

# Gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares turísticas mexicanas:

Un estudio empírico

José Luis Esparza Aguilar\*

Domingo García Peréz de Lema\*\*

Antonio Duréndez Gómez Guillamón\*\*\*

## RESUMEN

*El objetivo de este artículo es analizar las principales diferencias de la gestión estratégica y competitiva de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) familiares y no familiares turísticas del estado de Quintana Roo (México). Para llevar a cabo este trabajo, se utilizó una muestra de 138 MiPyMEs turísticas, distribuidas en 92 familiares y 46 no familiares. Los resultados muestran que no existen diferencias significativas entre las empresas familiares y las no familiares, en cuanto a la orientación de la estrategia, el nivel tecnológico y la certificación de la calidad; sin embargo, se obtuvo evidencia de que los gerentes de las empresas familiares realizan menos planificación estratégica y le dan menos importancia a los programas para la formación de los recursos humanos, además que utilizan en menor medida las herramientas de gestión, contables y financieras para el proceso de toma de decisiones.*

## PALABRAS CLAVE

*Empresas familiares  
Gestión estratégica  
Gestión competitiva  
MiPyME*

## 1. Introducción

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME) en México como en cualquier otro país del mundo, contribuyen significativamente al crecimiento del producto interior bruto y al empleo (Chrisman *et al*, 2003). Así mismo, se consideran como uno de los principales ejes estratégicos de sus economías, considerando las unidades económicas e ingresos que generan y al número de personal que ocupan. Este tipo de empresas tienen una gran relevancia tanto en los países con un alto grado de desarrollo industrial y de servicios, como en los de menor grado de desarrollo o

\* Licenciado en Contaduría, Maestro en Finanzas y Doctorado en Contabilidad y Auditoría, profesor investigador.

\*\* Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Catedrático de la Universidad Politécnica de Cartagena-España.

\*\*\* Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, profesor Titular de Escuela Universitaria.

economías emergentes; de ahí la importancia que tienen para fortalecer y consolidar su desarrollo empresarial, tanto en lo estratégico como en lo competitivo. El desarrollo competitivo implica ser flexible, adaptarse al entorno, potenciar sus procesos estratégicos y de gestión.

Algunos investigadores han identificado que la mayoría de las empresas son familiares (Chua *et al*, 2004; Daily y Dollinger, 1993). Las empresas familiares tienen características diferentes respecto a las empresas no familiares, que podrían ser la causa para tener distinto comportamiento estratégico y competitivo (Daily y Dollinger, 1993; Duréndez y García, 2005). El concepto de empresa familiar proviene de diversos estudios empíricos previos, que las clasifican genéricamente como tales, cuando el control sobre la propiedad y la toma de decisiones estratégicas de la empresa recaen sobre los miembros de la familia (Upton *et al*, 2001; Sharma *et al*, 1997; Westhead y Cowling, 1998). Varios autores, (Westhead y Cowling, 1997 y 1998; Chrisman *et al*, 2003; Gallo *et al*, 2004) han manifestado la necesidad de profundizar en estudios empíricos que comparen las diferencias estratégicas y competitivas existentes entre las empresas familiares y no familiares. Por lo tanto, permite plantear la siguiente pregunta de investigación ¿Existen diferencias significativas entre la gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares y las no familiares?

## ABSTRACT

*This articles shows the differences of strategic and competitive management in micro, small and medium sized family and nonfamily Mexican tourist companies (MIPYMES) in Quintana Roo, Mexico. In the study, 138 tourist MIPYMES were involved, out of which 92 were family tourist companies and 46 were nonfamily tourist companies. In short, this analysis shows that there are not significant changes between both types of tourist companies, based on strategy, technological level and quality certification process. It was seen that managers of the family tourist companies make almost none strategic planning and give no importance to human resource formation; in fact, they use less management, accounting and financial tools to make decisions.*

## KEY WORDS

*Family tourist companies  
Strategic management  
Competitive management  
MIPYMES*

El presente trabajo se ha desarrollado en el marco de la teoría de los recursos y capacidades de la empresa. El objetivo de este es analizar las principales diferencias de la gestión estratégica y competitiva de las empresas familiares y no familiares, tomando en consideración algunas variables de gestión y competitivas, tales como: estrategia, planificación estratégica, formación y profesionalización de los recursos humanos, herramientas de gestión, contables y financieras y su nivel

tecnológico, así como la certificación de la calidad.

En primer lugar, se presenta la literatura previa respecto a los estudios empíricos que soportan este análisis. En segundo lugar, se describe la muestra y la metodología de investigación utilizada. En tercer lugar, se proporciona el análisis de los resultados y finalmente, se presentan las principales conclusiones, incluyendo limitaciones, futuras líneas de investigación e implicaciones del trabajo.

## 2. Marco Teórico, revisión de estudios empíricos previos e hipótesis a contrastar

**E**l enfoque de la aplicación de la teoría de los recursos y capacidades de la empresa a la investigación de la empresa familiar, constituye una base teórica para fundamentar el estudio de la gestión estratégica y competitiva de este tipo de empresas debido a que las organizaciones continúan siendo competitivas porque identifican y explotan adecuadamente la totalidad de sus recursos y capacidades a través de sus estrategias. Estos sustentos teóricos ayudan a comprender que las empresas familiares también son entes heterogéneos, inimitables, insustituibles, con organización propia y diferente, con capacidades humanas y gerenciales, cuyos recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos utilizados y

combinados estratégicamente, se convierten en factores clave de diferenciación para lograr su permanencia, productividad y competitividad. En resumen y de acuerdo con esta teoría, la familia determina la base de los recursos y capacidades con la que la empresa puede competir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1996; Wade y Hulland, 2004).

### 2.1 Factores de gestión estratégica y competitiva en las empresas familiares

➤ **Estrategia.** La estrategia se define claramente en la misión de la empresa y la meta estratégica de una empresa es construir una ventaja competitiva

sostenible (Harris *et al*, 1994). Las empresas para poder competir, seleccionan la estrategia más apropiada para su entorno específico. Después de algún tiempo, las empresas desarrollan exitosamente una sistemática e identificable adaptación al entorno (Miles y Snow, 1978). Harris *et al* (1994) establece que el proceso de formulación e implementación de la estrategia del negocio está influenciado por consideraciones de propiedad familiar.

