ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

García-Borbolla Fernández, A.; Herrera Madueño, J.; Larrán Jorge, M.; Sánchez Gardey, G.; Suárez Llorens, A.

Article

Análisis empírico de la influencia de la propiedad familiar sobre la orientación estratégica de las pequeñas y medianas empresas

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)

Provided in Cooperation with:
European Academy of Management and Business Economics (AEDEM), Vigo (Pontevedra)

Suggested Citation: García-Borbolla Fernández, A.; Herrera Madueño, J.; Larrán Jorge, M.; Sánchez Gardey, G.; Suárez Llorens, A. (2009) : Análisis empírico de la influencia de la propiedad familiar sobre la orientación estratégica de las pequeñas y medianas empresas, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE), ISSN 1135-2523, Elsevier, Amsterdam, Vol. 15, Iss. 1, pp. 45-59,
https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60077-X

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/54480

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa
Vol. 15, Nº 1, 2009, pp. 45-59, ISSN: 1135-2523

ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA INFLUENCIA DE LA PROPIEDAD FAMILIAR SOBRE LA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

García-Borbolla Fernández, A.
Herrera Madueño, J.
Larrán Jorge, M.
Sánchez Gardey, G.
Suárez Llorens, A.
Universidad de Cádiz

Recibido: 13 de diciembre de 2007
Aceptado: 24 de noviembre de 2008

RESUMEN: Partiendo de una muestra de 765 pequeñas y medianas empresas, este artículo presenta un estudio exploratorio de la medida en la que la propiedad familiar incide sobre la orientación estratégica de este tipo de organizaciones. A través de un análisis clúster, se identificaron conglomerados de empresas dentro de la muestra, que se asocian con diferentes grados de desarrollo en sus estrategias de negocio. No obstante, los contrastes de relación planteados no evidenciaron ningún tipo de vinculación significativa entre el carácter familiar y la adscripción de las organizaciones a un cluster determinado. Por ello, la conclusión fundamental que se desprende del trabajo es la no existencia de diferencias entre las pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares en cuanto a su orientación estratégica.
Palabras clave: PYME, Empresa Familiar, Estrategia.

EMPIRICAL ANALYSIS OF FAMILY OWNERSHIP ON THE STRATEGIC ORIENTATION OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES

ABSTRACT: Drawing on data obtained from 765 small and medium sized enterprises, this paper explores the extent to which family ownership influences firm's strategic orientation. Through a cluster analysis, different groups of organizations were identified, defined by the strategic development of their management practices. Nevertheless, the statistical tests developed showed that there was no relationship between family ownership and firm's adscription to any of the clusters identified. In this sense, data seem to confirm that there are no significant differences between family and non family owned SME to what their strategic management means.
Keywords: SME, Family Business, Strategy.

1. INTRODUCCIÓN

Una de las características fundamentales de la economía europea es el papel central que desempeñan las pequeñas y medianas empresas como generadoras de empleo y riqueza. Europa cuenta con más de 20 millones de organizaciones de este tipo, que generan en torno a 65 millones de empleos directos, como demuestran los datos del Observatorio Europeo de las PYME (2003). En el caso español, los datos muestran una situación muy similar, con 2,8 millones (99,87%) de pequeñas y medianas empresas en el censo ofrecido por el DIRCE (2003). No obstante, no podemos decir que este fenómeno sea exclusivo de la economía española o europea, ya que en otros entornos muy diferentes, como los EEUU o Japón se repite esta estructura, si bien en estos casos, el tamaño medio de las empresas resulta sustancialmente superior (Comisión Europea, 2002). Además, del análisis de este tipo de organizaciones destaca un segundo dato: el hecho de que la mayor parte de las mismas pertenezcan a un grupo familiar (Gersick et al. 1997, Upton y Petty 2000; Amat, 2001, McConaughy et al., 2001; Duréndez y García, 2003). Estadísticas como las aportadas por De la Fuente (2003) confirman

esta importancia, al evidenciar que el 65% de las PYME españolas presentan esta condición, suponiendo anualmente entre un 70 y un 80% del PIB español, y dando empleo a casi un 60% de la población (Reyes y Sacristán, 2003).

No obstante, revisando la literatura podemos observar que la importancia de las PYME familiares no se ha traducido en un interés explícito de la investigación. Reyes y Sacristán (2003) manifestaron en este sentido que, aunque son abundantes los estudios que abordan la incidencia de la estructura de propiedad en el comportamiento empresarial, esta variable sólo ha sido analizada de manera global, sin entrar a estudiar los condicionantes específicos de determinadas formas de propiedad, como las particularidades de las empresas que pertenecen a un grupo familiar. Por ello, diversos autores han señalado la necesidad de profundizar en el análisis de los elementos que caracterizan a las PYME familiares en lo que a su dirección estratégica y sus particularidades económicas y financieras se refiere (Westhead y Cowling, 1996 y 1997; Morris et al., 1996 y Gallo et al., 2000).

Siguiendo la llamada a la investigación de Hayward (1992), Hamlyn (1994) o Schulze et al. (2001) este artículo pretende realizar un análisis comparativo entre empresas familiares y no familiares, en lo que a su orientación estratégica se refiere, para estudiar las posibles diferencias que entre ambos tipos de organizaciones pudieran darse.

2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PYME FAMILIARES

La literatura estratégica ha ofrecido criterios claros para estudiar la orientación de negocio que siguen las organizaciones, es decir, los mecanismos a través de los cuales, éstas planifican su actividad, definiendo sus objetivos a medio y largo plazo, así como los procedimientos que disponen para alcanzarlos (Ansoff, 1984 y 1993; Argyris, 1989; Chandler, 1990; Mintzberg, 1994; Drucker, 1996). En el tipo de organización que nos ocupa, podríamos suponer que tales mecanismos no se desarrollarán de manera formal a través de instrumentos establecidos de diagnóstico, formulación e implantación de estrategias, debido a su reducido tamaño y a la no separación de funciones o departamentos. Por ello, más que en estrategias explícitas, se hace necesario centrar la atención en orientaciones directivas implícitas, y estudiaremos la medida en la que exista un marco común para las decisiones que favorezca la coherencia de cada una de las iniciativas de la empresa, enfocando sus esfuerzos, y evitando duplicidades (Chandler, 1990; Mintzberg, 1994).

