

LAS CAPACIDADES DE MARKETING Y SU IMPACTO EN EMPRESAS FAMILIARES

Carmen Pérez Cabañero

Tomás González Cruz

Sonia Cruz Ros

perezcar@uv.es

tomas.gonzalez@uv.es; sonia.cruz@uv.es

Universidad de Valencia, España

RESUMEN

El presente trabajo pretende extender el enfoque basado en los recursos y capacidades al contexto de la empresa familiar, profundizando en el impacto de las capacidades de marketing sobre diversas medidas de desempeño de la organización. Entre otros resultados, destaca la influencia positiva de las capacidades relacionadas con la mejora de la rentabilidad y la planificación de marketing en sus resultados financieros. También es notable la contribución de los resultados no financieros al desempeño puramente financiero de la empresa familiar así como la influencia de la política de producto en la satisfacción de diversos stakeholders.

PALABRAS CLAVE

Recursos y capacidades. Empresa familiar. Capacidades de marketing. Desempeño.

1. Introducción

En España, al igual que en el resto de las economías desarrolladas, las empresas familiares son un elemento predominante en el tejido empresarial. Así, suponen el 85% del censo empresarial: 2,9 millones de compañías que generan 13,9 millones de empleos y aportan el 70% del PIB (Instituto de Empresa Familiar, 2009). Si tomamos en consideración el tamaño se observa que el 99,6% de esas empresas familiares son PYMES, mientras que el 37% de las empresas que facturan más de mil millones de euros son empresas familiares. Por tanto, la relevancia económica de la empresa familiar es indiscutible a pesar de la escasez de estudios empíricos realizados en torno al impacto del carácter familiar en la organización (Astrachan, 2010).

Diversos autores han aplicado la teoría de recursos y capacidades para estimar las ventajas competitivas alcanzadas por las empresas familiares como consecuencia de su particular gestión de recursos y capacidades (Habberston y Williams, 1999; Sirmon y Hitt, 2003; Chrisman, Chua y Sharma, 2005; Tokarczyk, Hansen, Green y Down, 2007). No obstante, todavía se precisa de mayor investigación sobre el origen de estos recursos, cómo se gestionan y cómo se crean capacidades que confieren ventajas competitivas a las empresas familiares (Astrachan, 2010). Particularmente en el campo del marketing es notable la ausencia de estudios en este ámbito, razón que motiva esta investigación. Es por ello que el presente trabajo pretende profundizar en las capacidades de marketing de empresas familiares de pequeño y mediano tamaño y, en cómo éstas ejercen su influencia sobre diversas medidas de desempeño organizativo, considerando este desempeño no sólo desde una perspectiva puramente financiera sino también desde la perspectiva de diversos stakeholders.

La investigación que se describe a continuación se estructura en tres partes principales. En los primeros epígrafes se aborda la naturaleza diferencial de las empresas familiares de pequeño y mediano tamaño (PYMES). También se revisan los estudios realizados sobre empresas familiares desde la teoría de recursos y capacidades con especial atención a las aportaciones en el ámbito comercial. En segundo lugar se plantean los objetivos del estudio empírico y se describe su metodología. Finalmente se expresan los resultados conseguidos y las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. La empresa familiar

Existen diversas acepciones en torno a la definición de una empresa familiar. La mayoría de ellas se refieren a tres aspectos principales (Villalonga y Amit, 2004): la propiedad del capital social (cuya mayoría está en una o varias familias), el control de la sociedad (a través de los derechos de voto que poseen) y los puestos de alta dirección ocupados por miembros familiares. Es difícil conseguir una definición universal consensuada ya que pueden existir factores legales particulares en diversos países. En España, el Instituto de Empresa Familiar enfatiza los criterios de control y gestión ya que considera una empresa como familiar si se cumplen dos condiciones: a) que la mayoría de los votos (directa o indirectamente) sean propiedad de la familia que fundó o fundaron la compañía (o de la familia que la hayan adquirido posteriormente) y b) que al menos un representante de la familia o pariente participe en la gestión o gobierno de la compañía. En el caso de empresas cotizadas en bolsa no es preciso contar con la mayoría de votos pero sí se requiere que la familia sea capaz de ejercer una influencia decisiva en la compañía.

La investigación en el ámbito de la empresa familiar es reciente y todavía escasa (Astrachan, 2010). No obstante, la evidencia indica que las estrategias que caracterizan el éxito de la empresa familiar a menudo son diferentes de las restantes empresas (Chrisman, Chua y Sharma, 2005). La visión y los valores culturales familiares del fundador se trasladan a la empresa confiriéndole características particulares y adoptando estrategias diferentes (Ibrahim, Angelidis y Parsa, 2008). Concretamente se afirma que, las empresas familiares están más orientadas por el valor (Denison, Lief y Ward, 2004), tienen una orientación a más largo plazo (Hoopes y Miller, 2006; Miller y Le Breton-Miller, 2006; Zellweger, 2007), persiguen metas adicionales a las puramente financieras (Zellweger y Nason, 2008), desarrollan redes y relaciones a largo plazo basadas en la confianza y el altruismo (Anderson, Jack y Dodd, 2005), a menudo fomentan la imagen de marca asociándola a la propia identidad familiar

(Craig, Dibrell y Davis, 2008) y, normalmente son capaces de difundir los valores de la familia en la cultura de la organización (Sharma, 2004).

3. Capacidades distintivas en la empresa familiar.

El enfoque basado en los recursos y capacidades es un marco apropiado para estudiar las ventajas competitivas y los consiguientes resultados conseguidos por las empresas familiares (Habbershon y Williams, 1999; Sirmon y Hitt, 2003; Chrisman, Chua y Sharma, 2005; Tokarczyk et al. 2007). La influencia de la familia (“familiness”) se origina como consecuencia de la interacción de los miembros de ésta con la empresa (Habbershon y Williams, 1999). La familia confiere a la empresa un modo peculiar de combinar y explotar sus recursos y capacidades, de tal modo que le permite alcanzar ciertas ventajas competitivas a partir de las cuales mejorar su desempeño frente a otras empresas. Resumiendo las múltiples acepciones para el término recurso, éste se podría definir como cualquier input a disposición de la empresa, tangible o intangible, que ésta controla de forma estable. Hay cuatro tipos de recursos (Barney, 1991; Grant, 1991): recursos físicos (instalaciones, materiales, capital, propiedad intelectual, entre otros), recursos humanos (conocimientos, experiencia, relaciones, entre otros), recursos organizacionales (políticas, rutinas, cultura, entre otros) y, recursos de procesos (liderazgo, comunicación interna, entre otros).

Por otro lado, Day (1994) define las capacidades como el conjunto de habilidades y el aprendizaje colectivo derivados de procesos organizacionales que aseguran una mejor coordinación de las actividades funcionales. Una capacidad siempre es intangible, no comercializable y difícil de identificar y transmitir. La influencia de la familia en el diseño de la estructura financiera, laboral y cultural de la empresa puede conferirle recursos específicos que la diferencien de otras empresas no familiares. Igualmente, la influencia de la familia en los procesos de planificación y gestión pueden conferir a la empresa ciertas capacidades propias. En la medida en que estos recursos y capacidades específicas de la empresa familiar le permitan ofrecer un valor superior al consumidor, ésta conseguirá una ventaja competitiva que le permitirá mejorar su desempeño. Incluso las propias relaciones familiares pueden ser una fuente de ventaja competitiva adicional a los recursos específicos de la empresa (Eddleston, Kellermanns y Sarathy, 2008).

