

## **Caracterización y análisis de la eficiencia de las Pymes familiares en el territorio histórico de Álava**

**Xabier González Lasquibar<sup>1</sup>, Patxi Ruiz de Arbulo López<sup>1</sup>, Pablo Díaz de Basurto Uraga<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Dpto. de Organización de empresas. Escuela Técnica Superior de Ingeniería de Bilbao. Alameda Urquijo s/n, 48013 Bilbao. [xabier.gonzalez@ehu.es](mailto:xabier.gonzalez@ehu.es), [patxi.ruizdearbulo@ehu.es](mailto:patxi.ruizdearbulo@ehu.es), [pablo.diazdebasurto@ehu.es](mailto:pablo.diazdebasurto@ehu.es)

**Palabras clave:** Empresa familiar, PYME, eficiencia, rentabilidad

### **1. Introducción**

En la economía mundial juegan un papel central la pequeña y mediana empresa. Estas organizaciones constituyen una mayoría significativa del tejido productivo mundial, europeo y español (dos tercios del total de las empresas existentes a nivel mundial son controladas por familias empresarias - Cámara de comercio de Álava), siendo actualmente la principal fuente de creación de empleo en los países desarrollados. En España, por ejemplo, se estima que existen 2,9 millones de empresas, que representan el 70 por 100 del Producto Interior Bruto español y generan aproximadamente el 75 por 100 del empleo privado (Casado y Rodríguez, 2009). Si nos centramos en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) y concretamente en el Territorio Histórico de Álava la situación es muy similar. Un aspecto que destaca en dichas organizaciones es que sean familiares.

De la revisión bibliográfica realizada por Reyes y Sacristán (2003), se desprende que las investigaciones realizadas sobre la empresa familiar y sus efectos son escasas. En los últimos años los trabajos realizados por Lee (2004), Chrisman et al (2007), Lubatkin et al (2007) o Eddleston et al (2008) han realizado importantes aportaciones en este sentido. Sin embargo Lee (2006), Sharma y Nordquist (2007) apuntan la necesidad de seguir investigando en el ámbito estratégico y económico-financiero.

El objetivo principal de este trabajo es profundizar en el conocimiento de la Pyme familiar en el territorio histórico de Álava. Para ello se ha realizado una caracterización del tejido empresarial de dicho territorio, apoyado en un análisis sobre las estructuras de propiedad y control de cada empresa, con el objetivo de clasificarlas como empresa familiar o no familiar. También se ha estudiado la eficiencia de las Pymes familiares y las no familiares mediante un análisis empírico reflejado en tres variables (rentabilidad económica, rentabilidad financiera y margen de explotación).

Por lo tanto el objetivo último que se persigue con este estudio, es el de analizar la realidad actual de la Empresa Familiar en Álava. En concreto se pretende:

- Ilustrar de forma precisa el perfil de las empresas familiares.
- Identificar aquellos factores condicionantes de la rentabilidad de las empresas familiares.

Una de las razones para llevar a cabo este análisis es la importancia de esta variable fundamental (eficiencia) para la supervivencia a largo plazo de cualquier empresa y la falta de consenso entre diversos estudios realizados en el ámbito de la empresa familiar, existiendo evidencias tanto a favor de una mayor eficiencia de las empresas familiares, frente a las no familiares (Daily y Dollinger, 1992; 1992; Leach y Leahy, 1991; Ganderrio, 2002; Anderson y Reeb, 2003; Backes-Gellner, 2001), como de una menor eficiencia en empresas familiares (Binder-Hamlyn, 1994), o incluso existen estudios que no encuentran evidencias empíricas que permitan afirmar que existan diferencias de eficiencia entre empresas familiares y no familiares (Stoy centre for Family Business, 1997; Westhead y Cowling, 1997; Gallo, Tapies y Cappuyns, 2000).