No obstante, y a pesar de su importancia, las particularidades estratégicas de las organizaciones familiares han sido comparativamente menos estudiadas. A pesar de que en los últimos años, los modelos propuestos para describir la dinámica organizativa de las empresas familiares se han desarrollado sustancialmente, tanto en número como en rigor científico (Bird et al., 2002; Chrisman et al., 2003; Zahra y Sharma, 2004), de la revisión de la literatura se desprende que estas explicaciones se han centrado en tópicos de investigación muy concretos, normalmente alejados del debate estratégico. En concreto, como apuntaron Zahra y Sharma (2004), desde su origen, la literatura en este campo se ha volcado en el análisis del liderazgo y del problema de la sucesión, que siguen dominando la disciplina (Sharma et al., 1996), junto con otros tópicos entre los que destacan: la relación entre familia y empresa, el desempeño, la consultoría a empresas familiares y los aspectos relacionados con la diversidad étnica y de género en este tipo de organizaciones (Dyer y Sánchez, 1998; McCann et al., 2001). De hecho, de los 190 artículos incluidos en el meta-análisis desarrollado por Chrisman et al. (2003), tan sólo el 5% abordaba directamente la orientación estratégica de las empresas familiares. Bajo esta aparente falta de atención sobre aspectos directivos subyace la consideración, ya citada, de

que este tipo de empresas, por su reducido tamaño y el comparativamente menor grado de profesionalización de su gestión, mantienen una dirección menos formal y basada fundamentalmente en la intuición.

La mayor parte de los trabajos que se han planteado analizar las particularidades de las empresas familiares han sido desarrollados a partir de la teoría de la Agencia y de los Costes de Transacción, que ofrece argumentos para suponer que existen diferencias significativas entre ambos tipos de organizaciones en lo que a sus modelos estratégicos se refiere. Según esta perspectiva, la dirección de la empresa será capaz de reforzar la eficiencia empresarial en la medida en la que sea capaz de establecer contratos eficientes entre las partes implicadas en la organización (Eisenhardt, 1989): (1) los principales, que encargan el trabajo; y (2) los agentes, encargados de su desempeño.

Las características de la interacción entre principal y agente, que se desarrolla en situaciones de racionalidad limitada y asimetría informativa hacen necesario el establecimiento de dichos contratos, diseñados para paliar los problemas que pudiesen surgir de comportamientos oportunistas, motivados no por un objetivo común, sino por intereses particulares; así como de diferencias en el grado de aversión al riesgo (Jensen y Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Con el objetivo de diseñar estas estructuras de gobierno, la teoría de los Costes de Transacción explora los costes asociados a las relaciones de intercambio interno entre los individuos que componen una organización, analizando cómo pueden minimizarse los problemas relacionados con la racionalidad limitada y el conflicto de intereses entre principal y agente, a través del establecimiento de contratos que no tienen por qué ser necesariamente explícitos (Barringer y Milkovich, 1998). Al hilo de este planteamiento, podríamos deducir que los problemas que la racionalidad limitada y la falta de alineación de intereses surgirán fundamentalmente cuando se da una clara separación entre propiedad y el control (Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983; Jensen, 1986). Por ello, muchos autores han llegado a la conclusión de que en el caso de las empresas familiares, el establecimiento de procedimientos formales de control no resulta tan necesario (García, 2003). Proposiciones básicas de la teoría de la Agencia, como las planteadas por Jensen y Meckling (1976) y Fama y Jensen (1983) permiten alcanzar esta misma conclusión, argumentando que en las empresas familiares, los costes en términos de conflictos de interés debieran ser menores, al igual que los comportamientos oportunistas del agente con respecto al principal conllevando, por lo tanto, unos mejores ratios de eficiencia (Aronoff y Ward, 1995; Daily y Dollinger, 1992; Camisón, 2001).

En cualquier caso, estas conclusiones no resultan determinantes. De hecho, autores como Alchian y Woodward (1988) han cuestionado el hecho de que la unión de propiedad y control elimine los problemas de agencia, y que éstos queden eficientemente resueltos por la confusión de los roles de principal y agente. De esta manera, los mecanismos de control de las relaciones no resultan innecesarios en empresas familiares, como han evidenciado Schulze, Lubatkin y Dino (2003), al contrastar que el uso de incentivos basados en el rendimiento no es menor en este tipo de organizaciones. Por otra parte, también ha sido criticada la consideración de que las relaciones familiares anulan necesariamente los conflictos de intereses y los problemas de asimetría informativa. A pesar de que el conflicto personal pueda verse moderadas por la proximidad de las relaciones, la evidencia empírica que esta característica no disminuye los conflictos basados en aspectos más relacionados con las tareas (Beehr, Drexler y Faulkner, 1997; Davis y Harveston, 2001; Vilaseca, 2002; Schulze, Lubatkin y Dino, 2003b). De esta manera, y asumiendo la tipología de conflictos propuesta por De Dreu y Weingart (2003), podemos afirmar que el carácter familiar de la firma incide positivamente sobre el grado de "conflictividad relacional", pero no sobre el denominado "conflicto de tareas".

Las conclusiones de las teorías de la Agencia y de los Costes de Transacción acerca de la dinámica interna de las empresas familiares ofrecen algunas ideas acerca de la orientación estratégica que cabría esperar en este tipo de organizaciones. A pesar de que la literatura especializada no haya desarrollado un análisis tipológico profundo en este sentido, sí que es posible encontrar trabajos que apuntan algunas particularidades significativas. Así, a partir de los trabajos de Daily y Dollinger (1991) o Van Gils et al. (2004) podríamos deducir que las empresas familiares tendiesen hacia estrategias de carácter defensivo, orientadas al liderazgo en costes mediante mecanismos de formales de control diseñados por el grupo familiar para mantener su poder sobre la organización. En este sentido, se ha evidenciado también que este tipo de empresas experimentan un freno en sus ciclos de vida debido a una mayor resistencia de los directivos al crecimiento y a la pérdida de control que éste traería consigo (Daily y Dollinger, 1991). No obstante, de manera más reciente, también se ha contrastado la existencia de un grupo significativo de empresas familiares que, sin abandonar sus sólidas estructuras de control, desarrollan estrategias que tienden en mayor medida a la diferenciación, lo que parece avanzar un cierto grado de modernización en sus modelos de orientación estratégica (Van Gils et al, 2004). De manera similar, McCann et al. (2001), también apuntaron que cabría esperar de las empresas familiares una mayor disposición a asumir riesgos, por encima de lo que en empresas no familiares se consideraría aceptable.

