

# IV. La consolidación de la empresa familiar ante los cambios en su entorno

Josefina Calvo Cortés<sup>1</sup> Universidad Tecnológica de la Mixteca

## Introducción

Las empresas familiares (EF) son el principal motor de la economía tanto en México como en el mundo. La mayoría nace con el fin de generar empleos y patrimonio, pero el camino es difícil, hay muchos obstáculos y una alta mortalidad para poder mantenerse y crecer. De hecho, sólo una pequeña proporción consigue llegar a la segunda generación y pasar a la siguiente (Belausteguigoitia, 2012).

En esta categoría encontramos incluso algunas grandes empresas que cotizan en las bolsas de valores, pero cuyos fundadores conservan el control y lo heredan de padres a hijos. En México, más de 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores tienen una clara representación familiar en el capital y en el control (González, 2013).

En nuestro país, las grandes empresas (más de 250 trabajadores) son una minoría, aunque generan una parte considerable de los empleos y del Producto Interno Bruto (PIB). Por lo tanto, la responsabilidad de mantener en marcha la economía recae en las empresas de menor tamaño (González, 2013).

La creciente competencia generada por la globalización, impacta de forma directa en los resultados de la EF. Nuevos modelos de negocio como tiendas de conveniencia (OXXO, SEVEN ELEVEN) y cadenas de restaurantes (VIPS, SAMBORS, etc.,) ganan terreno sobre los modelos de negocios tradicionales como tiendas de abarrotes, restaurantes, etc., en la mayoría de casos guiados solamente por la experiencia del empresario, quien realiza la toma las decisiones de su empresa de forma generalmente empírica.

---

<sup>1</sup> Josefina Calvo Cortés es Profesora investigadora de tiempo completo en el Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Tecnológica de la Mixteca. Licenciada en Contaduría y Maestra en Administración con especialidad en finanzas. Ha trabajado en el sector privado en el área de consultoría integral, auditoría y finanzas, así como en el sector público, en la Secretaría de Economía (SE) y la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI). Especialista en consultoría integral, capacitación y gestión de financiamiento. Ha realizado el diseño y puesta en marcha de empresas artesanales, eco turísticas y agroindustriales en el estado de Puebla.

Es por ello que resulta de especial interés hablar de las EF, de su contribución al desarrollo del país, así como el estudio de su problemática para plantear formas de disminuir sus riesgos y fortalecer su sostenibilidad. Autores como Belausteguigoitia y González, coinciden en que la forma más exitosa de reducir estos riesgos a través de la aplicación de la planeación estratégica, así como de profesionalizar sus estructuras de mando.

El propósito de este artículo es realizar una revisión de la literatura previa y ofrecer una visión actual de alternativas que la EF pueda considerar para iniciar un proceso de profesionalización que le permita mejorar su desempeño empresarial y trascendencia en el tiempo, ya que los cambios en su entorno económico le afectan de manera directa y significativa.

La investigación es de carácter descriptivo. Se ha llevado a cabo una búsqueda bibliográfica en diferentes fuentes de datos sobre estudios tanto teóricos como empíricos referentes a la cultura empresarial, así como su análisis en el ámbito de la empresa familiar.

## **Concepto de empresa familiar**

Una EF es una organización compleja, pues combina atributos de la familia propietaria y de la empresa (Belausteguigoitia, 2012). Este concepto se enfoca en una organización que es diferente a otras en términos de filosofía, propiedad, negocio y financiamiento, así como la terminología de liderazgo y relaciones entre los miembros.

McConaughy (2001), señala que son organizaciones públicas cuyo Director General o CEO (chief executive officer, por sus siglas en inglés) es el fundador o un miembro de la familia del fundador; Anderson y Reeb (2003), se basan en tres principios: el primero es que la familia continúa teniendo un número importante de acciones en la firma; el segundo, que la familia posee cargos en el Consejo; y el tercero es que el Consejero Delegado (CEO) o fundador es todavía el CEO activo o uno de sus descendientes.

Martínez (1984) la conceptualiza como aquella que constituye la conjunción de dos entidades: la empresa (como unidad económica) y la familia (como institución integrante de la sociedad). Otros autores como Barnes y Hershon (1976) le dan importancia a la propiedad como empresa, mientras Davis (1983) y Belausteguigoitia (2012) le dan importancia al control de la administración de la empresa con la participación de la familia, siempre que la familia perdure dentro de la empresa.