## **2. Revisión bibliográfica**

Debido a la escasez de estudios empíricos sobre el binomio formado por empresa y familia, no existe un consenso sobre la definición de empresa familiar (Neubauer y ank 1999, García de la Borbolla, 2007). Siguiendo a Handler, las diferentes contribuciones pueden agruparse, en torno a tres criterios de definición: (1) en primer lugar existen un gran número de trabajos que consideran como familiares a aquellas organizaciones cuyo accionariado corresponde mayoritariamente a los miembros de una familia (Donckels y Frohlich, 1991), (2) otros autores, por el contrario, han preferido un concepto subjetivo, ligado a la percepción de su empresa como “un negocio familiar” (Gasson et al., 1998) y, (3) en tercer lugar, también se ha conceptualizado la empresa familiar en función de quién ejerza efectivamente el control, es decir, considerando el grado en el que la dirección de la misma recaiga en los miembros de una familia (Daily y Dollinger, 1992).

Como se ha indicado en el apartado 1(Introducción) son escasos los estudios empíricos realizados y todavía menos los trabajos que tratan el nivel de eficiencia de la empresa familiar y el resto (García de la Borbolla, et al 2007).De los estudios realizados existen resultados contradictorios. Por una parte están los que indican que este tipo de organizaciones, fundamentalmente empresas familiares que no cotizan en bolsa, deberían presentar niveles de eficiencia superiores por no haber separación entre propiedad y control (Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983, García, 2003).Por otra parte en otros estudios aparecen resultados de eficiencia menor (Sala, 1993,1995, y 1997), criticando a los primeros.

Basándonos en los estudios citados y dado la falta de consenso en cuanto al término de empresa familiar y eficiencia nos hemos fijado como objetivo analizar dichas características en las empresas del Territorio histórico de Álava.

## **3. Metodología**

Inicialmente se ha realizado un análisis descriptivo partiendo de una revisión bibliográfica con el objetivo de obtener una visión más amplia sobre la situación de la PYME familiar, completándolo con un análisis empírico de los datos económicos-financieros de las empresas familiares en el Territorio Histórico de Álava. Para la realización de dicho estudio se ha

empleado la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibérica) que recoge los estados financieros de un alto porcentaje de empresas españolas y portuguesas. Cabe señalar la dificultad que lleva elaborar este estudio ya que no existe una base de datos específica para empresas familiares.

En la versión de la base SABI (diciembre 2010) existe un total de 1.236.807 empresas españolas, de las cuales 8.041 corresponden al territorio histórico de Álava. De estas se han seleccionado aquellas que cumplen con la definición de empresa familiar. Aprobada por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y por el Family Business Network (FBN) y, adopta desde entonces el IEF (Instituto de la empresa familiar, 2008).

Independientemente de su tamaño, es empresa familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus cónyuges, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2. La mayoría de los votos pueden ser directos o indirectos.
3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

Sin embargo, es preciso añadir a estas variables cuantitativas un argumento cualitativo, que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar. Dicha variable reside en la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia (IEF, 2009). Por ello en el estudio se han eliminado las empresas con menos de 15 años de antigüedad dado que consideramos que transcurridos unos 15 años desde la fundación de la empresa, aumentan las posibilidades de que el fundador o fundadores hayan desarrollado su intención de transferir la empresa a sus sucesores.

Por lo tanto, en el análisis empírico, y de acuerdo a los criterios discriminatorios incluidos en la definición arriba citada, se ha considerado una empresa como familiar cuando más del 50 por ciento del capital es propiedad de una o varias familias, existe presencia familiar en la dirección y en los órganos de gobierno de la empresa. Así mismo, solo se han seleccionado empresas no cotizadas en bolsa.

De acuerdo a la clasificación de PYME y también como dato discriminatorio, las empresas incluidas en el estudio deben tener más de 10 trabajadores, eliminando de esta forma microempresas (ya que estas son empresas que se crean para la subsistencia del emprendedor y sin ninguna intención de sucesión).

