imagen de la Empresa Familiar en España*.
- Edvinsson, L. & Kivikas, M. [2004]: *Medición, Control y Gestión de los intangibles*. ACCID, Ediciones Deusto, Barcelona.
- Edvinsson, L. & Malone, M. [1999]: *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Gestión 2000, Barcelona.
- Edvinsson, L. [1997]: “Developing Intellectual Capital at Skandia”. *Long Range Planning*, vol. 30, pp. 366-373.



- Edvinsson, L., & Malone [1997]: “Intellectual Capital: Realizing y Company’s True Value by Finding its Hidden Brain Power”. *Harper Collins Publishing*, Nueva York.
- Edvinsson, L. & Sullivan, P. [1996]: “Developing a Model for Managing Intellectual Capital”. *European Management Journal*, vol. 14, pp. 356-364.
- Euroforum Escorial [1998]: I.U. Euroforum Escorial. *Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect.* Madrid.
- Fernández, E., Montes, J.M. & Vazque, C.J. [1998]: “Los Recursos Intangibles como factores de Competitividad en la Empresa”. *Dirección y Organización*, n 22, septiembre.
- Fernández, N. & Bringmann, E. [2009]: “El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares, Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro” (9 de octubre). Recuperado de URL: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234313>
- Fernández, V. [2013]: *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*. Omnia Publisher SL: © OmniaScience. ISBN: 978-84-940234-5-3. DL: B-10532-2013. DOI. Recuperado de URL: <http://dx.doi.org/10.3926/oms.14>
- Friedman, B., Hatch, J. & Walker, D.M. [2000]: *Atraer, gestionar y retener el Capital Humano*. Ed. Paidós, Barcelona.
- Fuentes, G, Vallejo, M. & Martínez, R. [2007]: “Factores a tener en cuenta en la Expansión Internacional de la Empresa Familiar”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, No 2, pp. 75-96. ISSN: 1135-2523.
- Gallego, I. & Rodríguez, L. [2005]: “Situation of Intangibles Assets in Spanish Firms: An Empirical Analysis”. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 6, pp. 105-126.
- García, A. et al. [2005]: “Factores de éxito de la empresa familiar”. *AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, Diciembre.

- García-Alvarez, E., Lopez-Sintas, L. & Saldana, P. [2002]: “Socialization patterns of successors in first- to second-generation family businesses”. *Family Business Review*, 5(3), pp. 189-203. Recuperado de URL: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00189.x>
- García, C. [2000]: *La Relación Estrategia Competitiva-Estructura Organizativa y su Influencia en el Éxito del Negocio. Una Aplicación a la Empresas de la Comunidad de Madrid*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas.
- García, S. [2009]: “La Empresa en la Sociedad. La dimensión ética de la empresa”. Working Paper, *Universidad de Alcalá de Henares, Instituto de Dirección y Organización de Empresas*.
- García, S. [1992]: “El Controlling Moderno, base del Management: elemento clave para una nueva cultura corporativa de la empresa española”. *Instituto de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Alcalá de Henares. Cuaderno, n° 187*.
- Garrido, S. [2006]: *Dirección Estratégica*. Editorial McGraw Hill. España.
- Giralt, S. [2001]: “Diseño de Sistemas de Medida de la Ejecución empresarial: influencia del ciclo de vida de los sectores de actividad”. *Actualidad financiera, año 6, n° 8*, págs. 57-72. ISSN 0213-6929.
- Gómez, G. [2010]: *¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables*. Bogotá: Cengage Learning.
- Gómez, G., Betancourt, J. & Zapata, N. [2013]: “Empresas familiares multigeneracionales”. *Revista Entramado de la Universidad Libre (Cali), Vol. 8*.
- Gonzalo, J.A. [2005]: “Contabilidad = control + ética”. *AECA, Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, N° 72*, págs. 83-86. ISSN 1577-2403.

- Grant, R. [1998]: “Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications”. *Blackwell publishers, tercera edición*, Cambridge.
- Grant, R. [1996a]: *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Civitas, Madrid.
- Grant, R. [1996b]: “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”. *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter Special Issue, pp. 109-122.
- Grant, R. [1991]: “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategic Formulation”. *California Management Review*, vol. 33, pp. 114-135.
- Guízar, R. [2008]: “¿Empresas familiares emprendedoras en México?”. *Ide@s CONCYTEG*. 3 (33): 3-13.
- Gutiérrez, H. [2000]: IX Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad. *Los intangibles desde la perspectiva de la planificación y el control de gestión*. Las Palmas de Gran Canaria. ISBN: 84-454-1021-0.
- Habbershon, T. Williams, M. & Macmillan, I. [2003]: “A Unified systems perspective of family firm performance”. *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, pp. 451-465.
- Habbershon, T. & Williams, M. [1999]: “A Resource-Based Framework For assessing the strategic advantages of family firms”. *Family Business Review*, Vol. 12, pp. 1-15.
- Hall, A. & Nordqvist, M [2008]: “Professional management family business: toward an extended understanding”. *Family Business Review*, 1 (XXI). *Family Firm Institute*, pp. 51-69.
- Hall, R. [1996]: “Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados”. *Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.* México.
- Hall, R. [1993]: “A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage”. *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 607-618.