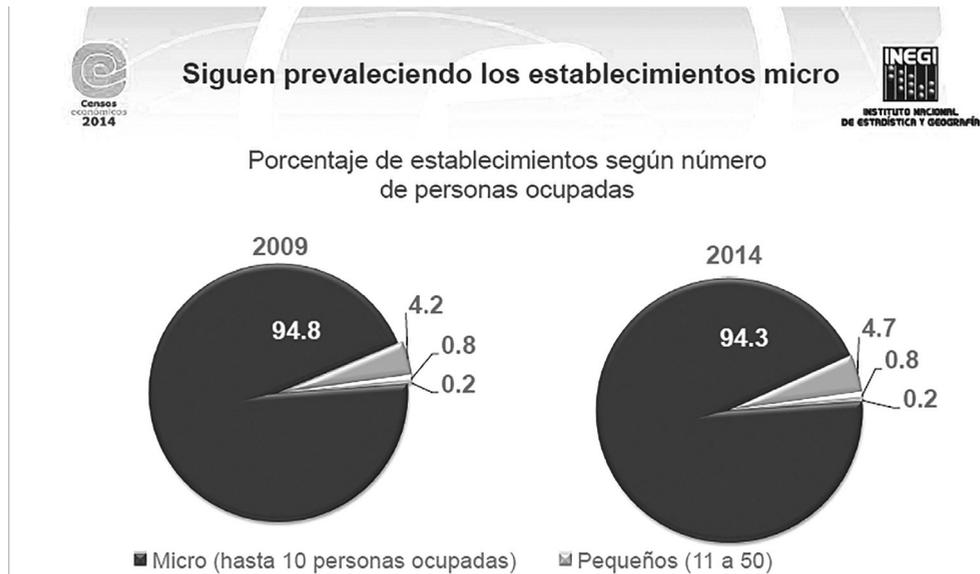
Aún no existe consenso sobre la definición de EF y no existen estadísticas oficiales, pero son claramente identificables por la sociedad., sin embargo, es fundamental identificar sus características y conocer su naturaleza para determinar la

problemática específica que hay en ellas. De la Garza M., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J. y Díaz, J. (2011).

## Importancia de la empresa familiar en el mundo y en México

Los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) 2014 indican que en el país existen 5.6 millones de unidades económicas que dan empleo a más de 29.6 millones de personas. Cada año se incorporan otras 197,000, la mayoría micro (menos de 10 empleados) y pequeñas empresas (hasta 50 empleados). De este universo, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyME), que básicamente corresponden al modelo familiar, suman 99% del total, con un promedio de 5 empleados las MIPyME producen el 35.9 % de la producción bruta total de México, lo que permite inferir su importancia económica y su contribución al desarrollo del país. La cifra es similar en Estados Unidos (EE. UU.), donde se estima que 95% de los negocios son de tipo familiar. En España el 88.7% de unidades económicas se consideran empresas familiares y generan el 66.7% de empleos (Corona, 2015).

Figura 1. 99% de establecimientos son de MIPyME



Fuente: INEGI Censos económicos 2014

## Características de la empresa familiar

Las EF comparten numerosas características que las hacen particulares, entre ellas encontramos las descritas por Mucci y Telleria (2003), quienes mencionan en su investigación las características más importantes y frecuentes en la empresa familiar:

- 1) Mantienen un marcado estilo autocrático de dirección, que las hace resistentes a los cambios
- 2) Muchos miembros de la familia ocupan cargos directivos
- 3) Se aprecia una excesiva rigidez en el liderazgo, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos clave
- 4) La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión
- 5) No se admite el cuestionamiento del poder
- 6) Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad
- 7) Existen dificultades o se traba la incorporación de extraños expertos
- 8) Por lo general, son pequeñas y medianas empresas
- 9) Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes
- 10) Los antepasados surgen, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados
- 11) La sucesión directiva deviene de la posición familiar
- 12) La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la Empresa-Familia
- 13) Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares
- 14) Los conductores por una parte pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes, pero por otra, rechazan sus sugerencias e ideas
- 15) Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el “apellido” familiar, lo que obstaculiza la desactivación de los mismos y su análisis estratégico. Incluso, se puede decir lo mismo de ciertos estilos o tecnologías de producción
- 16) La solidaridad de los miembros familiares, en situación de crisis empresarial, hacen su permanencia en la misma

La EF se caracteriza por estar conformada por los sistemas de la empresa y la familia. Esto es una fuente de ventajas competitivas a nivel empresarial, pero también de numerosas dificultades y conflictos derivados de la falta diferenciación de funciones, reglas, roles entre el contexto familiar y el empresarial. Niethardt E. (Socio Director de Niethardt & Asociados, Consultora de Empresas Familiares).