En definitiva, podemos observar cómo la literatura anterior, desarrollada fundamentalmente a partir de la teoría de la Agencia y de los Costes de Transacción, no ofrece criterios claros para describir las particularidades de la orientación estratégica de las PYME familiares.

3. ESTUDIO EMPÍRICO

3.1. Objetivos y metodología

En base a todo lo dicho en los apartados, este trabajo pretende desarrollar un análisis empírico de carácter exploratorio, que constará de tres fases: (1) en primer lugar, se analizarán los patrones estratégicos presentes en las pequeñas y medianas empresas, así como la medida en la que éstos se adecuan a los tipos estratégicos clásicos, para lo que se considerará la muestra de manera global; (2) a continuación se particularizará el análisis para el grupo de empresas familiares, con la intención de observar hacia qué tipo de patrón estratégico tiende este tipo de organizaciones; y (3) por último, analizaremos si existe algún tipo de relación entre los perfiles estratégicos y la rentabilidad de las empresas. Para hacer operativo este triple objetivo partiremos de un análisis clúster desarrollado sobre todas las empresas de la muestra, con el que se pretende clasificarlas en función de su tipo de orientación estratégica. Posteriormente, estudiaremos la adscripción de las empresas familiares a los conglomerados resultantes, a través de un test χ^2 de independencia entre las variables de clasificación resultantes del clúster y una variable dicotómica que discrimine entre empresas familiares y no familiares. Con ello, trataremos de contrastar si existe algún tipo de orientación que caracterice a este tipo de organizaciones. Para introducir la variable rentabilidad en el estudio, analizaremos la igualdad de medianas a partir del test no paramétrico de Kruskal-Wallis y las diferencias de varianza mediante un análisis ANOVA, lo que nos permitirá percibir si la adopción de uno u otro tipo de orientación estratégica determina una mayor o menor rentabilidad en las empresas familiares.

3.2. Definición de la muestra

Para desarrollar el análisis empírico, se seleccionó una muestra de 765 pequeñas y medianas empresas andaluzas, a partir de la base de datos SABE (Sistema de Análisis de Balances Españoles). El procedimiento de muestreo por afijación proporcional desarrollado permitió asegurar la representatividad de la muestra por provincias, además de en los diferentes segmentos de sector y tamaño elegidos, para un intervalo de confianza del 95%. El error máximo calculado en el peor de los casos de variación en cada uno de los nueve estratos (p=q=1/2) es del 14,7%. Los datos necesarios para el análisis fueron extraídos a través de un cuestionario dirigido al gerente de la empresa, que recogía ítems destinados a identificar el carácter familiar de la empresa y describir sus principales características estructurales, organizativas y estratégicas. La información financiera, por su parte, se extrajo directamente de la base de datos SABE, que recoge las cuentas anuales completas, así como otra serie de datos útiles para la evaluación del grado de eficiencia de la empresa.

Tabla 1. Distribución de la muestra por estratos de sector y tamaño

		Sector de actividad de la empresa			Total
		Industrial	Construcción	Servicios	
Tamaño (número de trabajadores)	Hasta 10 trabajadores	91	64	70	225
	De 11 a 50 trabajadores	139	89	108	336
	Más de 50 trabajadores	85	51	68	204
Total		315	204	246	765

1 Error cometido en cada estrato (Sector-Tamaño): 10%
2 Error global máximo alcanzado considerando el peor caso de variación (p=q=1/2) al dividir por provincias (afijación proporcional): 14,7%

3.3. Definición de variables

Carácter familiar: Siguiendo a Donckels y Fröhlich (1991), Reyes y Sacristán (2002), Corbetta (1995) y Mustakallio et. al (2002) se ha optado por definir el *carácter familiar* en función de la estructura de propiedad, considerando como familiares a aquellas empresas mayoritariamente participadas por un grupo familiar. Este concepto nos permite una discriminación más objetiva que la propuesta por Gasson et al. (1998), en la que se establece como variable diferenciadora la percepción de los propietarios sobre el carácter familiar de su negocio, y además, supone una definición más amplia que la propuesta por Daily y Dollinger (1992), que definía como familiares a las empresas dirigidas por los miembros de una familia.

Orientación estratégica: Para caracterizar la dirección estratégica de las empresas de la muestra se optó por centrar la atención no en el establecimiento de planes formales, sino en la orientación subyacente de las organizaciones. Para ello tomamos como punto de partida los factores competitivos introducidos por Dess y Davis (1984). Debido al amplio abanico de atributos que incorpora, esta batería de variables permite describir la estrategia seguida por las organizaciones, e identificar la medida en la que se tiende a cada uno de los tipos teóricos definidos por Miles y Snow (1978), Porter (1980) o Gerstein y Reisman (1983). Cada uno de

estos factores valora la importancia concedida por la dirección de la empresa a diferentes elementos estratégicos en una escala de preferencia Likert de 1 (nada importante) a 5 (muy importante):

- Calidad del producto (*impcalp*)
- Desarrollo de nuevos productos (*impdesnp*)
- Productividad de los recursos (*improdre*)
- Esfuerzo continuo de reducción del coste (*imprecos*)
- Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de la calidad del producto (*impconal*)
- Precio (*impprec*)
- Gama amplia de productos (*impgampr*)
- Esfuerzo por lograr una marca identificable (*impmarid*)
- Influencia en los canales de distribución (*impcadis*)
- Grandes esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas (*impvalmp*)
- Innovación en el proceso de fabricación (*impinpfa*)
- Capacidades amplias de servicio al cliente (*impserlc*)
- Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado (*impeqhum*)
- Mantenimiento de niveles de inventario (*impnivin*)
- Mejora de los productos existentes (*impmjr*)
- Innovación en técnicas y métodos de marketing (*impinnmk*)
- Promoción y publicidad por encima de la media del sector (*impprpub*)
- Capacidad para fabricar productos especializados (*impppesp*)
- Especialización en segmentos geográficos (*impespge*)
- Implantación o desarrollo de tecnologías de información. y comunicación (*imptic*)
- Productos en segmentos de alto precio (*impalpre*)
- Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad (*impcapub*)
- Esfuerzos para alcanzar una reputación (*impreput*)
- Utilización del teletrabajo (*imptelet*)