- Hall, R. [1992]: "The Strategic Analysis of Intangible Resources". *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.
- Harrington, J.H. [1997]: *Administración Total del Mejoramiento Continuo*, Ed. Mc Graw Hill, Bogotá.
- Hart, S. [1995]: "A Natural Resource-Based View of the Firm". *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 986-1014.
- Hienerth, C. & Kessler, A. [2006]: "Measuring success in family business: the concept of configurations fir". *Family Business Review*, 2(XIX). *Family Firm Institute*, pp. 115-134.
- Hormiga, E., Batista, R., & Sánchez, A. [2007]: Comunicación presentada en el XVII Congreso Nacional de ACEDE. *El papel del Capital Intelectual en el éxito de las empresas de nueva creación*.
- Horngren, C. [1982]: *Cost Accounting A Managerial Emphasis. 5th Ed. Prentice Hall PTR*.
- Huges, J. [2000]: "Fases de evolución del Sistema de Control de Gestión". *DEADE, Comisión Europea*.
- Jaffe, D. [2005]: "Strategic Planning for the Family in Business". *Journal of Financial Plannin*, march, pp. 50-56.
- Jiménez, A. et al. [2008]: "Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global". *Ediciones Deusto. Referencia n° 3285*, Noviembre.
- Johnson, T. & Kaplan, R. [1988]: *La contabilidad de costes: Confección de Presupuestos y Costes Estándar*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Johnson, G. & Shcoles, K. [1997]: *Dirección Estratégica. Análisis de las Estrategias de las Organizaciones*. Madrid, Ed. Prentice Hall, 1997, pp. 264-448.
- Kaplan, R. & Norton, D. [2004]: "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes". *Harvard Business School Press*, Boston.

- Kaplan, R. & Norton, D. [1996]: "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 75-85.
- Kaplan, R. & Norton, D. [1993]: "Evaluación de los Resultados: Algo más que Números". *Harvard Deusto Business Review*, vol. 55, pp. 18-25.
- Kaplan, R. & Norton, D. [1992]: "Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 71-79.
- Lansberg, I. [1999]: *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. E.U.A., Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Lebas, M. [1995]: "Performance measurement and performance management", *International Journal of Production Economics*, 41. Oxford, pp., 23 -35.
- Lieberman, M. & Montgomery, D. [1988]: "First-Mover Advantages". *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 431-447.
- Lizcano, J. [2006]: "Los sistemas de información contable en las pymes: características y contexto actual". *AECA, Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, n° Extra, 76*. XII Encuentro AECA, Córdoba, septiembre, págs. 52-56. ISSN 1577-2403.
- Lizcano, J. et. al. [1996]: *La Contabilidad de Gestión en los 90: 50 Artículos Divulgativos*. Madrid, España, Ediciones Gráficas Ortega S.A.
- Lizcano, J. [1991]: "La Contabilidad de Gestión como Instrumento de Optimización en el Espacio Microeconómico". *Economistas* [Murcia - Junio 1991].
- Mallo, C. & Merlo, J. [1998]: *Control de Gestión y Control Presupuestario*. Editorial: Mc Graw Hill, España, p.23. ISBN: 9788448117092.
- Malone, S. [1989]: "Selected correlates of business continuity planning in the family business". *Family Business Review*, 2(4), pp. 341-353.
- *Manual de Control de Gestión. Diseño e Implementación de Sistemas de Control de Gestión*. Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID, 2010. Barcelona, España. Ed. Bresca Profit. 285p. ISBN: 9788496998094.

- Menguzzato, M. & Renau, J. [1993]: *La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del Managment*. Valencia. Ed. Euroed, 441 p.
- Menguzzato, M. & Renau, J. [1986]: *Dirección estratégica de la empresa*. Valencia, Ed. Euroed, pp. 245-374.
- Miller, D. & Le Breton-Miller, I. [2009]: “Agency vs. stewardship in public family firms: a social embeddedness reconciliation”. *Entrepreneurship theory and practice*, 6(36). *United States Association for Small Business and Entrepreneurship*, pp. 1169-1191.
- Minzberg, H. [1984]: *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Ed. Ariel, 1984 – 425p.
- Muñiz, L. [2012]: *Cómo implantar y evaluar un Sistema de Control de Gestión*. Ed. Profit.
- Nevado, D. & López, V. [2008]: “Análisis Integral como sistema de medición y gestión de capitales intangibles en organizaciones y territorios”. *Estudios de Economía Aplicada*, N° 26-2, Madrid.
- Nevado, D. & López, V. [2006]: *Gestione y Controle el Valor Integral de su empresa. Análisis Integral: Modelos, Informes Financieros y Capital Intelectual para rediseñar la Estrategia*. Díaz de Santos, Madrid. ISBN: 84-7978-740-6.
- Newman, L [1994]: *Social Research Methods. Qualitative and Quantitative Approaches*. Massachussets. *Allyn and Bacon*.
- Newman, W.H. [1968]: *Programación, Organización y Control*. Bilbao: Ed. Deusto.
- Nogueira, D. [2002]: *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas*. Tesis Doctoral en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de La Habana.
- Nogueira, D. [2001]: “Propuesta de un Modelo de Control de Gestión”. *Revista Gestión Empresarial*, No. 1, Enero-Junio, pp .80-86. Morelia-Michoacán, México.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. [1999]: La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. *Oxford University Press*, México DF.
- Nonaka, I. [1991]: “The Knowledge-creating Company”. *Harvard Business Review*, vol. 69, pp. 96-104.
- Ordoñez, P. [2004]: “Measuring and Reporting Structural Capital: Lessons from European Learning Firms”. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, pp. 629-647.
- Ordoñez, P. [1998]: VIII Congreso Nacional de ACEDE. *Gestión del Conocimiento y Medición del Capital Intelectual*. Septiembre, Las Palmas de Gran Canaria.
- Pearson, A., Carr, J. & Shaw, J. [2008]: “Toward A Theory Of Familiness: A Social Capital Perspective”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 32, n° 6, pp. 949-969.
- Pech, J., Cisneros, L., Genin, É. & Córdova, H. [2011]: “Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la PME: une recherche-action sur l'implantation d'un système formel de gestion”. *Revue Internationale PME*, 3-4(23), Montréal, pp. 179-209.
- Penrose, E. [1959]: “The Theory of the Growth of the Firm”. *Wiley*, Nueva York.
- Porter, M. [1985]: “The Competitive Advantage”. *The Free Press*, Nueva York.
- Porter, M. [1981]: “The Contributions of Industrial Organizations to Strategic Management”. *Academy of Management Review*, vol. 6, pp. 609-620.
- Porter, M. [1980]: “Competitive Strategy”. *Free Press*, Nueva York.
- Poza, E. [2010]: “Family Business”. *South-Western College*, Cengage, 2010.
- Poza, E. [2007]: “Ventajas competitivas de la interacción entre la familia y la empresa en la empresa familiar”. Joan Amat y Juan F. Corona: *El protocolo familiar. La experiencia de una década*. Barcelona: Deusto, pp. 37-43.
- Prahalad, C. [1993]: “The Role of Core Competences in the Corporation”. *Research-Technology Management*, nov-dec., pp. 40-47.