Estudios recientes sugieren que, en el logro de una ventaja competitiva sostenible y el éxito a largo plazo, las capacidades de marketing son especialmente relevantes (De Sarbo, Benedetto y Song, 2007). Las capacidades de marketing se pueden definir como un conjunto de recursos complejos, habilidades en el campo de la comercialización e investigación de mercados que son el resultado de una acumulación de conocimientos (Tuominen, Möller y Rajala, 1997). Existen diversas clasificaciones en torno a las capacidades de marketing. Tuominen, Möller y Anttila (1999) diferencian las capacidades de marketing que surgen de elementos enfocados hacia el exterior y, derivadas de factores internos. En las primeras incluye capacidades relacionadas con la segmentación, la selección del público objetivo, el posicionamiento, las relaciones con clientes y con distribuidores, la capacidad para investigar el mercado y los competidores. En el segundo grupo se encuentran, tanto capacidades referentes a la consistencia organizativa y su coordinación como otras más relacionadas con la gestión del producto-mercado, la determinación del marketing mix y la comunicación integrada de marketing. Recientemente, en el contexto de empresas industriales de mediano y gran tamaño, se ha propuesto diferenciar entre las capacidades que permiten a la empresa relacionarse con su mercado y, las capacidades de marketing (De Sarbo, Benedetto y Song, 2007). Entre las primeras, denominadas “linking capabilities”, se incluye la capacidad para observar y entender el mercado, los enlaces con clientes y distribuidores, la vigilancia del entorno tecnológico y todas aquellas que le permiten a la empresa competir con más eficacia mediante la detección a tiempo de cambios en el entorno. Las capacidades de marketing se refieren a todas las demás relacionadas con la política comercial de la empresa.

En el contexto de la empresa familiar, los estudios consultados no ofrecen una visión completa sobre la incidencia de las capacidades de marketing en el desempeño organizativo sino que abordan aspectos puntuales de su política de comercialización. Principalmente se destaca la orientación estratégica centrada en el cliente de las empresas familiares (Miller y Le-Breton-Miller, 2006; Tokarczyk et al., 2007) y, su flexibilidad, es decir, su mayor capacidad de respuesta ante cambios en el mercado y en la

industria (Dreux, 1990; Moscatello, 1990; Tokarczyk et al., 2007). También se enfatiza que, las relaciones con los clientes, proveedores, distribuidores y demás grupos externos son más estrechas y valoradas, basadas en la confianza (Lyman, 1991; Sirmon y Hitt, 2003) y en la búsqueda de la lealtad del cliente (Montgomery y Sinclair, 2000). Recientemente se ha investigado sobre el efecto de basar la identidad de la marca corporativa en la familia propietaria (Craig, Dribell y Davis, 2008). Los resultados obtenidos al respecto muestran que no existe un efecto directo sobre el resultado financiero de la empresa pero sí un efecto indirecto a través de la incidencia que esta marca basada en la familia ejerce sobre la orientación estratégica centrada en el cliente. Por tanto, la influencia positiva de poseer una marca basada en la familia no es inmediata, y se genera más bien por la percepción del cliente de que la orientación de esa empresa familiar está centrada en el cliente y de que a largo plazo seguirá ofreciéndole productos adaptados a sus necesidades (Craig, Dribell y Davis, 2008).

4. Desempeño organizativo en la empresa familiar.

En la literatura existen trabajos que sostienen que el desempeño financiero de las empresas familiares es superior a las que no lo son (Moscatello, 1990; Lee, 2004; Lee, 2006), especialmente cuando el CEO pertenece a la familia (Anderson y Reeb, 2003). A las empresas familiares se les atribuye menores costes de capital (Aronoff y Ward, 1995), menores ratios de endeudamiento (Dreux, 1990) y, la capacidad para invertir en oportunidades con retornos a largo plazo (Dreux, 1990). Las empresas familiares ponen énfasis en el potencial de crecimiento de la compañía frente a objetivos de ventas a corto plazo (Donckels y Frohlich, 1991). Suelen tener mayores márgenes de rentabilidad, mayores tasas de crecimiento, ingresos más estables y menores dividendos (McConaughy et al., 1998).

Es generalmente aceptado que la empresa familiar persigue el logro tanto de fines financieros como no financieros (Stafford et al., 1999; Sharma, 2004; Astrachan, 2010) por lo que la valoración de su desempeño debería contemplar múltiples dimensiones y no sólo indicadores puramente financieros. Sin embargo la investigación en torno al impacto de la empresa familiar sobre la satisfacción de diversos grupos de interés o stakeholders y sus demandas financieras y no financieras es insuficiente (Zellweger y Nason, 2008). El vínculo cercano que mantienen con la sociedad (Sirmon y Hitt, 2003), su énfasis por jugar un papel activo en ella (Montgomery y Sinclair, 2000) y, las fuertes relaciones creadas en general y con otras empresas también crean eficiencias para los stakeholders (Aronoff y Ward, 1995).

En el contexto del marketing, no siempre ha sido contrastada empíricamente una relación causal entre las diversas capacidades de marketing analizadas y el desempeño si bien han destacado las capacidades estratégicas relacionadas con la orientación al mercado, segmentación y posicionamiento (Hooley et al., 1999; Fahy et al., 2000). En el estudio de Tsai y Shih (2004) sí se obtiene una relación significativa y causal entre las capacidades de marketing y el desempeño de la organización, aunque cuando son consideradas todas ellas en conjunto. En el contexto de la empresa familiar sólo un estudio centrado en capacidades de marketing se ha localizado. Sus resultados muestran que la identidad de la marca basada en la familia, tiene un efecto positivo pero indirecto sobre el desempeño financiero, a través de la variable orientación de la empresa centrada en el cliente (Craig, Dribell y Davis, 2008).

5. Objetivos y metodología de la investigación empírica

En el ámbito de la empresa familiar es notable la ausencia de estudios empíricos que, desde el enfoque basado en los recursos y capacidades, estudien la incidencia de diversas capacidades de marketing sobre el desempeño organizativo. En este contexto, la presente investigación se plantea como objetivo general conocer el impacto de las capacidades de marketing sobre diversas medidas de desempeño organizativo financiero y no financiero, incluyendo en este último la perspectiva de los stakeholders. Concretamente, el desempeño no financiero de las empresas familiares se considera a partir de la percepción del directivo encuestado sobre la “satisfacción de los stakeholders”, refiriéndose principalmente a clientes, empleados y, a la valoración de la contribución socioeconómica de la empresa a la sociedad y a su entorno. Este último aspecto responde a la necesidad de extender la investigación de la influencia de la empresa familiar en las economías y sociedades de los países en los que operan (Sharma, 2004).

El objetivo general de la presente investigación se traduce en una serie de hipótesis más concretas cuya justificación se expresa a continuación. En primer lugar, se desea contrastar la relación directa existente entre el desempeño organizativo (financiero y no financiero) y las capacidades de marketing de carácter estratégico. Son numerosos los estudios que mencionan la visión estratégica a largo plazo de la empresa familiar (Sirmon y Hitt, 2003; Miller y Le Breton-Miller, 2006; Ibrahim, Angelidis y Parsa, 2008). Algunos autores afirman que la planificación a largo plazo de la empresa familiar le puede proporcionar una ventaja competitiva que contribuya a obtener un mejor desempeño organizativo (Hitt et al., 2001). Así pues, se formula la hipótesis siguiente:

Hipótesis 1: Las capacidades de planificación de marketing tienen un impacto positivo sobre el desempeño financiero de la empresa familiar.