De estas características se deduce la necesidad y conveniencia de intentar dotar a la EF de mecanismos y estructuras que ayuden a estabilizar y formalizar las relaciones entre los sistemas de la familia y la empresa, para facilitar su supervivencia en el tiempo.

## **Profesionalización**

La profesionalización es el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales (Giraldo, 2001). Para Belausteguigoitia (2012) la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos.

La profesionalización es necesaria para el crecimiento y consolidación de la EF, sin embargo, es un proceso que se torna complejo ante sus condiciones particulares, por sus características y proceso en la toma de decisiones. Dyer (1989) propone tres formas de efectuar el proceso de profesionalización en una EF:

- a) Elegir a profesionales de la dirección en el mercado de trabajo externo a la empresa.
- b) Profesionalizar a los empleados no familiares que ocupan puestos de trabajo no directivos (entrenamiento y desarrollo de habilidades).
- c) Profesionalizar a los miembros de la familia, siendo esta alternativa aceptada ampliamente, debido a que supone la continuidad de los valores de la familia en la persona que se encuentre al frente de la empresa y del enfoque estratégico de la organización.

La importancia que tienen las EF en México ha sido percibida por las diferentes universidades las cuales han ampliado su oferta de formación profesional para directivos, como es el caso del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar (CE-DEF), del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), el cual se creó con la intención de contribuir a la generación y difusión de conocimientos en el campo de las Empresas Familiares en México. El ITAM es pionero en esta disciplina en México y ha impartido cursos, seminarios y diplomados sobre Empresas Familiares y auxiliado en diversas formas a los miembros de estas organizaciones.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Para mayor información consultar: <http://cedef.itam.mx/es>.

El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) tiene bien definida su estrategia de apoyo a las empresas familiares a través de “Centro de familias emprendedoras” en donde ofrecen diplomados para una gestión efectiva de empresas familiares, así como el diseño del “plan de ruta” en el cual a través de diferentes herramientas como planeación estratégica proporcionan el acompañamiento necesario para que las familias empresarias diseñen un plan personalizado que permita aprovechar sus ventajas competitivas. Para mayor información consultar: <http://www.familiasemprendedoras.com/sitio/>.

Por su parte la UDLAP (Universidad de las Américas Puebla) ha establecido un centro de investigación de la empresa familiar, el cual de manera continua realiza cursos-talleres y conferencias dirigidas a estudiantes, empresarios y directivos de las empresas familiares, además de prestar servicios de asesoría.<sup>3</sup>

La Universidad de Monterrey, cuenta también con un Centro de Empresas familiares, en donde ofrece actualización continua en temas de interés de las empresas familiares y la formación profesional sensible a la problemática de las familias empresarias.<sup>4</sup>

Respecto a los esfuerzos gubernamentales, en México existen diferentes apoyos para fortalecer el desempeño de las MIPyME, estos apoyos generalmente son subsidios que se aplican en el pago de los servicios como consultoría y capacitación general y específica, así como financiamiento para infraestructura, los cuales están diseñados para atender a las empresas de acuerdo a una estratificación por número de empleados y nivel de ventas (micro, pequeñas y medianas empresas), sin considerar si la empresa es familiar o corporativa, por lo que no existe atención específica a la problemática de la empresa familiar.

Sin embargo, es importante resaltar que a pesar que existir diversas alternativas estas son aún limitadas y se encuentran muy localizadas en los estados con mayor movimiento económico (Monterrey, Ciudad de México, Estado de México, Puebla) mientras que en otros estados de la república el acompañamiento específico a este tipo de empresa es incipiente.

## **Las limitantes del proceso de profesionalización de la empresa familiar**

Aun cuando existen diferentes alternativas para poder profesionalizar las estructuras de mando de una empresa familiar, muchas veces nos encontramos con diversos obstáculos o limitantes que impiden que estos procesos se lleven a cabo.