Rentabilidad: Siguiendo el criterio de Stoy Hayward (1992) y Westhead y Cowling (1997) se ha optado por no usar una única medida de rentabilidad, con la intención de captar desigualdades reales de desempeño, y no simplemente diferencias "contextuales" o "de muestra" (Westhead y Cowling, 1997: p. 31). De esta manera, y con la intención de captar toda la posible variabilidad de la eficiencia de las empresas de la muestra, se han considerado las tres dimensiones de rentabilidad definidas por el trabajo de AECA (2002), recogidas en la figura 1.

Figura 1. Medidas de eficiencia

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Resultado de la explotación + Ingresos financieros}}{\text{Activo total}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Fondos propios}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Resultado de la explotación}}{\text{Ingresos de la explotación}} \times 100$$

Fuente: AECA (2002)

No obstante, para introducir la rentabilidad en el análisis se ha optado por reducir los tres índices a una única variable multicriterio (*rentabilidad*), definida a partir de un Análisis de Componentes Principales. Los pesos de cada una de las variables de rentabilidad en el componente resultante se encuentran recogidos en la tabla 2.

Tabla 2. Reducción de las variables de rentabilidad

Tabla de Pesos	
	Componente 1
Rfinanciera0002	0,510739
Reconomica0002	0,632032
Rmargen0002	0,582821
Componente1 Z1= 0,510739Rrinanciera+0,632032Reconomica+0,582821Rmargen	

3.4. Resultados

Partiendo de la valoración que cada encuestado hizo de los items diseñados para describir la orientación estratégica, se buscaron grupos de empresas con patrones de comportamiento diferentes, mediante un análisis clúster. En principio descartamos los métodos no jerárquicos por no saber de antemano que perfiles buscamos y porque las variables del estudio se miden en escalas de percepción, que aunque admiten una escala ordinal, no pueden ser consideradas como variables continuas. Además, el método no jerárquico k-medias requiere, como condición imprescindible, que las variables sean continuas, por lo que su aplicabilidad en este caso no sería posible. Por ello, seleccionamos el método jerárquico, que nos permite, a partir del dendograma, decidir el número de perfiles. En concreto, y dado que buscamos grupos que varíen alrededor de valores medios esféricos, se ha utilizado el método de Ward. Una vez obtenido el dendograma (figura 2), las distancias observadas permiten

distinguir tres (tabla 3) o cuatro perfiles (figura 4) diferentes, por lo que se han analizados los resultados para dos soluciones alternativas del clúster.

Figura 2. Dendograma del análisis clúster realizado para agrupar a las empresas de la muestra en función de su orientación estratégica.

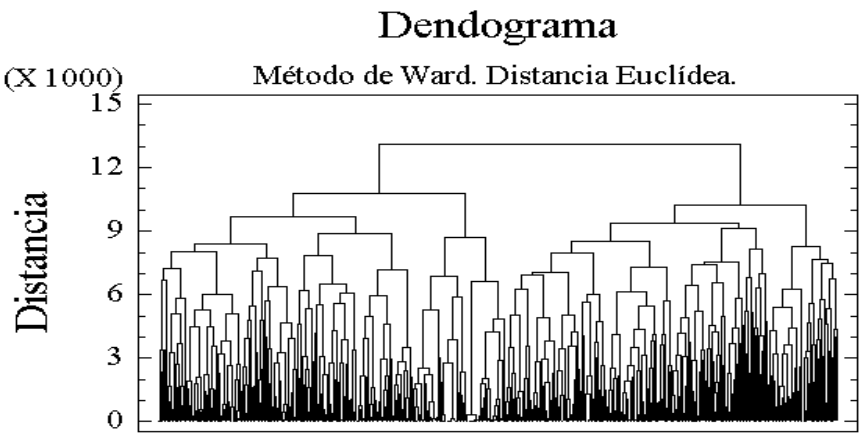

Tabla 3. Solución 1 al análisis clúster considerando tres conglomerados

Cluster	Miembros	Porcentaje
1	194	37,38%
2	257	49,52%
3	68	13,10%

Centroides

Cluster	impcalp	impdesnp	improdre	imprecos	impconal	impprec	impgampr	impmarid
1	4.84422	4.08543	4.31658	4.37688	4.54271	4.39196	4.09548	4.38693
2	4.54406	3.25287	3.83142	3.9272	3.82759	4.06897	3.39847	3.39847
3	5.0	4.73611	4.66667	4.83333	4.76389	4.80556	4.75	4.86111

Cluster	impcadis	impvalmp	impinpfa	impsercl	impeqhum	impnivin	impmejpr	impinnmk
1	3.78894	4.11055	3.88945	4.56784	4.39698	3.54271	4.25628	3.66834
2	2.88123	3.10345	3.12261	4.03065	3.94253	3.0	3.5977	2.83142
3	4.68056	4.58333	4.63889	4.93056	4.83333	4.18056	4.88889	4.69444

Cluster	impprpub	imppesp	Impespge	imptic	impalpre	impcapub	impreput	imptelet
1	3.36181	3.73869	3.10553	3.67337	3.09548	3.27136	4.57789	1.73869
2	2.60153	2.96552	2.49425	2.8659	2.56705	2.42529	4.04215	1.5977
3	4.25	4.55556	4.11111	4.45833	4.02778	4.15278	4.875	2.48611

En el caso de que se acepte que existen tres grupos, la interpretación de cada uno de ellos parece trivial, ya que no se observan diferencias en las variables a las que se concede más o menos importancia, sino un grupo en el que todas reciben una valoración inferior, otro en el que todas reciben puntuaciones intermedias y un tercer conglomerado con puntuaciones superiores en todas y cada una de las variables estratégicas. Además, en todos ellos se alcanzan valores medios-altos de percepción excepto para la importancia concedida al teletrabajo.