Athanassiou *et al* (2002) en un estudio realizado a 42 empresas familiares mexicanas y a 201 gerentes, encontró relaciones gerenciales significativas entre el comportamiento estratégico del grupo directivo y los fundadores de la empresa. Leenders y Waarts (2003) clasifican las empresas de acuerdo con su estrategia, en empresas familiares que están orientadas a lo familiar o a los negocios. Kreiser *et al* (2006) en su estudio realizado a empresas familiares en Estados Unidos, Finlandia y Suecia, indica que las empresas familiares típicamente adoptan estrategias conservadoras al inicio de su ciclo de vida. Sin embargo, las presiones competitivas experimentadas desde su comienzo por la empresa familiar, hacen que adopte una postura más empresarial que familiar durante la última etapa de su ciclo de vida.

Zahra (2005) señala que el conservadurismo puede menoscabar el desarrollo a

largo plazo de las empresas familiares y mermar su posición competitiva. Daily y Dollinger (1993), con una muestra de 104 empresas industriales en Indiana (EEUU), utilizando la tipología estratégica de Miles y Snow (1978) no encontraron relaciones significativas en el comportamiento estratégico de las empresas familiares. Sus resultados mostraron que las empresas familiares están principalmente concentradas en una estrategia defensiva, mientras que las empresas no familiares desarrollan una estrategia reactiva. Sin embargo, no encontraron diferencias significativas entre las empresas que siguieron estrategias analizadoras y exploradoras.

Gudmundson *et al* (1999) indican que las decisiones estratégicas de la empresa familiar son diferentes de las empresas no familiares. Upton *et al* (2001) encontraron que la mayoría de las empresas familiares de crecimiento rápido, desarrollan una estrategia de diferenciación basada en la implementación de productos y servicios de alta calidad para diferenciarse de sus competidores. De acuerdo con Ibrahim *et al* (2004), el proceso de toma de decisiones estratégicas en las empresas familiares es diferente de las empresas no familiares, como resultado de la identidad dual de esas empresas y la alineación de la propiedad y la gestión.

Con base en los argumentos anteriores se propone la siguiente hipótesis:

$H_1$ : el comportamiento estratégico de las empresas familiares es diferente de las no familiares.

➤ **Planificación estratégica.** La planificación estratégica consiste en los procesos de planificación que han sido establecidos por las empresas para el desarrollo de estrategias que contribuyan fuertemente al desarrollo (Tapinos *et al*, 2005). Stonehouse y Pemberton (2002) mencionan que la planificación estratégica se centra en los objetivos organizacionales a largo plazo y al desarrollo e implementación de los planes para su consecución. En este sentido, la planificación de gestión y el control son factores cruciales para garantizar el adecuado desarrollo de la empresa. La relación entre planificación estratégica y desarrollo, ha sido estudiada por varios autores (Kraus *et al*, 2006). En el caso de las empresas familiares, la investigación sobre la planificación estratégica es escasa (Upton *et al*, 2001; Peters y Buhalis, 2004). De acuerdo con Sharma *et al* (1997) es necesario indagar acerca del proceso de planificación estratégica de las empresas familiares.

Las empresas familiares prefieren confidencialidad y privacidad, por lo tanto la planificación estratégica debería ser rechazada porque implica ofrecer

información confidencial. Poza *et al* (2004) mantienen que las empresas familiares evitan la planificación estratégica por el potencial de conflictos que esta representa entre el propietario del negocio y el resto de la familia. Murphy (2005) indica que las empresas familiares no desconocen la necesidad para el desarrollo y planificación de la gestión familiar, pero están más preocupadas con temas fundamentales como la rentabilidad y el crecimiento. Sin embargo, las decisiones en el desarrollo de la planificación estratégica sobre temas como la sucesión, la profesionalización, la entrada de capital ajeno y los valores familiares son factores cruciales para obtener competitividad (Leenders y Waarts, 2003).

En un estudio realizado a empresas familiares en el sector de la hotelería, se obtienen resultados importantes sobre planificación y desarrollo estratégico que ponen de manifiesto la importancia de los planes para el desarrollo de la empresa. Así, el 68.6% de estos negocios familiares tienen un plan escrito, mientras que el 31.4% nunca ha realizado algún plan (Peters y Buhalis, 2004). Ateljevic (2007) indica que la mayoría de los gerentes propietarios están más preocupados por la gestión operacional diaria y le prestan poca atención a los temas estratégicos y a los planes a largo plazo para el éxito de sus negocios. Smith (2007) en un estudio realizado a micro, pequeñas y medianas empresas australianas, encontró que las

empresas familiares tienden a realizar en menor medida un plan estratégico formal que las empresas no familiares.

Los estudios previos permiten concluir que el proceso de planificación estratégica en las empresas familiares necesita ser cuidadosamente explorado y comparado con el proceso utilizado por las empresas no familiares. Por lo anterior, se ha planteado la siguiente hipótesis:

**H<sub>2</sub>:** las empresas familiares realizan menos planificación estratégica que las no familiares.

➤ **Formación y profesionalización.** La formación y profesionalización de la gestión son factores clave para el desarrollo, continuidad y éxito a largo plazo de las empresas familiares (Winter *et al*, 2004). La profesionalización provee a los gerentes propietarios de habilidades, conocimientos, recursos, ideas y experiencias, con las que pueden construir y buscar la rentabilidad del negocio (Fletcher, 2002). Suaré y Santana (2004) indican que el crecimiento de las empresas familiares necesita sistemas complejos y profesionalizados de gobierno para dirigir la familia y los intereses de la empresa. Situación a la que se llega cuando los inversores externos obtienen acceso al capital de las empresas familiares, por lo tanto es necesario

tener una gestión profesional que garantice la rentabilidad de esas inversiones (Fernández y Nieto, 2005).

Goffee (1996) señala la importancia de la formación de los gerentes e indica que la falta de educación podría ser la causa de quiebra de la empresa. Jorissen *et al* (2001) encuentran que los gerentes de las empresas familiares poseen un menor nivel educativo que los de las empresas no familiares. Matlay (2002) demuestra que los gerentes familiares no dan suficiente importancia a la formación porque no lo consideran como un elemento crucial dentro la estrategia corporativa.