- Prahalad, C. & Hamel, G. [1990]: “The Core Competence of the Corporation”. *Harvard Business Review*, vol. 90, pp. 79-91.
- Proyecto Meritum 2002: *Directrices para la Gestión y Difusión de Información sobre Intangibles*. Ediciones Fundación Airtel Movil, Enero, p. 9.
- Pumpin, C. & García, S.: *Cultura Empresarial*. Ed. Díaz de Santos, Madrid 1988, pp. 139, p. 3.
- Ripoll, V. et al. [2012]: “Relación de la ciencia, la tecnología, la innovación y las ciencias contables para la toma de decisiones”. *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos*, N° 9, págs. 28-41. ISSN-e 1646-6896.
- Romero, L. [2006]: “Competitividad y productividad en empresas familiares pymes”. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, N° 57, mayo-agosto. ISSN: 0120-8160. Universidad EAN Colombia.
- Ross, B. & Minsky, B. [2002]: “The Role of Climate and Socialization in Developing Inter-functional Coordination”. *The Learning Organization*, vol. 9, pp. 29-38.
- Ryan, B., Scapens, R. & Theobald, M. [2004]: *Metodología de la Investigación en Finanzas y Contabilidad*. Barcelona: Deusto.
- Saint-Onge, H. [1996-1999]: “Tacit Knowledge. The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital”. *Strategy & Leadership*, vol. 24, pp.10-14.
- Salas, V. [1996]: “Economía y Gestión de los Activos Intangibles”. *Economía Industrial*, No. 307, pp. 17-24.
- Sallenave, J. [2007]: *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma, Colombia.
- Santidrián, A. [1998]: VIII Congreso Nacional de ACEDE. *Relevancia de los Sistemas de Información contable internos en el análisis de la tendencia de los Activos Intangibles en la Organización*. Septiembre, Las Palmas de Gran Canaria.



- Schwartz, S. [1990]: *Estructura motivacional del sistema de valores*. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2006, vol. 22 nº 1.
- Schwartz, S. & Bilsky, W. [1987]: *Toward a Universal Psychological Structure of Human Values*. Journal of Personality and Social Psychology, vol. 53, nº 3.
- Sharma. P., Chrisman, J.J. & Gersick, K.E. [2012]: “25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future”. *Family Business Review*, 25(1), pp. 5-15. Recuperado de URL: <http://dx.doi.org/10.1177/0894486512437626>
- Sharma, P. & Manikutty, S. [2005]: “Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), pp. 293-311. Recuperado de URL: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00084.x>
- Sharma, P. [2004]: “An overview of the field of family business studies, current status and directions for the future”. *Family Business Review*, 17(1), pp. 1-36. Recuperado de URL: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Staff Consultants [2010]: “Control de Gestión Empresarial en España y su relación con los efectos de la crisis actual”. *External Financial Management*.
- Stewart, T. [1998]: *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual*. Granica S. A., Buenos Aires.
- Stewart, T. [1997]: “Intellectual Capital”. Doubleday, Nueva York.
- Stewart, T. [1991]: “Brainpower”. *Fortune*, vol. 123, pp. 44-50.
- Sullivan, P. [2001]: *Rentabilizar el Capital Intelectual. Técnicas para Optimizar el Valor de la Innovación*. Paidós Ibérica S.A., Barcelona.
- Sveiby, K. [1998]: “Intellectual Capital. Thinking ahead”, *Australian CPA*, vol. 68, pp. 18-21.
- Sveiby, K. [1997]: “The New Organizational Wealth”. *Berrett-Koehler Publishers Inc.*, San Francisco.

- Taylor, F. [2007]: *The Principles Of Scientific Management*. Editorial: Lightning Source Inc – Estados Unidos. Business & Economics, Management Science, p. 82. ISBN: 1595478027 – 9781595478023.
- The Business Roundtable [1997]: *Statement on corporate governance*.
- Ulrich, D. [1991]: “Organizational Capability: Creating Competitive Advantage”. *Academy of Management Executive*, vol. 5, pp. 77-92.
- Utz, A. [1978-1998]: *Ética Económica*. Unión Editorial Unión, Madrid, n 93, 346 págs. ISBN: 84-7209-321-8.
- Ward, J. [2005]: *Unconventional wisdom. Counterintuitive insights for family business success*. Chichester, England, John Wiley & Sons Ltd.
- Yin, R. [1989]: *Case Study Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods Series*. Vol. 5. Newbury Park: SAGE.
- Zubillaga, J et al. [2002]: II Conferencia de Ingeniería de Organización. *Control de Gestión en la Pequeña Empresa Transformadora*. Vigo.