El conjunto de las empresas familiares que forman parte del estudio son 215. Se han segmentado de acuerdo a las siguientes variables: sector de actividad, antigüedad, número de empleados, dimensión empresarial, volumen de negocio, rentabilidad, estructura financiera, con el propósito de efectuar un análisis descriptivo que permita presentar el perfil de la PYME familiar en Álava.

En la tabla 1 se recogen las restricciones mencionadas a la hora de seleccionar la población objeto de análisis.

**Tabla 1.** Proceso de selección de la población

<b>Criterios seleccionados</b>	<b>Valores especificados</b>	<b>Resultado búsqueda</b>
País/comunidad autónoma/Provincia	Álava	8063
Código NACE Rev.2	Todos códigos	8058
Número de empleados	Mínimo 10 Máximo 249	1.766
Forma jurídica	S.A, S.L.	1.741
Características del accionista	Mín. 50%	499
Funciones del administrador	Todos códigos	488
Año fundación (anterior a)	31/12/1994	305
Año disponible	2009	215
Estado	Activa	215

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

La rentabilidad la consideramos como una variable fundamental. Para ello se han considerado las tres dimensiones de rentabilidad definidas por el trabajo de AECA (2002): (1) Rentabilidad económica o de la inversión, mide la eficiencia del sistema productivo de la empresa antes de impuestos e intereses; (2) Rentabilidad financiera indica la rentabilidad para el accionista; y (3) Rentabilidad por margen de explotación refleja el resultado de explotación de un ejercicio determinado con los ingresos de explotación alcanzados en el mismo.

Además para poder equiparar la eficiencia entre empresa familiar y resto de empresas se han seguido las recomendaciones de la literatura, añadiendo como características diferenciadoras las variables tamaño y sector de actividad para un correcto análisis y comprensión de los resultados obtenidos.

Con este estudio, y teniendo en cuenta que las empresas familiares europeas, son en la actualidad, el corazón del sector empresarial europeo, caracterizando así a la economía española, se podrá conocer mejor la realidad del tejido empresarial familiar en el Territorio Histórico de Álava.

### **3.1. Caracterización de las PYMES en el Territorio Histórico de Álava**

Con el objetivo de analizar la situación de las Pymes familiares en el Territorio Histórico de Álava recogemos de acuerdo a la definición aprobada y mediante la base de datos SABI para el año 2009 el conjunto de Pymes en dicho territorio. Para llevar a cabo la clasificación del tipo de Pyme entre familiares y no familiares, se ha revisado de forma exhaustiva la estructura de propiedad y control de la empresa, así como, la intención estratégica de supervivencia (sucesión) de las empresas seleccionadas.

A continuación en las tres siguientes tablas recogemos la distribución de las Pymes familiares y no familiares en el Territorio histórico de Álava siguiendo las variables Tipo de Pyme, Tamaño y Sector de actividad.

**Tabla 2:** Distribución de las muestras de Pymes Alavesas Familiares y no Familiares.

TIPO PYME	Nº DE EMPRESAS	%
FAMILIARES	215	20,69%
NO FAMILIARES	824	79,30%
TOTAL	1039	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

**Tabla 3:** Tamaño empresarial por categorías familiar y no familiar

Nº de empleados	TAMAÑO	NO FAMILIAR	FAMILIAR	TOTAL
<b>10-49</b>	<b>Pequeña</b>	<b>698</b>	<b>194</b>	<b>892</b>
<b>50-249</b>	<b>Mediana</b>	<b>126</b>	<b>21</b>	<b>147</b>
Total		824	215	1039

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

**Tabla 4:** Distribución de las muestras por sectores

TIPO PYME	SECTOR de AGRICULTURA	SECTOR de INDUSTRIA	SECTOR de SERVICIOS	TOTAL
FAMILIARES	0,93%	40,93%	58,13%	100,00%
NO FAMILIARES	0,60%	35,03%	64,32%	100,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de la Base de Datos SABI