Algunos gerentes propietarios creen que la profesionalización es un gasto general innecesario (Sharma *et al*, 1997; Ibrahim *et al*, 2003). En este sentido, Brunninge y Nordqvist (2004) mencionan que el propietario del negocio familiar tiende a utilizar a directivos de la propia familia, para continuar manteniendo el control de la empresa. En el caso de empresas familiares en España, en el estudio realizado por Duréndez *et al* (2007a), con una muestra de empresas familiares del sector manufacturero, se encuentra que las empresas dirigidas por profesionales muestran un mayor tamaño, mejor capacidad de innovación, poseen un alto desarrollo de políticas de recursos humanos y de gestión y obtienen mayor desarrollo que las empresas dirigidas por la propia familia.

Chitoor y Das (2007) indican que mantener la gestión de la empresa en manos de un gerente profesional no familiar, tiene un impacto positivo en el desarrollo del proceso de la sucesión generacional. Westhead *et al* (2002) confirman que la primera generación de empresas familiares no mantiene una función directiva eficiente al no incorporar profesionales externos. Barth *et al* (2005) contrastan que las empresas familiares gestionadas por un miembro familiar son menos productivas que las empresas familiares gestionadas por una persona contratada fuera de la familia. Ateljevic (2007) llega al resultado de que los gerentes propietarios con estudios universitarios, se orientan más hacia la planificación de las actividades de sus negocios que los de menor grado de estudios. Birdthistle (2006) en un estudio realizado a pequeñas y medianas empresas familiares de Irlanda, encontró que los miembros del equipo de gestión, no reciben programas de formación y en caso de recibirla, esta se realiza sobre bases informales.

Todas estas reflexiones indican que para crecer y desarrollarse las empresas familiares necesitan profesionalizar su gestión (Craig y Moores, 2005; Gallo *et al*, 2004 y Birdthistle, 2006). De acuerdo con estudios previos que confirman una mayor eficiencia y productividad cuando las empresas familiares son gestionadas por profesionales, se plantea la siguiente hipótesis:

**H<sub>3</sub>:** los gerentes de las empresas familiares le dan menos importancia a la formación y profesionalización de los recursos humanos que los gerentes de las no familiares.

➤ **Herramientas de gestión, contables y financieras.** Adicionalmente se ha estudiado acerca de las herramientas de gestión, contables y financieras que los gerentes utilizan en el proceso de toma de decisiones cuando está en marcha el plan estratégico previamente establecido. Las herramientas analíticas que los gerentes deberían utilizar para planear, controlar y mejorar la eficiencia en el desarrollo de la empresa, incluyen: los sistemas de información gerencial, los sistemas de contabilidad de costes, la contabilidad presupuestaria, el análisis económico y financiero, la planificación estratégica y la utilización del *BalancedScoreCard*. El *Balanced ScoreCard* fue estudiado en las empresas familiares por Craig y Moores (2005) hallando que esta herramienta de gestión puede adaptarse adecuadamente a las empresas familiares.

Tabone y Baldacchino (2003) mencionan que a las empresas familiares les falta profundizar en conocimientos de principios de contabilidad, lo que dificulta controlar las decisiones de gestión. Jorissen *et al* (2001) verifican que las empresas familiares cumplen con menos controles

financieros que las empresas no familiares, adicionalmente, Willingham y Wright (1985) señalan que las pequeñas empresas tienen pocos controles contables. Gallo *et al* (2004) en su estudio denominado una “peculiar lógica financiera”, ponen de manifiesto que estas peculiaridades entre empresas familiares y no familiares no se deben tanto a la falta de conocimientos de quienes dirigen la empresa como a la influencia personal de ellos y de otros miembros de la familia que tienen el poder.

Trostel y Nichols (1982) mencionan que el control financiero se utiliza en las empresas familiares con el principal propósito de minimizar los impuestos, en lugar de emplearse para las decisiones estratégicas y el desarrollo. Por otra parte, Duhan (2007) indica que los sistemas de información y planificación como

herramientas de gestión, son útiles para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Estos sistemas junto con un modelo de habilidades organizacionales y un conjunto de competencias de mercado, pueden proveer un ambiente competitivo para el desarrollo de la misma. Duréndez *et al* (2007b) en un estudio realizado a 436 pequeñas y medianas empresas de España, encontraron que las empresas familiares utilizan las herramientas de gestión en menor medida que las empresas no familiares.

Estos razonamientos se reflejan en la siguiente hipótesis:

$H_4$ : los gerentes de las empresas familiares utilizan en menor medida las herramientas de gestión, contables y financieras que los gerentes de las no familiares.

# CAMBLAMOS!



Pensando en ofrecerle el mejor servicio

**Nuestras Líneas de Atención al Cliente**

429 8487 - 263 3484 - 295 6896

018000 111210 / 111313

Fax: 416 3026

Subgerencia de Mercadeo

334 0304

División de Mercadeo Regional D.C

4297320

[www.adpostal.gov.co](http://www.adpostal.gov.co)

### 3. Metodología de la investigación

#### 3.1 Selección de la muestra

La población de MiPyME turísticas del estado de Quintana Roo (México), se extrae a partir de los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2004). Según esta información, existen 8.888 unidades económicas relacionadas con el turismo (Tabla 1).

Tabla 1. Población de MiPyME turísticas

Actividad /Empresa	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Turismo Industria,	8.048	748	92	8.888
comercio y resto	18.753	940	233	19.926
de servicios	18.753			
<b>T o t a l</b>	<b>26.801</b>	<b>1.688</b>	<b>325</b>	<b>28.814</b>

Fuente: INEGI, 2004.

Para llevar a cabo este estudio, se realizó un análisis de corte transversal con una muestra de 138 MiPyMEs, con un mínimo de 5 trabajadores. Podemos observar en la tabla 2 la distribución de la muestra utilizada. El tamaño de las MiPyME, se encuentra establecido en los criterios de estratificación de empresas<sup>1</sup>, publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha

30 de diciembre de 2002. Se utilizaron dos variables para clasificar las empresas de acuerdo con actividad turística y tamaño. El número de empresas por actividad turística y tamaño se obtuvieron del directorio electrónico de empresas afiliadas al Sistema Empresarial Mexicano (SIEM). En cada uno de los estratos, la selección fue hecha a través de un proceso aleatorio.