## **ANEXOS**



## ANEXO I: VARIABLES DE CAPITAL INTELECTUAL SEGÚN SU ENFOQUE

<p>1. ENFOQUE FINANCIERO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activos totales (\$).</li> <li>- Activos totales/empleado (\$).</li> <li>- Ingresos/activos totales (%).</li> <li>- Beneficios/activos totales (\$).</li> <li>- Ingresos provenientes de nuevos negocios (\$).</li> <li>- Beneficios provenientes de nuevos negocios (\$).</li> <li>- Ingresos/empleado (\$).</li> <li>- Tiempo del cliente/atención del empleado (%).</li> <li>- Beneficios/empleado (\$).</li> <li>- Ingresos comerciales perdidos comparados con promedio del mercado (%).</li> <li>- Ingresos provenientes de nuevos clientes/ingresos totales (%).</li> <li>- Valor de mercado (\$).</li> <li>- Rendimiento sobre valor neto de activos (%).</li> <li>- Rendimiento sobre activos netos resultante de operación de un negocio nuevo (\$).</li> <li>- Valor añadido/empleado (\$).</li> <li>- Valor añadido/informática-empleados (\$).</li> <li>- Inversiones en informática (\$).</li> <li>- Valor añadido/cliente (\$).</li> </ul> <p>2. ENFOQUE AL CLIENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de mercado (%).</li> <li>- Número de clientes (#).</li> <li>- Ventas anuales/cliente (\$).</li> <li>- Clientes perdidos (#).</li> <li>- Duración media relación cliente (#).</li> <li>- Tamaño medio de clientes (\$).</li> <li>- Calificación de los clientes (%).</li> <li>- Visitas del cliente a la empresa (#).</li> <li>- Días dedicados visitar a clientes (#).</li> <li>- Vendedores sobre el terreno (#).</li> <li>- Directivos ventas sobre el terreno (#).</li> <li>- Tiempo medio entre contacto con cliente y venta (#).</li> <li>- Proporción de contactos para vender respecto a ventas cerradas (%).</li> <li>- Índice de satisfacción de clientes (%).</li> <li>- Inversión en TI/vendedor (\$).</li> <li>- Inversión en TI/empleado de servicio y apoyo (\$).</li> <li>- Gasto de apoyo/cliente (\$).</li> <li>- Gasto en servicio/cliente/año (\$).</li> <li>- Gasto en servicio/cliente/contacto (\$).</li> </ul>	<p>3. ENFOQUE DE PROCESO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gasto de administración/ingresos totales (#).</li> <li>- Coste por errores administrativos/ingresos administrativos (%)</li> <li>- Tiempo de procesamiento, desembolsos (#).</li> <li>- Contratos registrados sin errores (#)</li> <li>- Puntos de función/empleado-mes (#)</li> <li>- Ordenadores personales/empleado(#)</li> <li>- Ordenadores portátiles/empleado (#).</li> <li>- Gasto administración/empleado (\$).</li> <li>- Gasto en TI/empleado (\$).</li> <li>- Gasto en TI/gasto administrativo(%).</li> <li>- Gasto administración/total primas(%).</li> <li>- Capacidad de TI (#).</li> <li>- Meta de calidad empresarial (#).</li> <li>- Meta rendimiento/calidad empresarial (%).</li> <li>- Inventario de TI interrumpido/</li> <li>- Inventario de TI (%).</li> <li>- Inventario de TI huérfano/</li> <li>- Inventario de TI (%).</li> <li>- Valor añadido/empleado</li> <li>- Rendimiento de TI/empleado (#).</li> </ul> <p>4. ENFOQUE DE RENOVACIÓN Y DESARROLLO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gasto en desarrollo de competencia/ empleado (\$).</li> <li>- Gasto en marketing/cliente (\$).</li> <li>- Participación horas formación (%).</li> <li>- I+D invertida investigac.básica (%).</li> <li>- Participación horas desarrollo (%).</li> <li>- I+D invertida diseño productos (%).</li> <li>- Gasto I+D/gasto administrativo(%).</li> <li>- Gasto en formación/empleado (\$).</li> <li>- Gasto en formación/gasto administrativo (%).</li> <li>- Gasto desarrollo negocios/gasto administrativo (%).</li> <li>- Proporción empleados menores de 40 años (%).</li> <li>- Gasto desarrollo de TI/gasto TI(%).</li> <li>- Gasto TI para formación/gastoTI(%).</li> <li>- Recursos I+D/recursos totales (%).</li> <li>- Oportunidad base clientes captada(#).</li> <li>- Promedio de edad de clientes (#).</li> <li>- educación (#) e ingresos (#).</li> <li>- I+D invertida en aplicaciones (%).</li> <li>- Promedio de duración del cliente con la empresa, meses (#).</li> <li>- Promedio edad patentes empresa (#).</li> <li>- Patentes pendientes (#).</li> <li>- Inversión en apoyo y formación para nuevos productos (\$).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión en educación/cliente (\$).</li> <li>- Comunicaciones directas con los clientes/año (#).</li> <li>- Gasto no relacionado con producto/</li> <li>- Beneficios/ cliente/año (\$).</li> <li>- Inversión en desarrollo de nuevos mercados (\$).</li> <li>- Inversión en desarrollo de capital estructural (\$).</li> <li>- Valor del sistema IED (Intercambio Electrónico de Datos) (\$).</li> <li>- Actualización del sistema IED(\$)</li> <li>- Capacidad del sistema IED (#).</li> <li>- Proporción de nuevos productos (de menos de 2 años) respecto familia total de productos empresa (%)</li> </ul> <p>5. ENFOQUE HUMANO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotación anual empleados contrato indefinido tiempo completo (#).</li> <li>- Índice de dirección (%).</li> <li>- Índice de motivación (%).</li> <li>- Índice empleados c/responsabili (#)</li> <li>- Número de empleados (#).</li> <li>- Rotación de empleados (%).</li> <li>- Promedio años servicio empresa(#)</li> <li>- Número de directivos (#).</li> <li>- Número de mujeres directivas (#).</li> <li>- Promedio edad de empleados (#).</li> <li>- Porcentaje directivos grado superior *admón. y dirección empresas (%).</li> <li>* en ciencias e ingeniería (%).</li> <li>* en artes (%).</li> <li>- Promedio duración contrato (#).</li> <li>- N°empleados tiempo parcial (#).</li> <li>- Coste anual per cápita, programas formación y apoyo para empleados temporales a tiempo completo (\$).</li> <li>- N°empleados temporales tiempo completo y su promedio de años con la empresa.</li> <li>- Competencia del personal en TI (#)</li> <li>- Tiempo formación (días/año) (#).</li> <li>- N°empleados tiempo completo/ empleados permanentes (%).</li> <li>- Promedio edad empleados tiempo completo/empleados contrato indefinido (#).</li> <li>- Promedio años con la empresa, de empleados con contrato indefinido tiempo completo (#).</li> <li>- Coste anual per cápita, de programas formación, comunicación y apoyo para empleados contrato indefinido de tiempo completo (\$).</li> <li>- Empleados contrato indefinido tiempo completo que pasa menos del 50%horas trabajo en instalación de empresa:%empleados contrato indefinido tiempo completo y Coste anual per cápita programas formación comunicación y apoyo.</li> </ul>
---	---	--