Diversos autores mencionan el énfasis de la empresa familiar por construir una relación de lealtad con los clientes, jugar un papel activo en la comunidad y confiar en una cultura de valores compartidos (Montgomery y Sinclair, 2000). Estos intereses muy probablemente están contemplados en su planificación comercial, por lo que se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: Las capacidades de planificación de marketing tienen un impacto positivo sobre el desempeño no financiero de la empresa familiar.

Existe una relación positiva y significativa entre el desempeño financiero y una política de diferenciación del producto basada en la calidad del producto (Hooley et al., 1999). Concretamente en el contexto de la empresa familiar, se ha comprobado empíricamente que existe una relación positiva y significativa entre capacidades relacionadas con la diferenciación del producto y el desempeño financiero (Craig, Dibrell y Davis, 2008), relación comprobada también en el contexto de empresas tecnológicas españolas (Ruiz-Ortega et al., 2008). Como consecuencia, se enuncia la hipótesis siguiente:

Hipótesis 3: Las capacidades de diferenciación del producto influyen positivamente sobre el desempeño financiero de la empresa familiar.

Diversos autores han observado que la política de diferenciación en el producto explica en parte el éxito a largo plazo de la empresa familiar (Tokarczyk et al., 2007), entendiendo éste éxito en un sentido amplio y el afán de la empresa familiar por satisfacer múltiples stakeholders (Zellweger y Nason, 2008), se puede interpretar que los stakeholders también resultan beneficiados de esta política. Además es razonable que la capacidad de la empresa por conseguir diferenciar sus productos y prestar servicios asociados de calidad redunde en una mayor satisfacción de los clientes (que reciben productos garantizados), en la satisfacción de los trabajadores (que se sienten orgullosos de trabajar para una empresa que ofrezca productos que aúnen diseño y calidad) y, positivamente en la sociedad en general. Por tanto, se formula la hipótesis 4.

Hipótesis 4: Las capacidades de diferenciación del producto influyen positivamente sobre el desempeño no financiero de la empresa familiar.

La empresa familiar es reconocida por su capacidad para percibir oportunidades y amenazas del entorno (Chrisman et al., 2003) y obtener en él información de modo regular, continuadamente (Smeltzer et al., 1988). Igualmente, se ha comprobado empíricamente que el número de horas que invierten los propietarios de PYMES reuniendo información estratégica de personas ajenas a la empresa, tiene una influencia positiva y significativa sobre el resultado financiero empresarial (Dollinger, 1984). Por ello se propone la hipótesis 5.

Hipótesis 5: Las capacidades de obtención de información del mercado influyen positivamente sobre el desempeño financiero de la empresa familiar.

Las empresas familiares destacan por su orientación al cliente y su capacidad para ofrecer una respuesta rápida y adaptada a las nuevas demandas del mercado (Dreux, 1990; Tokarczyk et al. 2007). Esta información recabada sobre clientes actuales, clientes potenciales y competidores puede redundar en una mayor satisfacción de los stakeholders de la empresa en general por lo que se plantea la siguiente hipótesis.

Hipótesis 6: Las capacidades de obtención de información del mercado influyen positivamente sobre el desempeño no financiero de la empresa familiar.

En el estudio de Craig, Dribell y Davis (2008) se comprueba el efecto positivo aunque indirecto sobre el resultado financiero, de promocionar la identidad corporativa de la empresa familiar basándose en la familia propietaria. En general, las capacidades relacionadas con la comunicación de una marca corporativa fuerte, es decir, con la actividades implicadas en crear mantener y desarrollar marcas de gran valor para el mercado, ejercen una influencia positiva en las ventas (Morgan, Slotegraaf y Vorhies, 2009), y en resultados financieros como el beneficio y el ROI (Hooley et al., 1999). Por tanto, se formula la siguiente hipótesis.

Hipótesis 7: Las capacidades en comunicación comercial influyen positivamente sobre el desempeño financiero de la empresa familiar.

La reputación familiar y las relaciones con proveedores, clientes y otros stakeholders externos son más fuertes y más valoradas en este contexto (Lyman, 1991). Una buena reputación de la empresa familiar puede favorecer no sólo a la familia y la propia empresa sino también a otros stakeholders, por ejemplo, la sociedad puede sentirse orgullosa de contar con dicha empresa en su comunidad (Zellweger y Nason, 2008). Consecuentemente, se enuncia la siguiente hipótesis.

Hipótesis 8: Las capacidades en comunicación comercial influyen positivamente sobre el desempeño no financiero de la empresa familiar.

La relación entre las capacidades relacionadas con la mejora de la rentabilidad y el desempeño financiero se puede justificar desde dos perspectivas. Por un lado, las empresas familiares, caracterizadas por cierto conservadurismo en su estructura de capital y su continua reinversión de recursos pueden sostener una capacidad superior en este sentido y por tanto mejor desempeño financiero (Hoopes y Miller, 2006). Se afirma que las empresas familiares invierten más eficientemente porque contemplan su empresa como un activo que pasar a las generaciones posteriores (Lee, 2004). Por otro lado, ciertas empresas familiares con una fuerte orientación al cliente, ofrecen productos con precios primados cuya aceptación en el mercado les incita a seguir innovando en esta línea de productos y servicios añadidos de altos precios (Tokarczyk et al. 2007). Como consecuencia de todo lo expuesto, se espera un efecto positivo sobre los resultados financieros, formulándose la siguiente hipótesis.

Hipótesis 9: Las capacidades para mejorar la rentabilidad influyen positivamente sobre el desempeño financiero de la empresa familiar.

Zellweger y Nason (2008) proponen una mayor investigación acerca de las diversas relaciones que pueden surgir entre diversos tipos de resultados financieros y no financieros, en el contexto de las empresas familiares y, considerando la implicación de múltiples stakeholders. Afirman que, entre otras modalidades, pueden darse relaciones causales entre diversos tipos de desempeño, en línea con la propuesta en la siguiente hipótesis. Por ejemplo, una donación filantrópica puede generar satisfacción entre diversos stakeholders que fomenten una mejora en la reputación de la empresa. Esta buena reputación puede generar más confianza y consiguientemente más ventas entre clientes actuales y potenciales, resultando en un efecto positivo sobre el resultado financiero de la empresa, relacionando por tanto, la satisfacción de diversos stakeholders y los resultados financieros de la empresa. Estudios previos han demostrado que la satisfacción del cliente y de los empleados impacta positivamente sobre el resultado financiero de la empresa (Pérez, Montes y Vázquez, 2004). En el ámbito de empresas de

servicios también se ha comprobado empíricamente que el desempeño no financiero (entendiéndose en términos similares a los empleados en esta investigación) influye positivamente sobre los resultados financieros de la empresa (Cruz, González y Pérez, 2009). Por tanto, se propone la siguiente hipótesis.

Hipótesis 10: El resultado no financiero obtenido respecto a la satisfacción de los stakeholders influye positivamente en el desempeño financiero de la empresa familiar.

Muestreo

Para la obtención de datos el universo seleccionado fue el conjunto de la población constituida por las empresas industriales de la Comunidad Valenciana, con la excepción del sector energía. La muestra inicialmente seleccionada estuvo formada por 1008 empresas, seleccionadas del Censo Industrial de España por un procedimiento de muestreo estratificado y afijación óptima.