<sup>1</sup> Estratificación establecida en la Ley para el Desarrollo y Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Artículo 3º. Fracción III, del Gobierno Federal de México (DOF, 2002).

**Tabla 2. Distribución de la muestra**

Actividad/Empresa	Micro	Pequeña	Mediana	Total
Hoteles	34	19	9	62
Restaurantes y bares	24	20	6	50
Agencias y empresas de turismo	17	9	0	26
<b>T o t a l</b>	<b>75</b>	<b>48</b>	<b>15</b>	<b>138</b>

Fuente Elaboración propia.

La metodología utilizada para la obtención de datos para determinar la existencia de relaciones de causa y efecto entre los fenómenos del estudio fue la encuesta (Hernández *et al*, 2006) y el instrumento de medición seleccionado el cuestionario estructurado en 6 bloques de 25 preguntas dirigido directamente a los gerentes de las empresas; considerando las características estructurales de las MiPyME y la carencia de bases de datos económicas en México. La eficacia y fiabilidad de las escalas del cuestionario se verificaron a través de la validez de contenido, constructo y criterio; así como la consistencia interna de los ítems por medio del coeficiente alfa de Cronbach.

Las solicitudes para contactar a los entrevistados, se realizaron a través de llamadas telefónicas y por correo electrónico, logrando un total de 369 citas. Al final se obtuvieron 138 encuestas válidas, lo que supone una tasa de respuesta del 37.39%. El trabajo de campo se realizó durante los meses de diciembre del 2007

a febrero del 2008, en cinco ciudades del Estado de Quintana Roo (México).

### 3.2 Medición de variables

#### **Variable dependiente**

La variable familia, tal y como indica Dyer (2003) debería estar incluida en muchas de las investigaciones de empresas familiares, debido a que las dinámicas familiares son un factor definitivo en muchas organizaciones. Diversas definiciones han sido desarrolladas para identificar el concepto de empresa familiar. Siguiendo estudios previos como los de Handler (1989), se establece que la empresa familiar tiene las siguientes características: la familia es propietaria, controla la empresa y el proceso de la toma de decisiones está en manos de los miembros de la familia misma.

En esta investigación se ha establecido como criterio para considerar que una empresa es familia-, cuando la propiedad

dentro la estructura de capital, así como la ocupación de puestos gerenciales o directivos recae en manos de la familia. Por lo tanto, se piensa que una empresa es familiar cuando más del 50% del capital es propiedad de la familia y los puestos gerenciales o de dirección son ocupados por alguno de ellos. En este sentido, se ha construido una variable binaria “*dummy*” que toma valor 1 cuando la empresa es familiar y valor 0 en caso contrario.

**Variables independientes**

➤ **Estrategia.** Se midió la estrategia empresarial utilizando la tipología de Miles y Snow (1978), la cual clasifica las empresas dependiendo de su grado de innovación en producto, servicio o mercado. De esta forma se identifican cuatro tipos de empresas: exploradoras, analizadoras, defensivas, reactivas o sin alguna estrategia definida. Esta herramienta de clasificación estratégica ha sido utilizada en numerosos estudios de investigación,

tales como los realizados por Zahra (2005) y Daily y Dollinger (1993).

➤ **Formación y profesionalización.** Teniendo en cuenta la importancia de la formación y profesionalización de los recursos humanos, se midió el nivel educativo del gerente a través de una variable binaria: valor 1 cuando el gerente tiene un grado universitario y valor 0 cuando no lo tiene. A través de la aplicación de una escala Likert con cinco puntos: de 1 (poco importante) a 5 (muy importante), se verificó la importancia que los gerentes le dan a la formación de los recursos humanos. La validez y fiabilidad de estas medidas se verificaron a través del coeficiente alfa de Cronbach y se comprobó a través de un análisis factorial, que los indicadores anteriores se han resumido en un solo factor capaz de reflejar adecuadamente la importancia considerada. En la Tabla 3 se muestran los ítems utilizados así como los valores de las escalas obtenidas.

**Tabla 3. Variable formación de recursos humanos y planificación estratégica**

Señale el nivel de importancia que su empresa le ha dado en los últimos dos años a los siguientes factores: (1= Poco importante, 5= Muy importante)	Validación de escalas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Formación de recursos humanos</li> </ul>	<p>α de Cronbach = 0.700                      Factorial: 1 factor                      Varianza explicada: 76.40%                      Sig. Bartlett: 0.000                      KMO: 0.500</p>

➤ **Planificación, gestión y control.**

Para verificar la importancia que dan los gerentes de las empresas a la planificación estratégica como un factor competitivo, se empleó una escala Likert con cinco puntos: de 1 (poco importante) a 5 (muy importante). La validez y fiabilidad de estas medidas se verificaron a través

del coeficiente alfa de Cronbach y se comprobó a través de un análisis factorial, que los indicadores anteriores se han resumido en un sólo factor capaz de reflejar adecuadamente la importancia considerada. En la Tabla 4 se muestran los ítems utilizados así como los valores de las escalas obtenidas.

**Tabla 4. Variable herramientas de gestión, contables y financieras**

Señale el grado en el que usted o su equipo de administración utilizan las siguientes herramientas de gestión, contables y financieras: (1= Ninguna utilización, 5= Mucha utilización)	Validación de escalas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de información gerencial</li> <li>• Sistemas de contabilidad de costes</li> <li>• Contabilidad presupuestaria</li> <li>• Análisis económico y financiero</li> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• <i>Balanced Scorecard</i></li> </ul>	<p>α de Cronbach = 0.817                      Factorial: 1 factor                      Varianza explicada: 54.19%                      Sig. Bartlett: 0.000                      KMO: 0.817</p>

➤ **Nivel tecnológico.**

Se tomó en cuenta la innovación tecnológica de la empresa como una fuente de ventaja competitiva (Sen y Egelhoff, 2000, Guan *et al*, 2004). La orientación tecnológica ha sido medida a través de la aproximación de párrafo, para descubrir la percepción de la empresa de su propio nivel tecnológico, se ha seguido la metodología de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 2002). La escala está dividida en cuatro categorías:

de obtener mejores resultados que la competencia.