Fuente: Edvinsson y Malone [1997].



## ANEXO II

Indicadores de medida absoluta de Capital Intelectual (C) presentada por Edvinsson y Malone en su obra “El Capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa” (todos ellos, referidos al año fiscal):

- Orientados al desarrollo de nuevos productos:
  1. Ingresos resultantes de operación de nuevos negocios (nuevos programas/servicios).
  2. Inversión en desarrollo de nuevos mercados.
  3. Inversión en desarrollo del sector.
  4. Inversión en desarrollo de nuevos canales.
  
- Orientados a la inversión en TI:
  5. Inversión en TI para ventas, servicio y apoyo.
  6. Inversión en TI para administración.
  7. Variación en la inversión en TI.
  
- Orientados al desarrollo de la clientela:
  8. Inversión en apoyo de clientes.
  9. Inversión en servicio de clientes.
  10. Inversión en formación de clientes.
  11. Gasto en clientes no relacionado con productos.
  
- Orientados al desarrollo de los empleados:
  12. Inversión en desarrollo de competencia de los empleados.
  13. Inversión en apoyo y formación de empleados para nuevos productos.
  14. Formación especial para empleados sin base en la empresa.
  15. Inversión especial en formación, comunicación y apoyo para empleados con contrato indefinido de tiempo completo.
  16. Programas especiales de formación y apoyo para empleados temporales de tiempo completo.
  17. Programas especiales de formación y apoyo para empleados temporales de medio tiempo.
  
- Orientados a sociedades:
  18. Inversión en desarrollo de sociedades y operaciones conjuntas.

19. Actualización de sistemas de intercambio electrónico de datos.

- Orientados a marcas y propiedad intelectual:

20. Inversión en identificación de marca (logo/nombre).

21. Inversión en patentes nuevas, copyright.



### **ANEXO III**

Índices del coeficiente de eficiencia del capital intelectual (i): todas ellas, son medidas actuales y en %:

1. Cuota de mercado.
2. Índice de satisfacción de clientes.
3. Índice de liderazgo.
4. Índice de motivación.
5. Índice de recursos de I+D/recursos totales.
6. Índice de horas de formación.
7. Rendimiento/meta de calidad.
8. Retención de empleados.
9. Eficiencia administrativa/ingresos (recíproco de errores administrativos/ingresos).



## **ANEXO IV**

### FICHA DE CONTACTO CON LA EMPRESA

EMPRESA:

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

FAX:

CORREO ELECTRÓNICO:

### SEGUIMIENTO

1. CORREO ELECTRÓNICO
2. CONVERSACIÓN TELEFÓNICA
3. CITA PRESENCIAL
4. VISITA A LA EMPRESA
5. ENTREVISTA CON EL GERENTE Y DUEÑO

### ENTREVISTA

- FECHA:
- LUGAR:
- PERSONAS ENTREVISTADAS:
- TIEMPO DE ENTREVISTA:
  
- CONCLUSIÓN PERSONAL (impresión a nivel personal: recepción, trato, colaboración, etc.)
- CONCLUSIÓN PROFESIONAL (impresión a nivel profesional, como investigador)
- CONCLUSIÓN EMPRESARIAL (impresión bajo mi experiencia empresarial)
- RESULTADO (positivo o negativo, válido o no para mi investigación)



## **ANEXO V**

### ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA

#### 1. INTRODUCCIÓN

- Fundación de la Empresa Familiar
- Miembros fundadores
- Motivo de la fundación
- Formación de los fundadores
- Continuidad de la Empresa Familiar
- Objetivos de la Empresa Familiar fundada
- Sucesiones transmitidas

#### 2. LA FAMILIA EMPRESARIA

- Miembros de la familia
- Miembros familiares en la Empresa
- Los cónyuges en la Empresa Familiar
- Formación de los miembros familiares de la Empresa
- Continuidad familiar en la Empresa
- Influencia familiar
- Protocolo Familiar
- Relación Empresa-Familia / Familia-Empresa
- Objetivos personales
- Incorporación miembros familiares en la Empresa
- Objetivos de la sucesión
- Opinión personal sobre la Iniciativa Empresarial