Ante este resultado, se optó por completar el análisis con la consideración de una segunda solución, aceptando la existencia de cuatro conglomerados con la intención de observar si la inclusión de un nuevo clúster ofrecía algún tipo de información adicional. No obstante, como se puede observar en la tabla 4, al forzar la obtención del mismo, se obtuvo un cuarto grupo de empresas con valores medios en prácticamente todas las variables, por lo que de nuevo, nos encontramos ante cuatro conjuntos que difieren, no en los factores estratégicos a los que conceden mayor o menor importancia, sino en el valor que conceden a todos y cada uno de ellos en conjunto.

Tabla 4. Solución 2 al análisis clúster considerando cuatro conglomerados

Cluster	Miembros	Porcentaje
1	196	37,76%
2	202	38,92%
3	69	13,29%
4	52	10,02%

Centroides:

Cluster	impcalp	impdesnp	improdre	imprecos	impconal	impprec	impgampr	impmarid
1	4.84422	4.08543	4.31658	4.37688	4.54271	4.39196	4.09548	4.38693
2	4.59709	3.31068	4.00485	4.04369	3.98544	4.09223	3.3932	3.63107
3	5.0	4.73611	4.66667	4.83333	4.76389	4.80556	4.75	4.86111
4	4.34545	3.03636	3.18182	3.48091	3.23636	3.98182	3.41818	2.52727

Cluster	impcadis	impvalmp	impinpfa	impsercl	impeqhum	impnivin	impmejpr	impinnmk
1	3.78894	4.11055	3.88945	4.56784	4.39698	3.54271	4.25628	3.66834
2	3.04854	3.29126	3.36893	4.08738	4.01942	3.1165	3.71845	3.0
3	4.68056	4.58333	4.63889	4.93056	4.83333	4.18056	4.88889	4.69444
4	2.25455	2.4	2.2	3.81818	3.65455	2.56364	3.14545	2.2

Cluster	impprpub	imppesp	impespge	imptic	impalpre	impcapub	impreput	imptelet
1	3.36181	3.73869	3.10553	3.673337	3.09548	3.27136	4.57789	1.73869
2	2.73786	3.1699	2.64563	3.09709	2.79126	2.59223	4.12621	1.70388
3	4.25	4.55556	4.11111	4.45833	4.02778	4.15278	4.875	2.48611
4	2.09091	2.2	1.92727	2.0	1.72727	1.8	3.72727	1.2

Del análisis clúster desarrollado se desprende que las empresas de la muestra no se agrupan en función del tipo de estrategia que siguen, sino del grado de desarrollo estratégico de su gestión. Hemos visto cómo el análisis evidencia que existen conglomerados diferentes, pero analizando los centroides en cada uno de ellos, podemos observar que lo que los diferencia es la valoración media concedida a todas las variables en conjunto. De esta forma, en la solución 1 se percibe como el tercer grupo está caracterizado por una valoración comparativamente más

elevada en la importancia de todos y cada uno de los factores competitivos, seguido por el clúster 1, cuyos centroides son, a su vez, mayores a todos los del segundo grupo. Este mismo patrón de resultados se repite cuando consideramos cuatro conglomerados, aunque en este caso se añade un grupo más, para el que la importancia de las variables consideradas es comparativamente menor. Por ello, el análisis clúster ofrece una clasificación de grado, y no de tipo de orientación estratégica de las empresas (tablas 5 y 6).

Tabla 5. Clasificación de la muestra que se desprende del análisis clúster

Solución 1: Nivel de desarrollo estratégico	Nº de empresas	Porcentaje
Alto	68	13,10%
Medio	194	37,38%
Bajo	257	49,52%

Solución 2: Nivel de desarrollo estratégico	Nº de empresas	Porcentaje
Alto	69	13,29%
Medio Alto	196	37,76%
Medio Bajo	202	38,92%
Bajo	52	10,02%

3.5. Empresa Familiar y Orientación Estratégica

Una vez analizados los tipos (en nuestro caso grados) de orientaciones estratégicas presentes en la muestra de PYME seleccionadas, el siguiente paso sería estudiar la medida en que el carácter familiar de la empresa influye sobre su modelo de dirección estratégica. Para ello, analizaremos la adscripción de aquellas empresas que, en función del criterio establecido, consideramos como familiares a cada uno de los grupos definidos a partir del análisis clúster planteado en el apartado anterior.

A pesar de que la literatura especializada no haya ofrecido tipologías específicas para describir orientaciones particularidades en la dirección estratégica de las empresas familiares, podríamos esperar que la interacción compleja entre los sistemas familiar y empresarial influya de alguna manera sobre la manera en la que estas organizaciones formulan e implantan sus estrategias empresariales (Davis, 1983; Ward, 1987; Daily y Dollinger, 1992; Timmons, 1994), así como sobre la determinación de sus objetivos (Ward y Aronoff, 1994; Sharma, Chrisman y Chua, 1997).

Sin embargo, los contrastes planteados evidencian que las empresas familiares no muestran patrones estratégicos particulares. Del cruce de la variable carácter familiar (dicotómica: si=1; no=0) con aquellas construidas a partir de los dos resultados del análisis clúster que hemos aceptado, se desprende que no existe relación de dependencia de ningún tipo. De hecho, el p-value del test χ^2 desarrollado resulta no significativo, y las frecuencias esperada y observada son, prácticamente coincidentes en todas las cuadrículas de la tabla de contingencia, por lo que no tenemos evidencia para rechazar la hipótesis de que las variables son independientes.

Tabla 6. Tabla de contingencia carácter familiar-clúster 3

			Desarrollo estratégico			
			1	2	3	Total
Carácter familiar	0	Observada	59	79	20	158
		Porcentaje	11.37%	15.22%	3.85%	30.44%
		Esperada	58.76	77.63	21.61	
	1	Observada	134	176	51	361
		Porcentaje	25.82%	33.91%	9.83%	69.56%
		Esperada	134.24	177.37	49.39	
Columna			193	255	71	519
Total			37.19%	49.13%	13.68%	100.00%
Test χ^2 Independencia, p_valor = 0,9.						