- Fuerte: desarrollo interno de la tecnología que se utiliza, con el fin

- Buena: la tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella, nos posiciona por delante de la competencia.
- Sostenible: la tecnología que se utiliza es la misma usada en la mayoría de empresas del sector y sólo se realizan nuevas inversiones cuando se comprueba que la competencia obtiene buenos resultados.
- Débil: los principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna.

Con la intención de incluir estas variables en la regresión, se estableció una variable *dummy*. Esta variable toma valor 1 cuando la empresa tiene una fuerte o buena posición tecnológica y valor 0 cuando tiene una sostenible o débil posición tecnológica.

Certificación de la calidad. Hay un consenso general con relación al rol que juega la calidad, esto es esencial para la competitividad y éxito de las empresas (Luck, 1996). La calidad es un concepto de mejora continua en la gestión de cualquier empresa y en todos sus niveles (Artail, 2007). En el presente estudio, se ha medido si la empresa tiene o no tiene certificación de calidad. Para tomar en cuenta esta variable en la regresión, se definió una variable *dummy*. Esta variable toma valor 1 cuando la empresa tiene una certificación de calidad y valor 0 cuando no la tiene.

### 3.2.3 Variables de control

**Tamaño:** esta variable representa el logaritmo natural del número medio de empleados de la empresa durante el periodo estudiado. El número de empleados ha sido ampliamente utilizado como medida de tamaño en este tipo de trabajos como los realizados por Daily y Dollinger (1993), Anderson y Reeb (2003) y Westhead y Cowling (1997 y 1998).

**Edad:** esta variable se midió con el número de años de vida que tiene la empresa. Westhead y Cowling (1998)

y Chua *et al* (2004) señalan que las empresas familiares generalmente son más antiguas que las no familiares.

## 4. Resultados

Con el objetivo de examinar las diferencias entre variables se utilizó el test ANOVA. Igualmente se hizo uso del análisis de contingencia basado en el test  $\chi^2$  de Pearson, con la intención de evaluar si dos variables están relacionadas o no. Adicionalmente se manejó el test de Yates en el análisis de contingencia. De la misma manera y dado que el tamaño de la empresa es un factor para diferenciar una empresa familiar de una empresa no familiar, se segmentó la muestra en micro empresas (de 5 hasta 10 trabajadores), pequeñas empresas (de 11 a 50 trabajadores) y medianas empresas (de 51 a 100 trabajadores).

Con relación a la primera hipótesis (H1), los resultados en la Tabla 5 muestran que el comportamiento estratégico no es un factor que diferencie a las empresas familiares de las no familiares. En primer lugar, no hay diferencias significativas entre las empresas siguiendo una orientación estratégica exploradora, analizadora o defensiva. Estos resultados implican que la actitud hacia la innovación (en producto, servicio o mercado) como

como un factor competitivo, es similar entre las empresas familiares y no familiares. Por lo tanto, los resultados corroboran estudios previos como los obtenidos por Daily y Thompson (1994). Sin embargo, los resultados difieren de

otros estudios como los de Donckels y Frohlich (1991) y Daily y Dollinger (1992 y 1993), en los que muestran que las empresas familiares tienen una orientación más conservadora o defensiva que las empresas no familiares.

**Tabla 5. Estrategia, calidad y tecnología**

Tipo de estrategia	Empresa familiar	Empresa no familiar	Sig
Exploradora	38.9%	37.0%	NS
Analizadora	31.1%	30.4%	NS
Defensiva	30.0%	32.6%	NS
Certificadas en calidad	0%	3.3%	NS
Nivel tecnológico fuerte-buena	22.8%	28.3%	NS

Nota: test  $\chi^2$  de Pearson, y test de Yates para ajuste de continuidad; (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (NS) Estadísticamente no significativo.

Para una evaluación adicional en comportamiento estratégico, se incluyeron dos factores de competitividad: nivel tecnológico y certificación de la calidad. En ambos casos se observa que no se obtienen diferencias estadísticamente significativas.

**Tabla 6. Planificación estratégica**

	Empresa familiar	Empresa no familiar	Sig
Importancia de la planificación estratégica a	3.97	3.87	NS
Realiza plan estratégico global b	56.5%	73.9%	**
Realiza plan de recursos humanos b	48.9%	67.4%	**
Realiza plan de productos/servicios b	79.3%	89.0%	NS
Realiza plan comercial/marketing b	67.4%	71.7%	NS
Realiza plan de financiamiento b	56.5%	63.0%	NS

Nota: a: test ANOVA (escala Likert de cinco puntos, de 1 poco importante a 5 muy importante); b: test  $\chi^2$  de Pearson, y test de Yates para ajuste de continuidad; (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (NS) Estadísticamente no significativo.

En la tabla 6 se acumulan los resultados relativos a la planificación estratégica. En primer lugar se aprecia que existen diferencias significativas en cuanto a que las empresas familiares realizan menos planificación que las no familiares. En efecto, como se muestra, las empresas familiares en un 56.5% realizan un plan estratégico global y en un 48.9% realizan un plan de recursos humanos, comparado con las no familiares en un

73.9% y 67.4% respectivamente. Estos resultados corroboran los obtenidos por Murphy (2005); Peters y Buhalis (2004), Ateljevic (2007) y Smith (2007). Así mismo, cuando los gerentes respondieron acerca de la importancia de la planificación y el proceso de toma de decisiones como un factor de competitividad no se encontraron diferencias significativas. Con los resultados expuestos la segunda hipótesis (H2) puede ser aceptada.

**Tabla 7. Formación y profesionalización**

Formación	Empresa familiar	Empresa no Familiar	Sig
Importancia de la formación de recursos humanos a	4.11	4.22	NS
Gastos para la formación de recursos humanos a	2.63	3.52	***
Programas para la formación de recursos humanos b	34.8%	52.2%	**
Gerentes con grados universitarios b	64.1%	67.4%	NS

Nota: a: test ANOVA (gastos para la formación de recursos humanos); b: test  $\chi^2$  de Pearson, y test de Yates para ajuste de continuidad; (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*) :  $p < 0,01$ ; (NS) Estadísticamente no significativo.