#### 3. CULTURA EMPRESARIAL

- Importancia de la Cultura Empresarial
- Cultura Empresarial de la Empresa Familiar
- Entorno familiar
- Cultura Empresarial versus Cultura Familiar
- Cultura Empresarial de los trabajadores
- Cambios en la Cultura Empresarial

#### 4. LA EMPRESA FAMILIAR

- Organigrama de la Empresa Familiar
- Número de trabajadores en la Empresa y su evolución
- Toma de decisiones
- Pilares básicos de dirección
- Incorporación de la Familia en la empresa Familiar
- Valoración personal dentro de la Empresa

#### 5. CAPITAL INTELECTUAL

- Selección de personal
- Valoración candidatos
- Relación con el personal de la empresa
- Estructura del Capital Intelectual en la Empresa
- Siguiendo el modelo Skandia de Edvinsson y Malone de El Capital Intelectual:
  - Indicadores de desarrollo, inversión y empleados
  - Eficiencia sobre cuota de mercado, satisfacción de clientes, liderazgo, motivación y recursos I+D
- Eficiencia administrativa
- Nivel cultural de la familia empresaria frente a la transmisión del Conocimiento

#### 6. CONTROL DE GESTIÓN

- Importancia del Control de Gestión en la Empresa.
- Existencia o no de un sistema de control de gestión formal en la empresa.
- Método de Control de Gestión existente y su utilización.
- Método de Control de Gestión futuro a seguir.
- Relación entre el Control de Gestión y la Cultura Empresarial.
- Relación entre el Control de Gestión y los Activos Intangibles.

## ANEXO VI

### ENTREVISTA

Se realiza un coloquio abierto donde intentamos situar a la empresa desde sus inicios hasta hoy en el entorno correspondiente, con la finalidad de poder encuadrar determinadas variables más adelante. Estamos tratando con muchas variables de carácter cualitativo que dependen, casi siempre, de valoraciones subjetivas del momento.

### INTRODUCCIÓN

1. ¿Cuándo se fundó la Empresa?
2. ¿Quién fundó la Empresa?
3. ¿Por qué se fundó la Empresa? ¿Y por qué en este sector?
4. ¿Cuál fue la formación y experiencia de los fundadores de la Empresa?
5. ¿Qué objetivos tenía la Empresa en sus inicios?
6. ¿Cuántas sucesiones generacionales ha habido en la Empresa?
7. ¿Cómo se han realizado dichas sucesiones? ¿Y con qué objetivos?

### LA FAMILIA EMPRESARIA

1. ¿Cuántos miembros componen su familia?
2. ¿Cuántos de los anteriores trabajan en la Empresa Familiar? ¿Y qué puestos ocupan?
3. ¿Qué opina sobre la incorporación de los cónyuges a la Empresa Familiar?
4. ¿Qué formación se ha valorado para la incorporación de los miembros familiares en la actualidad?
5. ¿A qué cree debida, fundamentalmente, la continuidad de su Empresa?
6. En el ámbito familiar ¿se dialoga sobre temas referentes a la Empresa?
7. ¿Influyen las opiniones familiares en el desarrollo de la actividad de la Empresa? ¿Por qué?
8. ¿Comparten los miembros de la familia la visión de futuro de la Empresa?
9. ¿Existe Protocolo Familiar? En caso afirmativo, ¿cree que es necesario para solucionar o evitar enfrentamientos por la consecución de objetivos a alcanzar, sobre todo, entre dos generaciones (por ejemplo, entre padre e hijo, donde el

primero cree conveniente hacer determinadas reformas para aumentar la productividad y el padre cree que no son necesarios los cambios, alegando que la empresa funciona bien así, como siempre ha funcionado)? ¿Por qué?

10. ¿Trabajar conjuntamente en la empresa beneficia tanto a la familia como a la propia empresa? ¿Por qué?
11. Centrándonos en usted, ¿qué objetivos personales tenía cuando se planteó este medio de vida?
12. El haber crecido dentro de un entorno de empresa familiar, ¿ha influido en sus inicios empresariales? ¿Cree que fue el detonante de su inquietud empresarial, o por el contrario, cree que habría desarrollado una iniciativa empresarial de igual manera?
13. ¿De quién y/o de qué ha aprendido más desde sus inicios empresariales?
14. ¿Considera una suerte poder acceder a trabajar en la Empresa Familiar o piensa que es más una obligación?
15. ¿Cómo definiría la entrada de un sucesor junto al que va a suceder? ¿Cree fácil la relación de trabajo entre ambos? ¿Por qué?
16. ¿Qué objetivos principales marcaría para su sucesión tanto personales, como empresariales?
17. Por último, en este apartado, podría dar su opinión sobre ¿cómo fomentar la iniciativa empresarial entre los jóvenes?

## CULTURA EMPRESARIAL

1. ¿Cree importante una Cultura Empresarial sólida y estable en su Empresa?
2. ¿Cómo define la Cultura Empresarial en la que está basada su Empresa?
3. ¿Existen normas y conductas concretas sobre los valores y la gestión y transmisión del conocimiento?
4. El entorno familiar ¿cómo cree que influye en la Cultura Empresarial que se define en la empresa?
5. ¿Cree que existe un binomio equilibrado entre ambas culturas y filosofías, la familiar y la empresarial? O por el contrario, ¿podrían fijarse o establecerse de forma independiente?
6. La Cultura Empresarial en la que basa su Empresa, ¿intenta inculcarla en los trabajadores de la misma? ¿Hasta qué punto le parece importante esta cuestión?



7. Por último, ¿diría que la Cultura Empresarial sobre la que se basan ha cambiado en los años de vida de su Empresa, o simplemente ha ido evolucionando para adaptarse a los cambios del entorno?