Tabla 7. Tabla de contingencia carácter familiar-clúster 4

			Desarrollo estratégico				
			1	2	3	4	Total
Carácter familiar	0	Observada	59	64	20	15	158
		Porcentaje	11.37%	12.33%	3.85%	2.89%	30.44%
		Esperada	58.76	61.19	21.61	16.44	
	1	Observada	134	137	51	39	361
		Porcentaje	25.82%	26.40%	9.83%	7.51%	69.59%
		Esperada	134.24	139.81	49.39	37.56	
Columna			193	201	71	54	519
Total			37.19%	38.73%	13.68%	10.40%	100.00%
Test χ2 Independencia, p_valor = 0,9.							

3.6. Orientación estratégica y rentabilidad.

Tomando como punto de partida la solución 1 del clúster, analizaremos a continuación la incidencia del nivel de desarrollo estratégico sobre la rentabilidad de las empresas. Siguiendo con la estructura adoptada en apartados anteriores plantearemos el contraste en primer lugar sobre todas las empresas de la muestra, para particularizar posteriormente el análisis en el caso de las empresas familiares.

Como apuntamos con anterioridad, la variable rentabilidad ha sido extraída de manera directa de la base de datos SABE, por lo que, para su introducción en el estudio, fue necesario desarrollar sobre la misma algunas transformaciones. A través de la operación logarítmica Log (11+ Rentabilidad), se consiguió que la variable rentabilidad tuviese un comportamiento simétrico en los tres grupos de empresas, aproximándose con cierta fiabilidad a una distribución normal. Sin embargo, no logramos que se cumpliese la hipótesis de homecedasticidad, ya que la variable tenía una variación significativamente diferente en los tres grupos estudiados. Este hecho invalidaba los resultados dados por la Tabla Anova, que en nuestro caso acepta la hipótesis de igualdad de medias. Por ello, y dado que el comportamiento de la variable es simétrico, fue necesario contrastar la igualdad de medianas a partir del test no paramétrico de Kruskal-Wallis (tabla 8).

Tabla 8. Test no paramétrico de Kruskal-Wallis

Cluster	Tamaño	Rango Promedio
1	140	195.461
2	183	185.855
3	57	193.228
Test estadístico = 0,64795 P-Value = 0,723268 No tenemos evidencia para rechazar la igualdad de medias		

En el caso de que se considere la solución obtenida con cuatro conglomerados, los resultados son muy parecidos, aunque bajo este supuesto sí que se verifica la hipótesis de homocedasticidad, lo cual hace más fiable la salida de la tabla ANOVA. Con un p-value de 0,7519, no tenemos ninguna evidencia para rechazar la hipótesis de igualdad de medias.

La conclusión fundamental que se desprende de este análisis de la rentabilidad es que, aunque existen grupos diferenciados respecto a los valores medios de percepción sobre el nivel estratégico, éstos no influyen sobre los niveles reales de rentabilidad. Dicho de otro modo, los distintos grados de desarrollo estratégico no explican la rentabilidad de las empresas. Queda ahora estudiar si este resultado se mantiene cuando se analizan de manera particular las empresas familiares o si, por el contrario, en este tipo de organizaciones, el grado de desarrollo estratégico sí que presenta una influencia significativa sobre la rentabilidad. Para ello, se ha planteado un análisis de la varianza considerando la posible existe interacción entre los niveles estratégicos y el carácter familiar de las empresas (tablas 9 y 10).

Tabla 9. Análisis de la varianza ANOVA para LOG (11 + Rentabilidad) para la solución 1 del clúster

Fuente de Variación	SS	Df	MS	F-Ratio	P-Valor
Efectos					
A: Clustnum3	0.0053616	2	0.0026808	0.17	0.8403
B: EF	0.020861	1	0.020861	1.35	0.2453
Interacciones					
AB	0.018221	2	0.00911048	0.59	0.5540
Residuo	5.69909	370	0.0154029		
Total	5.73519	375			

Tabla 10. Análisis de la varianza ANOVA para LOG (11 + Rentabilidad) para la solución 2 del clúster

Fuente de Variación	SS	Df	MS	F-Ratio	P-Valor
Efectos					
A: Clustnum4	0.14833	3	0.00494433	0.32	0.8106
B: EF	0.0389447	1	0.0389447	2.52	0.1129
Interacciones					
AB	0.0376292	3	0.0125431	0.81	0.4872
Residuo	5.67704	368	0.0154267		
Total	5.73519	375			

De todo lo dicho, se desprende que los distintos grados de desarrollo estratégico obtenidos en la muestra para cada empresa no influyen sobre los niveles de rentabilidad, y que este resultado se repite tanto para las organizaciones familiares como para las que no lo son.

No obstante, esto no quiere decir que todos los factores estratégicos considerados mantengan una relación de independencia con la rentabilidad. Las variables por separado pueden explicarla en mayor o menor grado. Para concluir, se planteó un análisis tentativo en este sentido, examinando la relación individual de cada uno de los factores definidos por Dess y Davis (1984) con la rentabilidad de las empresas familiares. La evidencia obtenida mostró que la relación resultaba significativa sólo para las variables *importancia del desarrollo de nuevos productos*, *importancia de la reducción de costes*, *importancia de la calidad en el diseño* e *importancia de los esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas*. El resto de factores de percepción no están relacionados, es decir, eran independientes a los valores observados de la *rentabilidad*. Por tales motivos, dichas variables se pueden considerar como explicativas de la rentabilidad de las empresas familiares andaluzas.