Respecto a la tercera hipótesis (H3) y con base en los resultados obtenidos (Tabla 7), se observa que las empresas familiares le dan menos importancia a la formación de los recursos humanos que las no familiares, lo cual supone una debilidad para su futuro desarrollo. Los programas para la formación de recursos humanos arrojaron resultados significativos en consonancia con los estudios realizados por Reid *et al* (2000), Reid y Adams (2001), Reid *et al* (2002)

y Astrachan y Kolenko (1994), en los que demuestran que las prácticas de las empresas familiares respecto a la gestión de los recursos humanos son diferentes de las empresas no familiares. También se observa que existen diferencias significativas respecto a los gastos para la formación de recursos humanos, en razón a que las empresas familiares obtienen un valor de 2.63 frente a las no familiares cuyo valor es de 3.52. Esos resultados corroboran los obtenidos

por Reid *et al* (2002) y Loan-Clarke *et al* (1999) en los que muestran que las empresas familiares gastan menos recursos en formación y proveen pocas actividades de este tipo durante los años investigados. Finalmente, no se

han hallado diferencias significativas en cuanto a la posesión de titulación universitaria entre los gerentes de las empresas familiares y las no familiares. Debido a todos estos resultados se puede aceptar la tercera hipótesis (H3).

**Tabla 8. Herramientas de gestión, contables y financieras**

	Empresa familiar	Empresa no familiar	Sig
Sistemas de contabilidad de costes	3.99	4.43	***
Contabilidad presupuestaria	3-95	4.39	**
Análisis económico y financiero	3.79	4.26	**
Planificación estratégica	3.36	4.02	***
Balancea Scorecard	2.43	3.20	***
Sistemas de información gerencial	3.35	3.63	NS

Nota: test ANOVA (escala Likert de cinco puntos, de 1 ninguna utilización a 5 mucha utilización); (\*):  $p < 0,1$ ; (\*\*):  $p < 0,05$ ; (\*\*\*):  $p < 0,01$ ; (NS) Estadísticamente no significativo.

Con relación a las herramientas de gestión, contables y financieras, se puede observar en la Tabla 8, que existen claras diferencias estadísticamente significativas, por lo que se puede aceptar la cuarta hipótesis (H4). Así, se demuestra que las empresas familiares utilizan en menor medida las herramientas de gestión, contables y financieras para la adecuada toma de decisiones. Estos resultados corroboran los obtenidos por Tabone y Baldacchino (2003); Jorissen *et al* (2001) y Trostel y Nichols (1982). Esto implica una debilidad en la gestión de las empresas familiares para su permanencia y competitividad empresarial.

Adicionalmente, se ha planteado un análisis de regresión logística binaria por el método de Wald, que permite apreciar las posibles interrelaciones en los comportamientos de las distintas variables analizadas. La elección de este modelo frente a otras alternativas como el análisis discriminante obedece a la no normalidad de las variables explicativas, así como a la utilidad de la herramienta Logit para este tipo de estudios (Daily y Dollinger, 1992 y Westhead y Cowling, 1998). Para determinar la validez de los modelos se utiliza el test de la razón de verosimilitud, la medida de Hosmer y Lemeshow de ajuste global y el porcentaje

global de acierto en la clasificación. En cuanto a la bondad del ajuste del modelo se ofrecen los estadísticos R<sup>2</sup> alternativos de Cox y Snell y de Nagelkerke.

**Tabla 9. Regresión logística binaria**

VARIABLES INDEPENDIENTES	B	S.E.	Wald	Sig.	Exp (B)
Gastos para la formación de recursos humanos	-0.484	0.159	9.226	0.002	0.616
Factor (Herramientas de gestión, contables y financieras)	-0.442	0.222	3.970	0.046	0.643
Constante	2.222	0.537	17.107	0.000	9.228
Variable introducida en el paso 1: gastos para la formación de recursos humanos. Variable introducida en el paso 2: factor (Herramientas de gestión, contables y financieras). Variable Dependiente (Dummy): empresa familiar = 1 , empresa no familiar = 0					
Notas: B: coeficientes logísticos, son empleados para medir los cambios en los ratios de probabilidades, denominado odds ratio. Un coeficiente positivo incrementa la probabilidad pronosticada, mientras un valor negativo disminuye la probabilidad predicha. S.E.: error estándar. Wald: estadístico de Wald. Sig.: nivel de significación. Exp(B): coeficiente exponenciado. La significación estadística del modelo se ha determinado utilizando la medida de Hosmer Lemeshow de ajuste global donde se obtiene un contraste estadístico que indica que no existe diferencia estadística significativa entre las clasificaciones observadas y predichas, ya que el valor de la Chi-cuadrado no es significativo (Chi-cuadrado: 8,617, sig.: 0,376). Como medida de calidad de ajuste obtenemos un porcentaje global de acierto del 68,1% si usamos el modelo con función clasificatoria. Resumen del modelo: -2 log likelihood: 156,502; R <sup>2</sup> de Cox y Snell: 0,130; R <sup>2</sup> de Nagelkerke: 0,180.					

En la prueba de regresión, se han incluido únicamente los datos de las variables que arrojaron resultados significativos en el análisis univariante. Se ha construido un factor para agrupar las herramientas de gestión, contables y financieras. Con base en los resultados del modelo (Tabla 9) se pueden observar las dos variables independientes que arrojaron relaciones negativas en los coeficientes y valores estadísticamente significativos. La variable gastos para la

formación de recursos humanos tiene un valor de  $\beta = -0,484$  y el factor para las herramientas de gestión, contables y financieras  $\beta = -0,442$ . Esta relación negativa en los coeficientes indica que las empresas familiares tienden a darle menos importancia a los programas para la formación de recursos humanos y utilizan en menor medida las herramientas de gestión, contables y financieras, como factores estratégicos de competitividad empresarial, en comparación con las no familiares.

## 5. Conclusiones



**E**l análisis de la gestión estratégica y competitiva entre las empresas familiares y no familiares, constituye un excelente tópico para entender las fuerzas y debilidades de estas empresas. Este análisis es cada vez más relevante en el caso de las empresas familiares del sector turístico por su alta contribución al Producto Interior Bruto y su capacidad generadora de empleos en la región de Quintana Roo (México).