## EMPRESA FAMILIAR

1. El organigrama de su Empresa, ¿lo considera cercano a un modelo vertical jerárquico y tradicional o más bien descentralizado o circular?
2. ¿Cuántos trabajadores tiene, actualmente, su Empresa? ¿Cuál ha sido esta evolución laboral, en el número de trabajadores en las diferentes sucesiones generacionales?
3. ¿Cómo definiría la toma de decisiones en su Empresa: centralizada o descentralizada? ¿Por qué se ha optado por esta estructura?
4. ¿Qué tres pilares cree básicos para dirigir su Empresa? ¿Han variado respecto a los que había en anteriores generaciones? ¿Por qué?
5. A la hora de incorporar miembros familiares a la Empresa, ¿qué criterios de valoración se siguen?
6. Los miembros de la familia que han sido incorporados a la Empresa Familiar, ¿cree que trabajan por el bien del negocio, de forma vocacional, o lo hacen por el bien individual o ganancia familiar?
7. Si la formación, capacidad, etc. de dos o más miembros de la familia fuese dispar, mejor o mayor en uno que en otro, ¿cree que tendría problemas en cuanto a la incorporación de éstos en la Empresa Familiar? ¿Por qué? ¿Está contemplado bajo algún tipo de rigurosidad este aspecto?
8. Para terminar este apartado, ¿cree que su valoración dentro de la Empresa es positiva? ¿Se ha planteado, alguna vez, un cambio de relación personal con los trabajadores de su Empresa?

## CAPITAL INTELECTUAL

1. ¿Cómo tienen estructurado el Capital Intelectual en su Empresa?
2. Capital Humano:
  - ¿Cómo realizan en su Empresa la selección de personal?
  - ¿Qué es lo que más se valora en un candidato? (currículum, cualificación personal, habilidades, experiencia, impresión personal durante la entrevista, etc.)

- En el desarrollo de empleados, ¿existe ascenso profesional de éstos, aún incorporándose más miembros familiares a la Empresa?
  - ¿Cree que afecta el nivel cultural de la familia empresaria en los rendimientos de transmisión e implementación del Conocimiento?
3. Capital Estructural u Organizacional:
- Dentro del desarrollo de nuevos productos, ¿existe diferencia en la innovación de productos, dependiendo de la transmisión generacional?
  - ¿Qué inversión realizan en T.I. (Tecnologías de Información)?
  - ¿Podría hacer un resumen de los recursos de I+D con los que cuenta su Empresa?
4. Capital Relacional:
- ¿Cómo definiría la relación con el personal de su Empresa?
  - ¿Qué evolución ha sufrido la satisfacción de clientes?
  - ¿Qué evolución ha sufrido la cuota de mercado de su Empresa en estas generaciones?
  - ¿Cómo calificaría la eficiencia administrativa en su Empresa?
5. Podría decirme, ¿qué líneas sigue el liderazgo en su Empresa?
6. ¿Cómo definiría la motivación dentro de su Empresa?

## CONTROL DE GESTIÓN

1. ¿Considera el Control de Gestión en la Empresa un factor de gran importancia para la misma? ¿Por qué?
2. ¿Qué cree que aporta principalmente un sistema de control de gestión?
3. ¿Utilizan formalmente y de forma continuada algún método de control de costes? ¿Cuál y por qué?
4. ¿Cree que guarda alguna relación el sistema de control utilizado con la cultura empresarial de la empresa? ¿Por qué?
5. En caso afirmativo, ¿qué relaciones destacaría?
6. En relación a los activos intangibles, ¿qué nexos podría citar entre éstos y el control de gestión en su empresa?

En este segundo apartado del anexo III, nos dirigimos directamente a preguntas que bien son cuantificables o bien las hemos transformado en ello. La finalidad es concretar las variables necesarias, en nuestro caso, para poder aplicar una fórmula que indique la eficiencia de la empresa con el uso de los recursos intangibles/capital intelectual y con el uso adecuado de un sistema de control de gestión.

### **PREGUNTAS CONCLUYENTES**

El siguiente primer apartado incluye preguntas de carácter cualitativo que nos ayudan a centrarnos en el entorno elegido de Empresa Familiar (ya que como decíamos anteriormente, el carácter de las respuestas es bastante subjetivo y, creemos que, formulando algunas de forma distinta, nos hará llevar esa subjetividad al mínimo).

1. ¿Qué cambios anotaría como más relevantes con la entrada de la segunda generación en su Empresa, tanto a nivel tangible como intangible? ¿Y cuáles con la entrada de la tercera generación? Aporte aquellos que considere importantes.

	2ª GENERACIÓN		3ª GENERACIÓN	
	SI	NO	SI	NO
Descentralización				
Fluidez en la comunicación				
Adaptación al entorno				
Importancia al liderazgo				
Valoración del Capital Intelectual				
Formalización de métodos de gestión				

2. ¿Cuáles son los cinco factores que definirían el éxito de su Empresa, en tanto en cuanto ha favorecido su supervivencia a ninguna, una, dos, tres o cuatro generaciones? ¿Y qué otros factores consideraría relevantes en el fracaso de otras empresas? Valórelos de 1 a 5, de menor a mayor influencia, respectivamente.

ÉXITO		FRACASO	

3. ¿Qué errores cree que comete un fundador a la hora de plantear la sucesión?
4. ¿Con qué se identifica más usted: empresa – familia o familia – empresa? ¿Por qué?
5. ¿Cuál cree que da más en la actualidad? Y ¿Por qué?
  - La Empresa Familiar como medio: sin antecedentes familiares empresariales, vista como un medio de vida, con posible creación de cultura empresarial y con fundador sin planteamiento de continuidad.
  - La Empresa Familiar como fin: con antecedentes empresariales, con vocación y continuidad, con cultura empresarial estable y con fundador de tradición familiar.
6. Según apunta el asesor familiar Fernando Nogales en un artículo escrito para la Fundación Nexia para el desarrollo de la familia empresaria, ¿está de acuerdo en que las mayores causas de mortandad en las Empresas Familiares se originan en el ámbito de las relaciones familiares? ¿Por qué?