4. RESUMEN Y CONCLUSIONES.

Tanto el análisis clúster como los diferentes contrastes de relación planteados apuntan a la conclusión de que no existen diferencias significativas entre la orientación estratégica de las empresas familiares y las no familiares. En primer lugar, resultó especialmente llamativo el resultado obtenido para el análisis de conglomerados. Contrariamente a lo esperado, no se obtuvieron grupos caracterizados por un sentido particular en su orientación, en función de la importancia relativa concedida a los factores estratégicos definidos por Dess y Davis (1984), sino que los clústers resultantes describieron diferentes niveles de desarrollo en la dirección estratégica, en función de la importancia concedida por la empresa a todas y cada una de las variables consideradas. La introducción de la variable *carácter familiar* en el análisis evidenció que este tipo de organizaciones no se adscribían de manera particular a ninguno de los grupos definidos por el análisis clúster, con lo que se contrastaba que la propiedad familiar no incidía sobre el nivel de desarrollo estratégico de la gestión de las empresas de la muestra. Los datos no han mostrado, por lo tanto, la existencia de ningún patrón de comportamiento estratégico singular para este tipo de organizaciones, lo que contradice la presunción de que su dinámica relacional requiere estructuras de control y gestión particulares, como se ha apuntado desde la teoría de la Agencia y de los Costes de Transacción. Por último, a partir de la evidencia obtenida podemos concluir también que el grado de desarrollo estratégico no puede considerarse un factor determinante de la rentabilidad de las empresas encuestadas, ni siquiera cuando se consideran de manera aislada las organizaciones familiares. No obstante, cuando los factores competitivos de Dess y Davis (1984) eran relacionados con la rentabilidad de manera aislada, y no configurando un patrón integrado, sí que se percibieron algunas relaciones puntuales significativas. La diversidad en la naturaleza de tales variables parece apuntar en la dirección de las conclusiones de Van Gils et al. (2004), quienes percibieron que, las organizaciones familiares más eficientes combinan elementos propios de estrategias aparentemente divergentes, como las de liderazgo en costes y de diferenciación.

Las conclusiones a las que ha llegado nuestro análisis empírico deben ser, no obstante, tomadas con cautela, ya que el trabajo tiene un objetivo marcadamente exploratorio. La falta de modelos desarrollados para explicar las particularidades estratégicas de las empresas familiares no permitía el establecimiento de hipótesis sólidamente fundamentadas, por lo que preferimos indagar en los datos con la intención de identificar vinculaciones significativas o ausencias notables de relación. A partir de la evidencia obtenida, resulta necesario profundizar en el análisis de dimensiones más concretas, como la dinámica relacional interna de las empresas familiares, así como las diferencias en la formulación de objetivos o en el grado de aversión al riesgo. A pesar de que los datos no demuestren la existencia de un patrón global de

comportamiento diferente para este tipo de organizaciones, sí que sería posible encontrar relaciones más concretas que podrían explicar particularidades significativas. De la misma forma, también pensamos que sería interesante, contrastar las conclusiones del análisis cluster desarrollado en este trabajo con el resultado de un estudio similar basado en una batería diferente de factores estratégicos, con la intención de descartar la posibilidad de que existan dimensiones competitivas que no queden recogidas en el cuestionario de Dess y Davis (1984) y en las que las empresas familiares y no familiares pudiesen diferir.

BIBLIOGRAFÍA

ALCHIAN, A.A.; WOODWARD, S. (1988): "The firm is dead: long live to the firm, A review of Oliver E. Williamson´s The Economic Institutions of Capitalism". Journal of Economic Literature, vol. 26, pp. 65-79.
AMAT, J.M. (2001): La continuidad de la empresa familiar. Ediciones Gestión 2000. Barcelona
ANDREWS, K.R. (1977): El concepto de la estrategia de la empresa. EUNSA, Pamplona.
ANSOFF, H.I. (1965): Corporate strategy. McGraw-Hill, Nueva York.
ANSOFF, H.I. (1984): Implanting strategic management. Prentice-Hall, Inc
ANSOFF, H.I. (1993): El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. Editorial Trillas, México.
ARGYRIS, C. (1989): "Strategy Implementation: An Experience in Learning". Organizational Dynamics, 18 (2). Págs. 5-15.
ARONOFF, C. E.; WARD, J.L. (1995): "Family-owned Businesses: A Thing of the Past or a Model for the future", Family Business Review, vol. 8, pp. 131-151.
BARRINGER, M.W.; MILKOVICH, G.T. (1998): "A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefits Plans, A Case of Human Resource Innovation", Academy of Management Review, vol. 23 núm. 2: pp. 305-324.
BEEHR, T.A., DREXLER, J.A., FAULKNER, S. (1997): "Working in small family businesses: Empirical comparisons to non family businesses." Journal of Organizational Behavior, vol. 18, núm. 3; pp. 297-313.
BIRD, B.; WELSCH, H.; ASTRACHAN, J.H. y PISTRUI, D. (2002): "Family business research: the evolution of an academic field". Family business review, 15 (4). Págs. 337-350.
CAMISON, C. (2001): "La competitividad de la empresa familiar española: Una aproximación desde el enfoque de recursos", Actas del Primer Congreso de Investigación sobre la Empresa Familiar, pp. 119-171, Valencia.
CHANDLER, A. Jr. (1962): Strategy and structure, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
CHANDLER, A. (1.990): Scale and Scope: The dynamics of industrial competition. Harvard University Press, Cambridge, Massachussets.
CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H. y SHARMA, P. (2003): "Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm". Coleman Foundation White Paper Series. Disponible en www.usasbe.org
CORBETTA, G. (1995): "Patterns of development of family businesses in Italy". Family Business Review, vol. 8 núm. 4, pags. 255-265
COMISIÓN EUROPEA (2002): Informe de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. Informe sobre la aplicación de la Carta Europa de las Pequeñas Empresas.
DAILY, C.M. Y DOLLINGER, M.J. (1991): "Family Firms are Different", Review of Business, 13 (1,2). Págs. 3-6.
DAILY, C.M. Y DOLLINGER, M.J. (1992): "An empirical examination of ownership structure and family and professionally managed firms", Family Business Review, Vol. 5, Pp. 117-36.
DAVIS, P. (1983): "Realizing the Potential of Family Business", Organizational Dynamics, Verano. Págs. 47-56.
DAVIS, P.S. Y HARVESTON, P.D. (2001): "The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross generational study", Journal of Small Business Management, vol. 39, núm. 1, pp. 14-31.
DIRCE (2003): Directorio Central de Empresas. Base de datos.
DE DREU, C.K.W. Y WEINGART, L.R. (2003): "Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis", Journal of Applied Psychology, vol. 88, núm. 4, p. 741.
DE LA FUENTE SABATÉ, J.M; BLANCO MAZAGATOS, V.; CASTRILLO LARA, L.A. DE QUEVEDO PUENTE, E. (2003): "A preliminary study of the distintive characterisctics of the family business", Tercer Congreso Internacional celebrado en Sao Paulo (Brasil)
DONCKELS, R. Y FRÖHLICH, E. (1991): "Are family businesses really different?, European experiences from STRATOS", Family Business Review, Vol. 7, Pp. 149-160.
DRUCKER, P. F. (1996): Administración y futuro. Ed. Sudamericana, Buenos Aires.
DURÉNDEZ GÓMEZ-GUILLAMÓN, A. Y GARCÍA PÉREZ DE LEMA, D. (2003): "Diferencias económico-financiera entre las empresas familiares y las no familiares". XII Congreso AECA, celebrado en Cádiz.
DYER, W.G. Y SÁNCHEZ, M. (1998): "Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988-1997", Family Business Review, 11 (4). Págs. 287-295.
EISENHARDT, KATHLEEN M. (1989): "Agency Theory: An Assessment and Review". Academy of Management Review, vol. 14, pp. 57-74.