Se optó por una encuesta postal como método de recolección de datos. A fin de corregir los reconocidos problemas que sufre este método, buscando elevar la tasa de respuesta y la calidad de la información, se emplearon un conjunto de procedimientos aconsejados para la investigación mediante encuestas, que suponen una versión modificada del “método de diseño total” de Dillman (1978). El envío postal siguió un procedimiento en tres olas. El primer envío, realizado el día 3 de octubre de 2007, incluía junto al cuestionario, un sobre franqueado para la devolución y una carta de presentación de la investigación, explicando sus objetivos, dando instrucciones exactas para su cumplimentación y ofreciendo los resultados del estudio a quienes colaborasen. Transcurridos 15 días del primer envío, se envió a toda la muestra una tarjeta postal de recuerdo insistiendo en su colaboración; esta acción de memoria fue reforzada con una campaña de insistencia telefónica. Transcurrido un mes del primer envío postal, se envió nuevamente a las empresas que no habían aún respondido la misma información (cuestionario, carta de presentación y sobre franqueado de devolución). El trabajo de campo finalizó el 30 de enero de 2008.

Este proceso permitió alcanzar un total de 580 cuestionarios respondidos. La depuración estadística de los cuestionarios recibidos obligó a eliminar 30 de ellos por diversas razones. Por tanto, la muestra final que integra la base de datos son 550 empresas, de ellas 391 resultaron ser empresas familiares y 159 empresas no familiares. Para este trabajo se utilizó como muestra el grupo constituido por las 391 empresas familiares. La tabla 1 recoge la ficha técnica básica del estudio empírico.

TABLA 1
Ficha técnica del estudio

Universo:	Empresa industrial de la Comunidad Valenciana (excepto energía)
Obtención de información:	Por correo, mediante cuestionario estructurado
Encuestados:	Director general y director de marketing (enfoque multi-informante)
Tamaño muestral:	391 empresas
Margen de error estadístico:	± 5.2 % (intervalo de confianza del 95.5 %)
Procedimiento de muestreo:	Muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional por industria, tamaño y distribución geográfica
Fecha del trabajo de campo:	Octubre 2007 / Enero 2008

Respecto a la selección de los encuestados, se consideró que los altos directivos eran las personas idóneas para responder sobre las competencias distintivas de la organización y su impacto sobre el desempeño. Dado que el núcleo del estudio consistía en evaluar las capacidades de marketing se solicitó que éstas fueran evaluadas por el director comercial y en su caso por el director general. Respecto a los datos de desempeño se solicitó que fueran facilitados por el primer ejecutivo de la empresa. Los instrumentos de medición creados fueron enviados a la muestra seleccionada a la atención del director general o consejero delegado de la empresa. De este modo, frente a la principal ventaja del “único-informante” (facilidad para estudiar un gran número de organizaciones) se optó por el enfoque “múltiple-informante” que parece ser preferible para medir constructos a nivel organizativo al permitir recoger de la forma más fidedigna posible la información solicitada (James y Hatten, 1995).

Para medir las capacidades de marketing se emplea la escala propuesta por Conant et al. (1990), desarrollada tras una exhaustiva revisión de la literatura que investiga las actividades funcionales realizadas por los directores de marketing, teorías generales de gestión de marketing y también sobre la conceptualización y medición del esfuerzo estratégico de marketing. La escala se basa en una valoración subjetiva de los encuestados sobre el grado de cumplimiento de su organización respecto a la competencia, en una escala de intervalos de 5 puntos, desde “1= Mucho peor que la competencia” hasta “5= Mucho mejor que la competencia”.

Seguidamente y, debido tanto a la idiosincrasia de la empresa familiar como a la falta de antecedentes en la aplicación de la escala de Conant et al. (1990) en este ámbito, se realizó un análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación Varimax a partir del cual se obtuvo cinco factores de autovalor mayor que uno que resumen el 58,35% de la varianza total. Previamente se estudió la idoneidad de esta técnica a partir del coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (cuyo valor es de 0,882) y el test de esfericidad de Barlett (cuya significatividad asociada es de 0,000). Los cinco factores extraídos permiten clasificar las capacidades de marketing en cinco grupos principales, para el contexto de la empresa familiar: Capacidades de planificación de marketing, capacidades de diferenciación de producto, capacidades sobre la obtención de información del mercado, capacidades en comunicación comercial y, capacidades para mejorar la rentabilidad e identificar tendencias de futuro. La composición de estos factores se muestra en la tabla 2, ordenando los indicadores de mayor a menor peso en su factor correspondiente.

TABLA 2

Composición de la escala para medir las capacidades de marketing en el contexto de la empresa familiar

Factor 1: Capacidades de planificación de marketing	Asignación de recursos al departamento de marketing Capacidad para integrar las actividades de marketing Eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de marketing Eficacia del proceso de planificación comercial Eficacia de la contención/reducción de costes de marketing Habilidad para segmentar los mercados objetivo Conciencia por la empresa de sus debilidades en marketing Conciencia por la empresa de sus fortalezas en marketing
Factor 2: Capacidades de diferenciación de producto	Habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos en el mercado Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad Capacidad para garantizar al cliente contra problemas en producto postventa Habilidad para diferenciar la oferta de productos Habilidad para diferenciar el producto mediante diseño
Factor 3: Capacidades de obtención de información del mercado	Capacidad para obtener información de los competidores Capacidad para identificar oportunidades de nuevos clientes y mercados y recoger información sobre ellos Capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales
Factor 4: Capacidades en comunicación comercial	Eficacia de la política de imagen de empresa Eficacia de la política de marca de producto Eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones p.
Factor 5: Capacidades para mejorar la rentabilidad	Exactitud de las previsiones de ventas y rentabilidad Eficacia de la política de precios Capacidad para identificar las tendencias del negocio

El análisis de fiabilidad correspondiente a esta escala ofrece un coeficiente alfa de Cronbach de 0,898, que supera ampliamente el valor recomendado por Nunally (1978). Respecto a la validez de contenido se confirma dado que la escala empleada para medir las capacidades de marketing fue desarrollada originariamente tras una profunda revisión de la literatura para incluir todas las dimensiones teóricas del concepto y, ha sido empleada y validada en diversos estudios según se mencionó anteriormente.

El desempeño organizativo se estudia en sus dos dimensiones financiera y no financiera mediante sendas escalas subjetivas según la percepción del principal directivo sobre el desempeño de su organización en comparación a la competencia. Se miden en escalas de cinco puntos: “1= muy malo, somos los peores de la industria, 2= malo, por debajo de la competencia, 3= normal, en el promedio de la competencia, 4= notable, por encima de la competencia; 5= sobresaliente, mucho mejor que la competencia”. Estudios previos han demostrado empíricamente una alta correlación entre las valoraciones subjetivas realizadas por los gerentes y los datos objetivos sobre el desempeño de la organización (Venkatraman, 1990).

El resultado financiero se ha medido mediante cuatro ítems relacionados con la rentabilidad y las ventas: Rentabilidad económica media (beneficio antes de intereses e impuestos/activo neto total), rentabilidad financiera media (beneficio después de impuestos/fondos propios), rentabilidad media en ventas (beneficio antes de intereses e impuestos/ventas) y, margen bruto de explotación medio (porcentaje sobre ventas). Se puede asegurar la validez de contenido de la escala empleada ya que estos ítems son comunes en la mayoría de estudios realizados tanto en el ámbito del marketing (Conant, Smart y Solano-Mendez, 1993; Hooley et al. 1999; White, Conant y Echambadi, 2003; Moore y Fairhurst, 2003; Tsai y Shih, 2004; Hooley et al. 2005) como en el ámbito de la empresa familiar (Anderson y Reeb, 2003; Lee, 2004; Craig, Dibrell y Davis, 2008). La escala aquí propuesta es de carácter unidimensional y alcanza una fiabilidad más que aceptable según el valor de 0,837 del alfa de Cronbach.