### 3.2. Análisis de la eficiencia de las Pymes familiares en el Territorio Histórico de Álava:

Como bien hemos comentado anteriormente se han empleado tres variables (Re, Rf, y Margen de explotación) para medir la eficiencia de las pymes familiares y no familiares. Para poder realizar una comparativa de eficiencia entre estos dos grupos, se ha evaluado el grado de asociación o independencia entre una variable cuantitativa (Re, Rf y Margen de explotación) y una variable categórica (tipo pyme), dicotómica en este caso. Para contrastar la hipótesis

nula de igualdad de promedios poblacionales, frente a la alternativa de ser diferentes se ha utilizado la prueba **t de student**.

La hipótesis nula y alternativa han sido:

*Ho: Las medias son iguales (es indiferente el tipo de pyme para el efecto de las variables cuantitativas)*

*H1: Las medias no son iguales (El tipo de pyme condiciona los resultados de las variables cuantitativas)*

**Tabla5:** Prueba t de Student

		Prueba de muestras independientes								
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias					95% Intervalo de confianza para la diferencia	
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip. de la diferencia	Inferior	Superior
Re	Se han asumido varianzas iguales	3,686	,055	,624	1037	,533	,01976	,03166	-,04236	,08187
	No se han asumido varianzas iguales			1,133	1017,503	,257	,01976	,01743	-,01445	,05396
Rf	Se han asumido varianzas iguales	1,926	,165	-,202	1032	,840	-,03493	,17297	-,37434	,30447
	No se han asumido varianzas iguales			-,378	947,766	,705	-,03493	,09239	-,21624	,14638
Margen explotación	Se han asumido varianzas iguales	6,749	,010	1,021	1034	,308	,01789	,01752	-,01649	,05226
	No se han asumido varianzas iguales			1,531	774,718	,126	,01789	,01168	-,00504	,04081

Como podemos observar a partir de la prueba de Levene (prueba de homogeneidad de varianzas), los resultados del contraste a través del estadístico F de Snedecor nos aportan una significación estadística, o valor “p” asociado a la hipótesis nula de que “las varianzas son homogéneas” para las variables Re y Rf; en cambio el resultado para la variable Me ( $p < 0.05$ ) nos indica que debemos dudar de la homogeneidad de las varianzas.

En el caso que estamos trabajando, y como hemos comentado para las variables Re y Rf, la prueba de Levene no es significativa ( $p = 0,055$  y  $p = 0,165$ ) respectivamente, por lo que asumimos la homogeneidad de varianzas y leemos la t de Student en la fila superior (“se han asumido varianzas iguales”): el estadístico t nos da un valor de 0,0624 (con 1037 grados de libertad) y el valor “p” asociado resulta ser 0,533 para la variable Re; Para la variable Rf el estadístico t vale -0,202 (con 1032 grados de libertad) y el valor “p” asociado es 0,840. Como conclusión: Aceptamos la hipótesis nula de que no hay asociación entre Rentabilidad económica y tipo de pyme, así como entre Rentabilidad financiera y tipo pyme ya que la medias de las dos muestras no son estadísticamente diferentes al nivel de significación  $\alpha = 0,05$ .

Por otra parte, si interpretamos la diferencia de medias entre ambos grupos, ésta se situaría en la población, con una elevada confianza, entre -0,042 y + 0,081 Re; -0,37 y +0,30 Rf, se trata de una estimación bastante precisa, además contiene el valor “cero” que nos hace llegar a la misma conclusión: por la variabilidad del muestreo (error aleatorio) es posible explicar las pequeñas diferencias de medias encontradas en nuestro estudio (0,019 y 0,034 respectivamente), por lo que debemos asumir la no-diferencia de medias de Re y Rf en la población.