FAMA, E.; JENSEN, M. (1983): "Separation of Ownership and Control", Journal of Law Economics, vol. 26, pp. 301-325.
FAMA, E.F. (1980): "Agency Problems and the Theory of the Firm", Journal of Political Economy, vol. 88, núm. 2, pp. 288-307.
GALLO, M.A.; TÁPIES, Y CAPPUYNS, K. (2000): "Comparación entre empresas familiares y no familiares: lógicas financieras y preferencias personales". Documento de Investigación nº 406. IESE
GARCÍA, D. (2003): "Competitividad de la Pyme familiar", Revista de AECA, Vol. 64, septiembre, pp. 63-65.
GASSON, R., CROW, G., ERRINGTON, A., HUTSON, J., MARSDEN, T. Y WINTER, D.M. (1998): "The farm as a family business: a review", Journal of Agricultural Economics, Vol. 39, Pp. 1-41
GERSICK, K.E., DAVIS, J.A., HAMPTON, M. Y LANSBERG, I. (1997): "Generation to Generation: life cicles of the family business", Harvard Business Scholl Press, Boston.
GERSTEIN, M. Y REISMAN, H. (1983): "Strategic selection: Matching executives to business conditions", Sloan Management Review, 24. Págs. 33-49.
JENSEN, M. C. Y MECKLING, W. (1976): "Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency cost and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, vol. 3, pp. 305-360.
JENSEN, M.C. (1986): "Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers". The American Economics Review, vol. 76, núm. 2, pp. 323-329.
MCCANN, J.E.; LEON-GUERRERO, A.Y.; HALEY, J.D. (2.001): "Strategic goals and practices of innovative family businesses", Journal of Small Business Management, 39 (1).
MCCONAUGHY, D.; MATTHEWS, C. Y FIALKO, A. (2001): "Founding family controlled firms: performance, risk and value". Journal of Small Business Management, vol. 39, núm. 1, pags. 31-49
MILES, R.E. Y SNOW, C.C. (1978): Organizational Strategy, Structure, and Process. Nueva York, McGraw-Hill.
MINTZBERG, H. (1.994): The rise and fall of the strategic planning. Free Press, Nueva York..
MORRIS, M.H., WILLIAMS, R.W. Y NEL, D. (1996): "Factors influencing family business succession". International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, vol 2, núm 3, pags. 68-81
MUSTAKALLIO, M.; AUTIO, E.; ZAHRA, S.A (2002): "Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making", Family Business Review. San Francisco: Sep Tomo 15, No. 3; págs. 205-224.
OBSERVATORIO EUROPEO DE LAS PYME (2003): Informe Estadístico 2003. Disponible en el sitio web: http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2003_report7_en.pdf
PORTER, M.E. (1980): Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Nueva York, The free press.
REYES RECIO, L. Y SACRISTÁN NAVARRO, M. (2003): "Análisis de las diferencias de comportamiento de las empresas familiares cotizadas", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 12, num. 2, Pp. 57-70.
SCHULZE, W.S.; LUBATKIN, M. H. Y DINO, R.N. (2003): "Toward a theory of agency and altruism in family firms". Journal of Business Venturing, vol. 18, núm. 4, p. 473-490.
SCHULZE, W.S.; LUBATKIN, M. H. Y DINO, R.N. (2003b): "Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms". Academy of Management Journal, vol. 46, núm. 2, p. 179.
SHARMA, P.; CHRISMAN, J.J. Y CHUA, J.H. (1996): "Strategic Management of the Family Business: Past research and future challenges", Family Business Review, 10 (1). Págs. 1-35.
STOY HAYWARD (1992): The Perfomance of Family Firms. Stoy Hayward., London.
TILLES, S. (1963): "How to evaluate corporate strategy", Harvard Business Review, 41 (4). Págs. 111-121.
TIMMONS, J.A. (1994): New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century. Cuarta edición, Nueva York, Irwin.
UPTON, N. Y PETTY, W (2000): Venture capital investment and US family business. Venture capital, vol 2, nº1, pags. 27-39.
VAN GILS, A.; VOORDECKER, W. Y VAN DEN HEUVEL, J. (2004): "Environmental Uncertainty an Strategic Behavior in Belgian Family Firms", European Management Journal, 22 (5).
VILASECA, A (2002): "The shareholder role in the family business: Conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team", Family Business Review, vol. 15, núm. 4; p. 299-321.
WARD, J.L. (1987): Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability and Family Leadership. San Francisco, California. Jossey-Bass.
WARD, J.L. y Aronoff, C.E. (1994): "How family affects strategy", Small Business Forum, 12 (2). Págs. 85-91.
WESTHEAD, P. Y COWLING, M. (1996): "Demographic contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK", Working paper of the Centre for Small and Medium Sized Enterprises. The University of Warwick, Coventry.
WESTHEAD, P. Y COWLING, M. (1997): "Perfomance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, vol.3, nº1 pp. 30-52.
ZAHRA, S.A. Y SHARMA, P. (2004): "Family Business Research: A Strategic Reflection", Family Business Review, 17 (4).