Los resultados obtenidos muestran, que la orientación estratégica adoptada por las empresas familiares para competir en este mercado es similar a la adoptada por las no familiares. Sin embargo, cuando se analizó la forma como las empresas familiares hacen uso de diferentes factores de competitividad, tales como la planificación estratégica, la formación y profesionalización de los recursos humanos, así como las herramientas de gestión, contables y financieras; se encontraron algunas debilidades que las empresas familiares deberían subsanar.

Las empresas familiares le dan menos importancia a la implementación de una detallada planificación estratégica, destinan menos recursos para la formación de los recursos humanos, así mismo utilizan en menor medida las herramientas de

gestión, contables y financieras, tales como: sistemas de contabilidad de costes, contabilidad presupuestaria, análisis económico y financiero, planificación estratégica y *Balanced ScoreCard*. Estos resultados muestran la importancia que los países con economías en desarrollo o emergentes, deberían darle a esos temas de investigación poco desarrollados en donde la competitividad de estas empresas juega un factor clave para el desarrollo económico de la región y el país.

Dentro las limitaciones se puede mencionar el carácter exploratorio, la representatividad geográfica al ser un estudio local, la falta de bases de datos económicas de empresas, el enfoque al sector servicios y específicamente a tres actividades turísticas. Por tal motivo, se hace necesario para futuras líneas de investigación temas específicos como la gestión contable y financiera, los sistemas de control de gestión, gobierno familiar, innovación y tecnología, así como estudios comparativos tanto locales y regionales como internacionales de estas empresas, debido a que los resultados de este estudio indican que existen importantes diferencias entre la gestión de las empresas familiares y las no familiares.

Finalmente, la información que proporciona este estudio es de gran utilidad a las instituciones gubernamentales para que reconozcan y apoyen dentro sus políticas públicas a las empresas familiares como fuentes generadoras de recursos

y empleos; a las empresas mismas, para orientarlas en la adopción de las mejores prácticas de gestión que les permitan permanecer en el mercado y ser competitivas y por ende, a las Instituciones de Educación Superior (IES) para que actualicen tanto sus programas de estudio como los de vinculación y de educación continua sobre temas relacionados con este tipo de empresas.

## 6. Referencias bibliográficas



AECA (2002). Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de las Pyme en España, Estudios Empíricos, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.

Anderson, R. y Reeb, D. (2003). “*Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500*”, The Journal of Finance, LVIII (3): 1301-1328.

Astrachan, J.H. y Kolenko, T.A. (1994). “*A neglected factor explaining family business success: human resource practices*”, Family Business Review, 7 (3): 251-262.

Artail, H. A. (2007). “Application of KM measures to the impact of a specialized groupware system on corporate productivity and operations”, Information & Management, 43: 551-564.

Ateljevic, J. (2007). “*Small tourism firms and management practices in New Zealand: The Centre Stage Macro Region*”, Tourism Management, 307-316.

Athanassiou, N, Crittenden, W.F, Kelly, L.M. y Marquez, P. (2002). “*Founder centrality effects on the Mexican family firm’s top management group: firm culture, strategic vision and goals, and firm performance*”, Journal of World Business, 37: 139-150.

Barney, J.B. (1991). “*Firm resources and sustained competitive advantage*”, Journal of Management, 17 (1): 99-120.

Barth, E., Gulbrandsen, T. y Schone, P. (2005). *“Family ownership and productivity: the role of owner-management”*, Journal of Corporate Finance, 11 (1): 107-127.

Birdthistle, N. (2006). *“Training and learning strategies of family businesses: an Irish case”*, Journal of European Industrial Training, 30 (7): 550-568.

Brunninge, O. y Nordqvist, M. (2004). *“Ownership structure, board composition and entrepreneurship”*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 10 (1/2): 85-105.

Chittoor, R. y Das, R. (2007). *“Professionalization of Management and Succession performance—A Vital Linkage”*, Family Business Review, XX (1): 65-79.

Chrisman, J., Chua, J. y Steier, L. (2003). *“An introduction to theories of family business”*, Journal of Business Venturing, 18: 441-448.

Chua, J.H., Chrisman, J.J. y Chang, E. (2004). *“Are family firms born or made? An exploratory investigation”*, Family Business Review, 17 (1): 37-55.

Craig, J. y Moores, K. (2005). *“Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms”*, Family Business Review, XVIII (2): 105-122.

Daily, C.M. y Dollinger, M.J. (1992). *“An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms”*, Family Business Review, 5 (2): 117-137.

----- (1993). *“Alternative methodologies for identifying family – versus nonfamily – managed business”*, Journal of Small Business Management, 79-90.

Daily, C. y Thompson, S. (1994). *“Ownership structure, strategic posture, and firm growth: an empirical examination”*, Family Business Review, 7(3): 237-249.

DOF (2002). Ley para el Desarrollo y Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 1-12.

Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991). *“Are family businesses really different? European experiences from Stratos”*, Family Business Review, 7: 149-160.

Duhan, S. (2007). "A capabilities based toolkit for strategic information systems planning in SMEs", *International Journal of information Management*, 27: 352-367.

Duréndez, A. y García, D. (2005). "Diferencias económico-financieras entre las empresas familiares y las no familiares", *Revista de Contabilidad y Dirección*, Ed. Deusto-ACCID, 2: 241-265.

Duréndez, A., García, D. y Madrid, A. (2007a). "Professionally Managed Family Firms", In V. Gupta, N. Levenburg, L. Moore, J. Motwani, y Schwarz, Thomas (eds.). *A Compendium on the Family Business Models Around the World*, Hyderabad: ICFAI University Press, (Forthcoming), 1-21.

----- (2007b). "Culture, management control systems and performance in SME family firms", *Faculty of Business, Technical University of Cartagena*, 1-42.

Dyer, W.G. (2003). "The family: the missing variable in organizational research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4): 401-416.

Fernández, Z. y Nieto, M.J. (2005). "Internacionalization strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: some influential factors", *Family Business Review*, 18 (1): 77-89.

Fletcher, D. (2002). "A network perspective of cultural organising and professional management in the small, family business", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (4): 400-415.

Gallo, M.A., Tápies, J. y Cappuyns, K. (2004). "Comparison of family and nonfamily business: financial logic and personal preferentes", *Family Business Review*, 17 (4): 303-318.