Por otra parte, para la tercera de las variables que empleamos en este estudio Margen de explotación, la prueba de Levene es significativa ( $p=0,010 < 0,05$ ), por lo que debemos de sospechar de la homogeneidad de las varianzas y leemos la t de Student en la fila inferior (“No se han asumido varianzas iguales”): el estadístico t vale 1,53 (con 774,71 grados de libertad) y el valor “p” asociado es 0,126. Como conclusión: Aceptamos la hipótesis nula de que no hay asociación entre el Margen de explotación y el tipo de pyme, ya que la media de las dos muestras no son estadísticamente diferentes al nivel de significación  $\alpha=0,05$ .

Los resultados son similares a los estudios que no encuentran evidencias empíricas que permiten afirmar que existen diferencias de eficiencia entre empresas familiares y no familiares (Stoy centre for Family Business, 1997; Westhead y Cowling, 1997; Gallo, Tapies y Cappuyns, 2000).

Por último, para completar y siguiendo las recomendaciones de la literatura revisada añadimos la variable tamaño y sector de actividad al estudio, con la intención de cerciorarnos si las empresas familiares con alguna característica concreta presentan diferencias significativas respecto a las no familiares.

En este caso estamos interesados en estudiar el efecto del tamaño de las Pymes sobre la eficiencia (Re, Rf y Me) de estas, el efecto del tipo de actividad y la posible interacción de ambos (consideramos  $\alpha=0,05$ ).

Para analizar lo anterior se ha utilizado el modelo ANOVA con dos factores y diseño completamente aleatorizado y hemos recurrido al MLG (modelo lineal general univariante). En este caso nos interesa la prueba de Levene para la Re.

**Tabla 6:** Prueba de Homocedasticidad

**Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error<sup>a</sup>**

Variable dependiente: Re

F	gl1	gl2	Sig.
,449	5	1033	,814

Contrasta la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.

a. Diseño: Intersección + Tamaño + CODIGONACE + Tamaño \* CODIGONACE

En este caso (ver tabla 6), con un  $p\text{-valor}=0,814 > \alpha=0,05$ , podemos asumir la hipótesis nula de varianzas iguales, y estamos por tanto en condiciones de aplicar ANOVA.

**Tabla 7: ANOVA**

**Pruebas de los efectos inter-sujetos**

Variable dependiente:Re

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	,066 <sup>a</sup>	5	,013	,077	,996
Intersección	,005	1	,005	,029	,865
Tamaño	,001	1	,001	,008	,931
CÓDIGONACE	4,798E-5	2	2,399E-5	,000	1,000
Tamaño * CÓDIGONACE	,002	2	,001	,007	,993
Error	177,198	1033	,172		
Total	177,266	1039			
Total corregida	177,264	1038			

a. R cuadrado = ,000 (R cuadrado corregida = -,004)

De la tabla 7, se deducen los siguientes resultados:

- 1.- A nivel  $\alpha=0.05$ , no rechazamos  $H_0$ : el tamaño no influye en la Re de las Pymes
- 2.- A nivel  $\alpha=0.05$ , no rechazamos  $H_0$ : el tipo de actividad no influye en la Re de las Pymes
- 3.- A nivel  $\alpha=0.05$ , no rechazamos  $H_0$ : no hay interacción entre tamaño y tipo de actividad

A continuación se ha estudiado la influencia que pueden tener el tamaño y el tipo de actividad en la Rf de las Pymes: (El resultado de la prueba de Levene ha sido  $p=0,917$ ).

**Tabla 8: ANOVA**

**Pruebas de los efectos inter-sujetos**

Variable dependiente:Rf

Origen	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Modelo corregido	,244 <sup>a</sup>	5	,049	,010	1,000
Intersección	,003	1	,003	,001	,980
Tamaño	,003	1	,003	,001	,980
CÓDIGONACE	,063	2	,032	,006	,994
Tamaño * CÓDIGONACE	,066	2	,033	,006	,994
Error	5257,692	1028	5,114		
Total	5258,972	1034			
Total corregida	5257,936	1033			

a. R cuadrado = ,000 (R cuadrado corregida = -,005)

De la tabla se deduce que el tamaño, el tipo de actividad y su posible interacción no influyen en la Rf de las Pymes ya que no hemos rechazado la  $H_0$  en ningún caso.