En segundo lugar, realizamos una serie de preguntas de carácter cuantitativo para medir el Capital Intelectual y, junto al siguiente apartado, su influencia en el Control de Gestión en las Empresas Familiares.

1. Valore de 1 a 5 las siguientes premisas de la Cultura Empresarial en que basa su Empresa, siendo 1 la menor puntuación y 5 la máxima:
  - El trabajo en equipo.
  - El liderazgo en función de la relación de comunicación y participación en la toma de decisiones entre responsable y trabajadores.
  - Importancia del desarrollo de capacidades y habilidades.
  - Inversión en tecnología e infraestructura.
  - Preocupación por que sus empleados deseen trabajar en su Empresa.
2. De forma escueta, podría decir qué porcentaje ocupa su Empresa en:
  - Cuota de mercado.
  - Satisfacción de clientes.
3. ¿Cómo valoraría los siguientes factores de medición del Liderazgo, sabiendo que la escala es de 5 puntos, donde 1 corresponde a poco y 5 a mucho:
  - La comunicación entre responsable y trabajadores.
  - La influencia en el responsable de los trabajadores.
  - La influencia en los trabajadores del responsable.
  - La confianza mutua de la información entre responsable y trabajadores.

Por tanto, cómo valoraría:

- El nivel de intercambio de la información.
  - El nivel de participación en la toma de decisiones.
4. Ordene los siguientes factores de Motivación, según la importancia que les atribuye, siendo 5 los de mayor y 1 los de menor importancia:
    - A nivel interno:
      - Poder.
      - Autorrealización.
      - Reconocimiento.
    - A nivel retributivo:
      - Dedicación a la tarea.
      - Aceptación de autoridad, normas y valores.

- A nivel externo:
  - Supervisión.
  - Resultados del trabajo.
  - Salario.
  - Promoción.

5. ¿Cómo le parecen las siguientes cuestiones traductoras de Motivación?

MB = Muy Buena; B = Buena; R = Regular; M = Mala; MM = Muy Mala

	MB	B	R	M	MM
Relación en un mismo nivel					
Relación con superiores					
Reacción ante problemas no resueltos					
Comodidad en el lugar de trabajo					
Adaptación al lugar de trabajo					
Situación personal / familiar					
Valoración de los planes de incentivos disponibles					
Reconocimiento en la empresa					

6. Recursos I+D / recursos totales.
7. Formación interna = gastos de formación / masa salarial.
8. Retención de empleados según antigüedad.

En tercer lugar, preguntamos sobre el Control de Gestión utilizado en la Empresa y su seguimiento e integración con los activos intangibles.

1. ¿Llevan a cabo en su empresa una contabilidad de costes formal? ¿Por qué?
  - En caso de no ser así, podría decirnos ¿Por qué? Y ¿Cree que debería implantar un sistema de costes formalizado? ¿Por qué?
  - En caso afirmativo, ¿qué sistema de control de costes utilizan? ¿Incorporan la tecnología de la información? ¿Creen que es el más adecuado para su empresa o se han planteado cambiarlo o modificarlo? ¿Por qué?

Basándonos en la última premisa, teniendo implantado un sistema de control de gestión,

2. ¿Con qué frecuencia lo utilizan?
3. ¿La elaboración de la información es participativa? ¿Quién la elabora?
4. ¿Se trabaja bajo la realización de presupuestos que incluyen un sistema de confección, discusión y aprobación del mismo?
5. ¿Quién dispone y utiliza la información obtenida? ¿Llega la información a todos los niveles de la empresa, cualitativa o cuantitativamente?
6. ¿La planificación estratégica que realizan se nutre de todos los niveles de la organización o solo de algunos?
7. ¿Cree que tienen el personal adecuado para llevar a cabo estas tareas?
8. ¿Tienen un responsable de control de gestión o Controller?
9. ¿Qué habilidades y cualidades le requiere un candidato a un puesto de control de gestión en su empresa?
10. Valore del 1 al 5 (siendo 1 el menor valor y 5 el máximo), la importancia que supone o supondría un buen sistema de control de gestión en su empresa.
11. Valore en qué medida afecta un buen sistema de control de gestión en los siguientes puntos de una empresa:

	NADA	POCO	MUCHO	MÁXIMO
Ayuda a ser más eficientes				
Mejora la toma de decisiones				
Busca beneficios competitivos				
Crea conocimiento				
Ayuda a la transmisión del conocimiento				





## ANEXO VII

### VARIABLES DE CAPITAL INTELECTUAL PARA IDENTIFICAR Y CALCULAR EL VALOR DE LOS RECURSOS INTANGIBLES DE LA EMPRESA.

Índices medidos en %:

1. Cuota de mercado .....
2. Índice de satisfacción de clientes.....
3. Índice de liderazgo.....
4. Índice de motivación.....
5. Índice de recursos de I+D/recursos totales.....
6. Índice de formación interna.....  
(gastos de formación / masa salarial)
7. Retención de empleados .....
8. Eficiencia administrativa.....  
(errores administrativos/ingresos)

Variables medidas en unidades monetarias:

1. Inversión en desarrollo de nuevos productos.....
2. Inversión en TI para ventas, servicios y administración.....
3. Inversión en servicio de clientes .....
4. Inversión en formación de empleados.....
5. Inversión en desarrollo de sociedades y operaciones conjuntas.....
6. Inversión en propiedad intelectual, patentes nuevas, copyright, etc...