El desempeño no financiero se mide a través de la satisfacción de los stakeholders mediante tres ítems: satisfacción de los clientes, satisfacción de los empleados y valoración de la contribución de la empresa familiar a la sociedad y a su entorno. Estos indicadores están basados en escalas previas sobre la responsabilidad corporativa de la empresa y el desempeño social corporativo (Aupperle, 1991; Hillman and Keim, 2001). La escala aquí propuesta es de carácter unidimensional y ofrece un alfa de Cronbach de 0,621.

6. Resultados

Antes de proceder a contrastar las hipótesis planteadas se realizó un análisis factorial confirmatorio con la finalidad de comprobar la validez convergente y discriminante de las escalas empleadas. Los resultados principales aparecen en las tablas 3 y 4, respectivamente.

TABLA 3
Validez convergente de las escalas de medida: capacidades de marketing, desempeño financiero y desempeño no financiero en la empresa familiar.

Dimensión	Indicador	Carga estandarizada	Valor t	Fiabilidad compuesta
F 1: Capacidades de planificación de marketing	V258	0,647	13,232**	0,833
	V259	0,576	11,448**	
	V260	0,575	11,420**	
	V261	0,648	13,260**	
	V262	0,677	14,015**	
	V263	0,579	11,525**	
	V272	0,601	12,059**	
F 2: Capacidades de diferenciación de producto	V273	0,650	13,300**	0,743
	V264	0,683	13,658**	
	V265	0,579	11,161**	
	V266	0,621	12,142**	
	V276	0,585	11,292**	
F 3: Cap. de obtención de información del mercado	V278	0,493	9,257**	0,755
	V253	0,753	15,089**	
	V254	0,801	16,194**	
F 4: Capacidades sobre comunicación comercial	V255	0,574	10,956**	0,751
	V268	0,675	13,432**	
	V269	0,767	15,716**	
	V270	0,690	13,786**	

F 5: Capacidades para mejorar la rentabilidad	V256	0,552	9,955**	0.609
	V257	0,487	8,681**	
	V267	0,657	11,896**	
F 6: Desempeño financiero	V479	0,842	18,900**	0.839
	V480	0,794	17,417**	
	V481	0,775	16,853**	
	V482	0,582	11,627**	
F 7: Desempeño no financiero	V493	0,674	12,238**	0.767
	V494	0,785	14,097**	
	V495	0,399	7,003**	
Chi cuadrado= 1074,759 g.l.= 356 p=0,000	BBNFI = 0,854 BBNNFI = 0,893 CFI= 0,919 RMSEA=0.063			

Los datos de la tabla 3 muestran que la validez convergente se comprueba según los índices de bondad de ajuste del modelo. Además, los parámetros Lambda estandarizados que relacionan cada variable observada con el factor latente son superiores a 0,5 (exceptuándose dos casos) y todos significativos para un nivel de confianza del 95% puesto que los valores del estadístico *t* de Student son superiores a 1,96. También se ofrece la fiabilidad compuesta, constatándose también que su valor en casi todos los factores es superior al valor recomendado de 0,7 (Fornell y Larcker, 1981). Tomados en su conjunto, todos estos indicadores demuestran evidencias suficientes de fiabilidad del instrumento de medida.

Para analizar la validez discriminante se han seguido dos procedimientos: (a) comprobar que el intervalo de confianza en la estimación de la correlación entre cada par de factores no incluye el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988) y (b) que la varianza promedio extraída para cada factor sea superior al cuadrado de la correlación entre cada par de factores (Fornell y Larcker, 1981). La tabla 4 muestra los resultados que, en su conjunto, permiten afirmar la validez discriminante del instrumento de medida propuesto. En la diagonal de la tabla 4 se muestra el índice de varianza extraída para cada factor, debajo de la diagonal se muestra el intervalo de confianza para la correlación entre factores y, sobre la diagonal el cuadrado de la correlación estimada entre los factores.

TABLA 4
Validez discriminante de las escalas de medida: capacidades de marketing, desempeño financiero y desempeño no financiero en la empresa familiar.

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
F1	0.417	0,419**	0,268**	0,484**	0,455**	0,119**	0,081**
F2	[,558; ,738]	0.368	0,391**	0,426**	0,608**	0,106**	0,284**
F3	,418; ,618]	[,528; ,724]	0.513	0,253**	0,287**	0,114**	0,170**
F4	[,614; ,778]	[,555; ,751]	[,393; ,613]	0.502	0,438**	0,029**	0,168**
F5	[,569; ,781]	[,674; ,886]	[,410; ,662]	[,546; ,778]	0.346	0,170**	0,178**
F6	[,235; ,455]	[,209; ,445]	[,225; ,453]	[,047; ,295]	[285; ,541]	0.570	0,199**
F7	[,161; ,409]	[,419; ,647]	[,291; ,535]	[,286; ,534]	[,313; ,593]	[,335; ,559]	0.525

Evaluada las propiedades psicométricas del instrumento de medida, se procedió a contrastar las hipótesis propuestas mediante un modelo de ecuaciones estructurales calculado mediante el método robusto y empleando el programa EQS 6.1. El modelo final se presenta en la figura 1. Los datos referentes a la bondad de ajuste del modelo son todos favorables según los indicadores expresados en la tabla 5, a excepción del test de Chi cuadrado, probablemente debido al tamaño muestral.