En la literatura no se ha encontrado otro estudio donde se realice este análisis, por lo que no podemos realizar la comparación.

Por último analizamos la posible influencia del tamaño y tipo de actividad sobre el Margen de explotación de las Pymes:

**Tabla 9:** Prueba de homocedasticidad

**Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error<sup>a</sup>**

Variable dependiente: Margen explotación

F	gl1	gl2	Sig.
43,267	5	1030	,000

Contrasta la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos.  
 a. Diseño: Intersección + Tamaño + CODIGONACE + Tamaño \* CODIGONACE

Como se puede observar en la prueba de Levene para la variable Me (margen de explotación) rechazamos la Ho, por lo que no se puede aplicarse ANOVA. Lo más correcto es recurrir a una prueba no paramétrica.

**Tabla 10:** Pruebas no paramétricas

**Resumen de contrastes de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de Margen explotación es la misma entre categorías de CODIGO NACE.	Prueba de Kruskal-Wallis para muestras independientes	,057	Conserve la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05.

Podemos observar que el resultado de la prueba (tabla 10) nos indica que el sector al que pertenece la empresa no influye en la eficiencia de las Pymes ya que mantenemos la Ho (Todos los grupos son iguales).

### 3.3 Conclusiones:

Podemos concluir que los resultados obtenidos en este análisis no nos permiten identificar una variable influyente sobre la eficiencia de las Pymes familiares o no familiares en el Territorio Histórico de Álava, por lo que concluimos diciendo que las variables objeto de estudio ( tipo de Pyme, tamaño y sector de actividad) resultan completamente independientes de los tres indicadores de eficiencia.

### Referencias:

AECA (2001). Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de la pyme en España. Ed. Asociación Española de contabilidad y Administración de Empresas, Madrid

Cátedra de la empresa familiar de la UPV/EHU y autores del trabajo. Análisis de la empresa familiar en Territorio Histórico de Bizkaia.

Casado, F.; Rodríguez, M.A. (2009). La RSE en la gran empresa familiar española. Instituto de la Empresa Familiar. Documento 155. p. 11.

Chrisman, J.J.; Chua, J.H. y Kellermanns, F.W. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*. vol. 60, núm. 10.

Daily, C. M.; Dollinger, M. J. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, vol. núm.2, summer, pp. 117-136.

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

Fama, E.F. y M.C. Jensen (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*. núm 26, pp.301-325.

Galve, Carmen; Salas, Vicente (1995). Propiedad y eficiencia de la empresa: teoría y evidencias empíricas. ICE. *Tribuna de Economía*. núm 740, pp.119-129.

García-Borbolla, A.; Herrera Madueño, J.; Sánchez Gardey, G. y Suárez Llorens, A. (2006). Factores de éxito de la empresa familiar. *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, Madrid.

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, 1-41.

Lee, J. (2004). The effects of family ownership and management on firm performance. *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 69, núm. 4.

Lee, J. (2006). Family firm performance: further evidence. *Family Business Review*, vol 19, núm.2, 103-115.

Lubatkin, M.H.; Durand, R. y Ling, Y. (2007). The missing lens in family firm governance theory: a self-other typology of parental altruism. *Journal of Business Research*, vol 60, núm.10, 1022 y ss.

Neubauer, F. y Lank, A.G. (1999). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Ed.Deusto. Bilbao.

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, núm. 2, 57-70.

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

Sharma, P. y Nordqvist, M. (2007). A typology for capturing the heterogeneity of family Firms. *Actas del Congreso de la American Marketing Association*, vol. 18.

### **Enlaces Web**

Instituto de la Empresa familia [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)

Cámara de Álava [www.camaradealava.com](http://www.camaradealava.com)