Goffee, R. (1996). "Understanding family businesses: issues for further research", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 2 (1): 36-48.

Grant, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Civitas, Madrid.

Guan, J.C., Yam, R.C., Mok, C.K. y Ma, N. (2004). "A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models", *European Journal of Operational Research*, 170: 971-986.

Gudmundson, D., Hartman, E.A. y Tower, C.B. (1999). "Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms", *Family Business Review*, 12 (1): 27-39.

Handler, W.C. (1989). "Methodological issues and considerations in studying family business", *Family Business Review*, 2 (3): 257-276.

Harris, D., Martinez, J.I. y Ward, J.L. (1994). "Is Strategy Different for the Family-Owned Business?", *Family Business Review*, 7 (2): 159-175.

Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta Edición), Mc Graw Hill, México.

Ibrahim, A.B., Soufani, K. y Lam, J. (2003). "Family business training: a Canadian perspective", *Education and Training*, 45 (8/9): 474-482.

Ibrahim, A.B., McGuire, J., Soufani, K. y Poutziouris, P. (2004). "Patterns in strategy formation in a family firm", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 10(1/2): 127-140.

INEGI (2004). *Censos Económicos 2004*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México, DF.

Jorissen, A., Laveren, E., Martens, R. y Reheul, A. (2001). "Planning and Control Practices in family firms versus non-family firms: empirical evidence from SMEs in the wholesale sector", *Faculty of Applied Economics, Antwerp, Belgium*, 1-32.

Kotey, B. (2005). "Goals, management practices, and performance of family SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 11 (1): 3-24.

Kraus, S., Harms, R. y Schwarz, E. (2006). "Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings", *Management Research News*, 29 (6): 334-344.

Kreiser, P., Ojala, J., Lamberg, J. y Melander, A. (2006). "A historical investigation of the strategic process within family firms", *Journal of Management History*, 12 (1): 100-114.

Leenders, M. y Waarst, E. (2003). “*Competitiveness and evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation*”, *European Management Journal*, 21 (6): 686-697.

Loan-Clarke, J., Boocock, G., Smith, A. y Whittaker, J. (1999). “*Investment in management training and development by small businesses*”, *Employee Relations*, 21 (3): 296-310.

Luck, S. (1996). “*Success in Hong Kong: factors self-reported by successful small business owners*”, *Journal of Small Business Management*, 34 (3): 68-75.

Matlay, H. (2002). “*Training and HRD strategies in family and non-family owned small businesses: a comparative approach*”, *Education and Training*, 44 (8/9): 357-369.

Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*, West Publishing Company, New York.

Murphy, D. (2005). “*Understanding the complexities of Private Family Firms: An empirical investigation*”, *Family Business Review*, XVIII (2): 123-133.

Peters, M. y Buhalis, D. (2004). “*Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training*”, *Education + Training*, 46 (8/9): 406-415.

Poza, E.J., Hanlon, S. y Kishida, R. (2004). “*Does the family business interaction factor represent a resource or a cost?*”, *Family Business Review*, 17 (2): 99-118.

Reid, R., Morrow, T., Kelly, B., Adams, J. y McCartan, P. (2000). “*Human resource management practices in SMEs: a comparative analysis of family and non-family businesses*”, *Journal of the Irish Academy of Management*, 21 (2): 157-181.

Reid, R. y Adams, J.S. (2001). “*Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms*”, *Journal of European Industrial Training*, 25 (6): 310-320.

Reid, R., Morrow, T., Kelly, B., y McCartan, P. (2002). “*People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses*”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (3): 245-259.

Sen, F. K. y Egelhoff, W.G. (2000). *"Innovative capabilities of a firm and the use of technical alliances"*, IEEE Transactions on Engineering Management, 47 (2): 174-183.

Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. (1997). *"Strategic management of the family business: past research and future challenges"*, Family Business Review, 10 (1): 1-35.

Smith, M. (2007). *"Real" managerial differences between family and non-family firms"*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 13 (5): 278-295.

Stonehouse, G. y Pemberton, J. (2002). *"Strategic planning in SMEs-some empirical findings"*, Management Decision, 40 (9): 853-861.

Suárez, K.C. y Santana-Martín, D.J. (2004). *"Governance in Spanish family business"*, International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 10 (1/2): 141-163.

Tabone, N. y Baldacchino, P. (2003). *"The statutory audit of owner-managed companies in Malta"*, Managerial Auditing Journal, 18 (5): 387-398.

Tapinos, E., Dyson, R.G. y Meadows, M. (2005). *"The impact of performance measurement in strategic planning"*, International Journal of Productivity and Performance Management, 54 (5/6): 370-384.

Trostel, A.O. y Nichols, M.L. (1982). *"Privately-held and publicly-held companies: a comparison of strategic choices and management processes"*, The Academy of Management Journal, 25 (1): 47-62.

Upton, N., Teal, E.J. y Felan, J.T. (2001). *"Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms"*, Journal of Small Business Management, 39 (1): 60-72.

Wade, M. y Hulland, J. (2004). *"The Resource-Based View and information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research"*, MIS Quarterly, 28: 107-142.

Wernerfelt, B. (1984). *"A resource based view of the firm"*, Strategic Management Journal, 5 (2): 171-180.

Westhead, P. y Cowling, M. (1997). *"Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK"*, International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, 3 (1): 30-52.

----- (1998). *"Family firm research: the need for a methodological rethink"*, Entrepreneurship: Theory and Practice, 23 (1): 31-57.

Westhead, P., Howorth, C. y Cowling, M. (2002). *"Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms"*, Entrepreneurship & Regional Development, 14: 247-269.

Willingham, J. J. y Wright, W. F. (1985). *"Financial statement errors and internal control judgments"*, Auditing: A Journal of Practice & Theory, 5 (1): 57-70.

Winter, M., Danes, S.M., Koh, S., Fredericks, K. y Paul, J.J. (2004). *"Tracking family businesses and their owners over time: panel attrition, manager departure and business demise"*, Journal of Business Venturing, 19: 535-559.

Zahra, S.A. (2005). *"Entrepreneurial risk taking in Family Firms"*, Family Business Review, 18 (1): 23-40.