FIGURA 1
Estimación del modelo propuesto

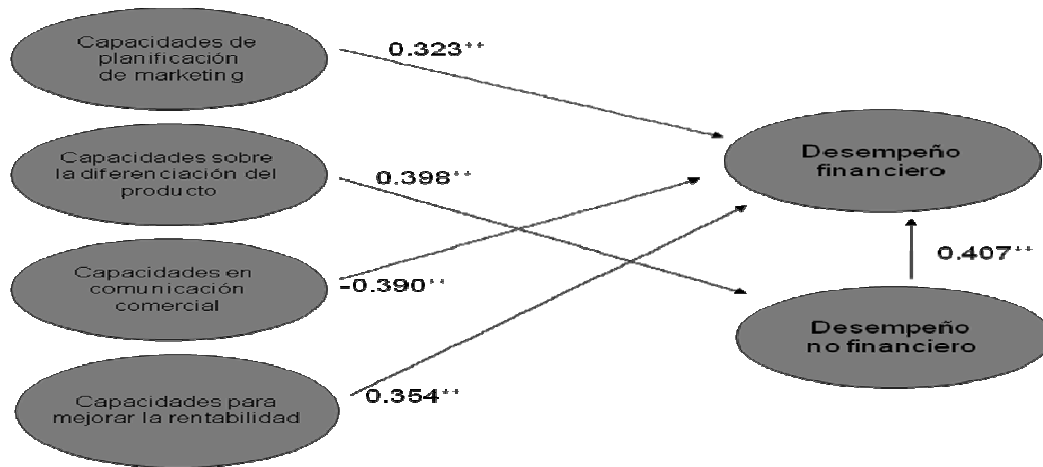


TABLA 5
Parámetros estandarizados estimados

Hipótesis	Descripción	Estimación	t de Student
H1	<i>F1 Cap.planificación de mk → F6 Desempeño financiero</i>	0,323	2,837**
H2	<i>F1 Cap. planificación de mk → F7 Desempeño no financiero</i>	-0,247	-1,621 ^{n.s}
H3	<i>F2 Cap.diferenci.producto → F6 Desempeño financiero</i>	-0,208	-1,244 ^{n.s.}
H4	<i>F2 Cap.diferenci.producto → F7 Desempeño no financiero</i>	0.398	1.3E+08**
H5	<i>F3 Cap.obtenc.inf. mercado → F6 Desempeño financiero</i>	0,141	1,588 ^{n.s.}
H6	<i>F3 Cap.obtenc.inf. mercado → F7 Desempeño no financiero</i>	0.141	1,114 ^{n.s}
H7	<i>F4 Cap.comunic. comercial → F6 Desempeño financiero</i>	-0,390	3,334**
H8	<i>F4 Cap.comunic. comercial → F7 Desempeño no financiero</i>	0.171	1,200 ^{n.s}
H9	<i>F5 Cap.mejorar rentabilidad → F6 Desempeño financiero</i>	0,354	2,033**
H10	<i>F7 Desempeño no financiero → F6 Desempeño financiero</i>	0,407	1,993**
Resultados de bondad ajuste del modelo: Chi cuadrado = 1074,759 354 g.l. p=0,00000		BBNFI= 0,854 BBNNFI=0,892 CFI=0,918 RMSEA=0.063	

Los resultados obtenidos confirman la influencia de diversas capacidades de marketing sobre el desempeño financiero y no financiero de las empresas familiares analizadas. En el desempeño financiero, influyen positivamente las capacidades relacionadas con la planificación de marketing (H1 aceptada), y las capacidades para mejorar la rentabilidad (H9 aceptada). El primer resultado es acorde con la importancia de la planificación a largo plazo en la empresa familiar (Tokarczyk et al., 2007; Ibrahim, Angelidis y Parsa, 2008) y, concretamente de la planificación de marketing en este contexto

de pequeñas y medianas empresas industriales. Por tanto, se reconoce el impacto de las capacidades de marketing para realizar procesos de planificación eficaces con énfasis en la asignación de recursos, integración y evaluación de las actividades comerciales, contención de costes comerciales y habilidades adicionales como las relacionadas con la segmentación y la estimación de las fortalezas y debilidades comerciales de la empresa. Por otro lado, cabía esperar que las capacidades referidas a la exactitud de las previsiones de ventas y rentabilidad y a la eficacia de la política de precios redundasen positivamente sobre el desempeño financiero, dado que la relación con estas variables es más directa. En cambio, sorprende la influencia negativa sobre el desempeño financiero de las capacidades relacionadas con la comunicación comercial (H8 no aceptada). Probablemente este resultado se debe a que los fondos destinados a publicidad, promoción y relaciones públicas para promocionar la empresa familiar y sus marcas se ven más bien como un gasto y no como una inversión. Por eso esta percepción de que el impacto de las capacidades de marketing en promoción es negativo, en términos de rentabilidad.

Las capacidades relacionadas con la diferenciación del producto no impactan sobre los resultados financieros (H3 no aceptada) pero sí sobre los resultados no financieros de la empresa familiar (H4 aceptada). Por tanto, los ejecutivos encuestados estiman que la diferenciación del producto influye directamente sobre la satisfacción de los stakeholders pero no aprecian su efecto sobre la rentabilidad de la empresa. Posiblemente, en estas empresas industriales, el impacto de las capacidades para diferenciar el producto según las demandas de los clientes y asegurarse su satisfacción a largo plazo es más importante que el impacto inmediato de esta política sobre la rentabilidad. Los ejecutivos consideran que ésta política de producto es básica para su negocio industrial y por ello no aprecian su impacto sobre la rentabilidad de la empresa. Algunos estudios realizados en empresas familiares industriales apuntan en esta dirección al afirmar sus ejecutivos que, parte de su éxito residía en la diferenciación de su producto (Tokarczyk et al., 2007). Además, la capacidad para ofrecer nuevos productos que aúnen diseño y calidad no sólo incrementará la satisfacción de los clientes que lo adquieran sino también la satisfacción de los empleados que, se sentirán orgullosos por contribuir con su esfuerzo a esa producción e innovación que es apreciada en el mercado. Finalmente, la valoración de la contribución de la empresa a su entorno también aumenta ante la consolidación de una oferta consistente, que ofrece garantías postventa para el consumidor, contribuyendo así también a mejorar el resultado no financiero de la empresa.

En cuanto a la relación positiva que ejercen los resultados no financieros sobre los resultados financieros (H10 aceptada), existen precedentes en la investigación de Hooley et al. (2005) y en la realizada por Cruz, González y Pérez (2009) en empresas de servicios. Como en esta última investigación, el resultado no financiero incluye la satisfacción de los clientes y de los empleados junto a la valoración de la contribución de la empresa a su entorno. Es plausible entender que la satisfacción de los clientes incide positivamente sobre los resultados financieros de la empresa ya que esta satisfacción suele ser un antecedente de la fidelidad del consumidor, y ésta genera ventas adicionales a la empresa. La satisfacción de los empleados también redunda positivamente en los resultados financieros ya que su compromiso y orgullo de pertenencia puede motivarlos y mejorar su desempeño. Finalmente, Craig, Dribell y Davis (2008) afirman que una empresa familiar socialmente responsable puede generar beneficios si comunica esta cualidad, en línea con el resultado de que el desempeño no financiero contribuye positivamente al desempeño financiero.

Los resultados obtenidos no permiten aceptar la hipótesis 2 que propone una relación positiva entre las capacidades de planificación de marketing y el desempeño no financiero de la empresa familiar. Así pues, los ejecutivos encuestados perciben las capacidades de planificación más bien como una herramienta interna de mejora del desempeño financiero y no aprecian tanto su repercusión en la satisfacción de los stakeholders. Tampoco se acepta la hipótesis 8 que propone un efecto positivo de las capacidades en comunicación comercial sobre el desempeño no financiero de la empresa familiar. Posiblemente, los ejecutivos encuestados piensan que la satisfacción de los stakeholders está más bien relacionada con el propio producto que se les ofrece y, menosprecian la política de comunicación y sus efectos sobre dichos resultados no financieros. De hecho, previamente ha destacado el impacto negativo de las capacidades en comunicación sobre la rentabilidad de la empresa familiar.

No ha sido posible estimar el impacto de las capacidades para obtener información del mercado sobre ninguna medida de desempeño en la empresa familiar (H5 y H6). Por tanto, aunque las empresas familiares destacan por su capacidad para buscar información sobre su entorno de manera periódica (Smeltzer et al., 1988), no aprecian realmente sus efectos sobre la rentabilidad de la empresa. En cuanto al desempeño no financiero, tampoco Hooley et al. (1999) obtuvieron una relación significativa entre ambas variables, resultado que justifican con la idea de que, aunque puede que sea relativamente fácil realizar investigación de mercados, es más bien difícil aplicar sus resultados para lograr relaciones cercanas con los clientes y crear una fuerte imagen de marca, entre otros aspectos. Además, a medida que los directivos de las empresas familiares ganan experiencia y mejoran sus resultados, reducen la intensidad de sus actividades estratégicas para estudiar el entorno porque confían más en su propia experiencia y menos en el criterio de otra gente (Kaish y Gilad, 1991), de modo que no perciben la conexión directa entre estas capacidades de obtención de información del mercado y el desempeño de la empresa. Finalmente y, como apuntaban Cruz, González y Pérez (2009), puede ocurrir que los efectos positivos de las capacidades relacionadas con la obtención de información sobre clientes y, competidores repercutan sobre el desempeño de la organización más bien a medio y largo plazo, por lo que no quedaría reflejada su influencia en este estudio.

7. Conclusiones

La contribución de la empresa familiar en las economías de los países en los que operan es muy notable, en términos de PIB y empleo generado. La influencia de la familia en el negocio le confiere unas características muy particulares en términos de visión a largo plazo, valores y estrategias relacionales que, sin embargo, merecen mayor atención por parte de los investigadores (Astrachan, 2010). Especialmente notable es la ausencia de investigaciones que, desde el enfoque de la teoría basada en los recursos y capacidades, expliquen qué capacidades de marketing son más importantes en la consecución de un desempeño superior, objetivo principal de la presente investigación.

Los resultados obtenidos permiten confirmar la contribución de diversas capacidades de marketing en el desempeño financiero y no financiero de la empresa familiar. En éste último influyen especialmente las capacidades de diferenciación del producto en torno a la comercialización de nuevos productos que conformen una oferta consistente, de calidad y con garantías en el mercado. Por tanto, es conveniente invertir recursos en políticas de producto que vayan en esta dirección de consolidar y diferenciar la oferta, que redundarán no sólo en la satisfacción de diversos stakeholders sino también en la rentabilidad financiera de la empresa familiar. De entre las capacidades de marketing que influyen positivamente en el desempeño financiero de la empresa familiar destaca, en primer lugar, las relacionadas con la mejora de la rentabilidad. Por tanto y, lógicamente además, obtienen un mayor desempeño financiero las empresas familiares que destacan en su capacidad para realizar con exactitud previsiones de ventas, implementar una política de precios eficaz e identificar tendencias del negocio. Destacan en segundo lugar las capacidades de planificación de marketing que, entre otras actividades incluye la asignación de recursos al departamento de marketing, la capacidad para integrar las actividades de marketing, la eficacia del proceso de planificación, evaluación y control y, eficacia en controlar los costes de marketing. Todas estas actividades en conjunto muestran el papel que el departamento de marketing juega en la empresa, por lo que se podría concluir que un departamento de marketing fuerte redundará positivamente en el desempeño financiero de la empresa familiar.

Por otro lado, se ha comprobado que existe la percepción de que las capacidades de comunicación impactan negativamente sobre los resultados financieros de la empresa familiar y que no tienen efecto en la satisfacción de diversos stakeholders. Probablemente los efectos positivos de las políticas de comunicación se aprecien a largo plazo y no se plasman en la presente investigación. Recientemente se ha comprobado que una imagen de marca basada en la familia sí repercute sobre la rentabilidad de la empresa indirectamente (Craig, Dribell y Davis, 2008) por lo que quizás cabría plantear relaciones más indirectas entre ambas variables. Tampoco se recogen en esta investigación los beneficios derivados de desarrollar capacidades en investigación de mercados, puesto que en el modelo propuesto estas capacidades no ejercen ningún tipo de influencia sobre el desempeño de la empresa familiar. Obviamente, disponer de información clave sobre el mercado puede promover que las decisiones sean acertadas y como consecuencia, contribuir al logro de las metas proyectadas y a la mejora del

desempeño. El hecho de que estos beneficios no se plasmen en esta investigación puede indicar que su incidencia no se perciba sino indirectamente y a más largo plazo.

La presente investigación ha sido realizada con una muestra de empresas familiares industriales de pequeño y mediano tamaño por lo que se estima conveniente replicarla en otros contextos a fin de poder generalizar en torno a la naturaleza de la empresa familiar. Precisamente para profundizar en esta naturaleza sería interesante incorporar al estudio otras capacidades empresariales destacadas en la literatura sobre la empresa familiar, como las capacidades de dirección, relacionadas con la tecnología e I+D o capacidades en organización y recursos humanos, por ejemplo.

Referencias bibliográficas

- ANDERSON, J.C Y GERBING, D.W. (1988): "Estructural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin*, Vol.103, pgs.411-423.
- ANDERSON, A.R., JACK, S.L.Y DODD, S.D. (2005): "The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm". *Family Business Review*, Vol.18, pgs.135-154.
- ANDERSON, R.C. Y REEB, D.M. (2003): "Founding family ownership and firm performance: Evidence from the S&P500". *Journal of Finance*, Vol.58, pgs.1301-1328.
- ARONOFF, C.E. Y WARD, J.L. (1995): "Family-owned business: A thing of the past or a model of the future?". *Family Business Review*, Vol.8, n°2, pgs.121-130.
- ASTRACHAN, J.H. (2010): "Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda". *Journal of Family Business Strategy*, In press, doi:10.1016/j.jbfs.2010.02.001
- AUPPERLE, K.E. (1991): "The use of forced-choice survey procedures in assessing corporate social orientation". J.E. Post, ed. *Research in corporate social performance and policy*. JAI Press, Greenwich, vol. 12, pgs. 269-280.
- BARNEY, J.B. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol.17, n°1, pgs.99-120.
- CHRISMAN, J.J., CHUA, J.H. Y SHARMA, P. (2005): "Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.29, n°3, pgs.237-242.
- CONANT, J.S., MOKWA, M.P. AND VARADARAJAN, P.R. (1990): "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study", *Strategic Management Journal*, Vol.11, n° 5, pgs.365-383.
- CONANT, J.S., SMART, D.T. AND SOLANO-MENDEZ, R. (1993): "Generic Retailing Types, Distinctive Marketing Competencies and Competitive Advantage", *Journal of Retailing*, Vol.69, n° 3, pgs.254-279.
- CRAIG, J.B., DIBRELL, C. Y DAVIS, P.S. (2008): "Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses". *Journal of Small Business Management*, Vol.46, n°3, pgs.351-371.
- CHRISMAN, J.J., CHUA, J.H Y STEIER, L. (2003): « Editorial : An introduction to theories of family business ». *Journal of Business Venturing*, Vol.18, n°4, pgs.441-448.
- CRUIZ-ROS, S., GONZÁLEZ-CRUZ, T. Y PÉREZ-CABAÑERO, C. (2009): "Marketing capabilities, stakeholders' satisfaction and performance". *Service Business*, in press. DOI: 10.1007/S11628-009-0078-2.
- DAY, G.S. (1994): "The capabilities of market driven organizations". *Journal of Marketing*, Vol.58, n°4, pgs.37-52.
- DENISON, D., LIEF, C. Y WARD, J.L. (2004): "Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths". *Family Business Review*, Vol.17, pgs.61-70.
- DE SARBO, W.S., BENEDETTO, C.A. Y SONG, M. (2007): "A heterogeneous resource based view for exploring relationships between firm performance and capabilities". *Journal of Modelling in Management*, Vol.2, n°2, pgs.103-130.
- DILLMAN, D.A. (1978): *Mail and telephone surveys: The total design method*. Ed.Wiley, New York.
- DOLLINGER, M. (1984): "Environmental boundary spanning and information processing effects on organizational performance". *Academy of Management Journal*, Vol.27, n°2, pgs.351-368.
- DONCKELS, R. Y FROHLICH, E. (1991): "Are family businesses really different? European experiences from STRATOS". *Family Business Review*, Vol.4, n°2, pgs.149-160.
- DREUX, D.R. (1990): "Financing family business: Alternatives to selling out or going public". *Family Business Review*, Vol.3, n°3, pgs.225-243.
- EDDLESTON, K.A., KELLERMANN, F.W. Y SARATHY, R. (2008): "Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance". *Journal of Management Studies*, Vol.45, pgs.26-50.

- FAHY, J., HOOLEY, G., COX, T., BERCAS, J., FONFARA, K. AND SNOJ, B. (2000): "The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe", *Journal of International Business Studies*, vol.31, No.1, pgs.63-81.
- FORNELL, C. Y LARCKER, D.F. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, Febrero, pgs. 39-50.
- GRANT, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol.33, n°3, pgs.114-135.
- HABBERSHON, T.G. Y WILLIAMS, M.L. (1999): "A Resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms". *Family Business Review*, Vol.12, n°1, pgs.1-25.
- HILLMAN, A.J. Y KEIM, G.D. (2001): Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, vol. 22, págs. 125-139.
- HITT, M.A., IRELAND, R.D., CAMP, S.M Y SEXTON, D.L. (2001): "Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation", *Strategic Management Journal*, Vol.22, pgs.479-491.
- HOOLEY, G.J., FAHY, J., COX, T., BERACS, J., FONFARA, K., AND SNOJ, B. (1999): "Marketing Capabilities and Firm Performance: A Hierarchical Model", *Journal of Market Focused Management*, Vol.4, n° 3, pgs.259-278.
- HOOLEY, G.J., GREENLEY, G.E., CADOGAN, J.W. AND FAHY, J. (2005): "The Performance Impact of Marketing resources", *Journal of Business Research*, vol.58, págs. 18-27.
- HOOPEES, D.G. Y MILLER, D. (2006): "Ownership preferences, competitive heterogeneity, and family-controlled businesses". *Family Business Review*, Vol.19, n°2, pgs.89-101.
- IBRAHIM, N.A., ANGELIDIS, J.P. Y PARSA, F. (2008): "Strategic management of family businesses: Current findings and directions for future research". *International Journal of Management*, Vol.25, n°1, pgs.95-198.
- INSTITUTO DE EMPRESA FAMILIAR (2010): *El Instituto de la Empresa Familiar*. Disponible en www.iefamiliar.com. Acceso el 08 de abril de 2010.
- JAMES, W.L. Y HATTEN, K.J. (1995): "Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking". *Strategic Management Journal*, Vol.16, n°2, pgs.161-168.
- KAISH, S. Y GILAD, B. (1991): "Characteristics and opportunities search for entrepreneurs versus executives: Sources, interests, general alertness". *Journal of Business Venturing*, Vol.6, n°1, pgs.45-62.
- LEE, J. (2004): "The effects of family ownership and management on firm performance". *S.A.M.Advanced Management Journal*, Vol.69, n°4, pgs.46-53.
- LEE, J. (2006): "Family firm performance: further evidence". *Family Business Review*, Vol.19, n°2, pgs.103-114.
- LYMAN, A.R. (1991): "Customer service: Does family ownership make a difference?". *Family Business Review*, Vol.4, n°3, pgs.303-324.
- MCCONAUGHY, D., WALKER, M., HENDERSON, G. Y MISHRA, C. (1998): "Founding family controlled firms: Efficiency and value". *Review of Financial Economics*, Vol.7, n°1, pgs.1-19.
- MILLER, D. Y LE BRETON-MILLER, I. (2006): "Family governance and firm performance: Agency, Stewardship, and capabilities". *Family Business Review*, Vol.19, n°1, pgs.73-87.
- MONTGOMERY B. Y SINCLAIR, A. (2000): "All in the family". *Business and Economic Review*, Vol.46, n°2, pgs.367-382.
- MORGAN, N.A., SLOTEGRAAF, R.J. Y VORHIES, D.W. (2009): "Linking marketing capabilities with profit growth". *International Journal of Research in Marketing*. Vol.26, pgs.284-293.
- MOSCETELLO, L. (1990): "The Pitcairns want you". *Family Business Magazine*, febrero.
- PÉREZ-LÓPEZ S., MONTES-PEÓN J.M., Y VÁZQUEZ-ORDÁS C.J. (2004): "El aprendizaje organizativo como factor de competitividad en la empresa española", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.10, n°1, pgs. 15-29.
- RUIZ-ORTEGA, M.J., GARCÍA-VILLAYERDE, P.M., JIMÉNEZ-MORENO, J.J. Y PARRA-REQUENA, G. (2008): "Diferenciación en marketing y resultado de la empresa: análisis contingente y configuracional", *Esic Market*, Vol.129, Enero-Abril, pgs.95-124.
- SHARMA, P. (2004): "An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future". *Family Business Review*, Vol.17, n°1, pgs.1-35.
- SIRMON, D.G. Y HITT, M.A. (2003): "Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.27, n°4, pgs.339-358.
- SMELTZER, L. FANN, G. Y NIKOLAISEN, N. (1988): "Environmental scanning practices of small business". *Journal of Small Business Management*, Vol.26, n°3, pgs.55-62.
- STAFFORD, K, DUNCAN, K.A., DANE, S. Y WINTER, M. (1999): "A research model of sustainable family businesses". *Family Business Review*, Vol.11, n°2, pgs.135-142.

- TOKARCZYK, J., HANSEN, E., GREEN, M. Y DOWN, J. (2007): "A Resource-based view and market orientation theory examination of the role of "familiness" in family business success". *Family Business Review*, Vol.20, nº1, pgs.17-31.
- TSAL, M. Y SHIH, C. (2004): "THE IMPACT OF MARKETING KNOWLEDGE AMONG MANAGERS ON MARKETING CAPABILITIES AND BUSINESS PERFORMANCE", *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT*, VOL.21, No.4, PÁGS.524-530.
- TUOMINEN, M., MÖLLER, K Y RAJALA, A. (1997): "Marketing Capability: A Nexos of Learning-Based Resources and a Prerequisite for Market Orientation", *26th EMAC Conference Proceedings*, Warwick, pgs.1220-1240.
- TUOMINEN, M., MÖLLER, K Y ANTILA, M. (1999): "Marketing Capability of Marketing Oriented Organizations", *28th EMAC Conference Proceedings*, Berlin.
- VENKATRAMAN, N. (1990): "Performance Implications of Strategic Coalignment: A Methodological Perspective", *Journal of Management Studies*, Vol. 27, pgs.19-41.
- VILLALONGA, B. Y AMIT, R. (2004): "How do family ownership, control, and management affect firm value". *EFA 2004 Maastricht Meetings Paper n°3620*.
- ZELLWEGER, T.M. (2007): "Time horizon, costs of equity capital and generic investment strategies of firms". *Family Business Review*, Vol.20, nº1, pgs.1-15.
- ZELLWEGER, T.M. Y NASON, R.S. (2008): "A stakeholder perspective on family firm performance". *Family Business Review*, Vol.21, nº3, pgs.203-216.
- WHITE, J.C., CONANT, J.S. Y ECHAMBADI, R. (2003): "Marketing Strategy Development Styles, Implementation Capability, and Firm Performance: Investigating the Curvilinear Impact of Multiple Strategy-Making Styles", *Marketing Letters*, vol.14, No.2, pgs.111-124.