<sup>3</sup> Para mayor información consultar: <https://www.udlap.mx/empresasfamiliares/Default.aspx>.

<sup>4</sup> Para mayor información consultar: <http://www.udem.edu.mx/Esp/Investigacion-y-Desarrollo/Centro-Empresas-Familiares/Pages/Informacion-General.aspx>.

Leach (1993) reconoce que la profesionalización de la empresa familiar no es un proceso de gran complejidad y esfuerzo en razón a los variados limitantes e inconvenientes que surgen para su correcto desarrollo. Planear el proceso de profesionalización de la empresa es una cuestión que cada organización establece a través del tiempo de acuerdo a sus necesidades y que debe surgir como una idea clara de los fundadores hacia sus hijos, socios, empleados y colaboradores como filosofía de vida esencial para el éxito de la compañía.

A partir de las teorías formuladas por Gallo (1995); Gersik (1997); Aronoff & Ward (2001); Urrea (2003); Gallo & Amat (2003); Serna & Suarez (2005); Ward (2006) y Antognolli (2007), Javier Francisco Rueda Galis formula un modelo de las 10 limitaciones más comunes para el proceso de profesionalización de la empresa familiar, mismas que se enuncian a continuación:

- Dar prioridad a lo afectivo en los procesos de profesionalización
- No delegar responsabilidad en otras personas
- Desconocimiento de los cambios del mercado y el entorno
- La autoridad está reservada solo para miembros familiares
- Ausencia de planes estratégicos para el negocio
- Temor a perder el control sobre la empresa familiar
- Lealtad familiar hacia los empleados
- Poco presupuesto para invertir en capacitación
- Ausencia de una labor alternativa para el propietario
- Miedo al cambio tecnológico

Como podemos observar en el trabajo de Javier Francisco Rueda, estas limitantes en general impiden que las empresas familiares formalicen sus procesos de profesionalización o bien que estos no tengan el impacto necesario debido a que no se realizan de manera planeada.

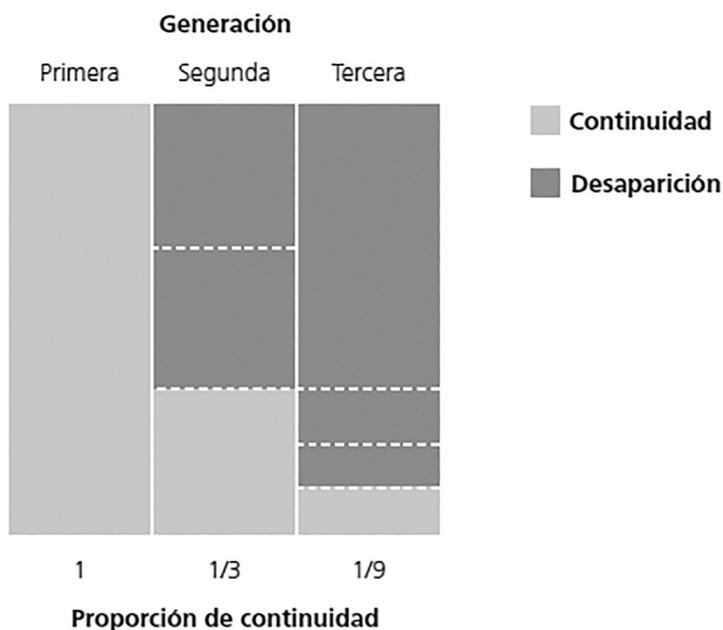
## **Sucesión y continuidad**

La sucesión es el proceso de transmisión de la propiedad y la dirección empresarial a la siguiente generación (Belausteguigoitia, 2012). Numerosos estudios han demostrado estadísticamente que el cambio generacional es el momento más crítico de las empresas familiares: dos terceras partes de este tipo de empresas no consiguen superar el cambio, lo que provoca su desaparición y la consiguiente disputa familiar.

Los planes de sucesión son la planificación y ejecución de una continuidad ordenada de personas en los puestos críticos de una organización. Eso supone conocer las capacidades y el potencial de las personas que pueden ocupar en un futuro posi-

ciones clave de gestión y dirección. La sustitución de directivos y de otros puestos vitales para una organización es fundamental en un entorno de creciente lucha por el talento. Wilkerson, B. (2008)

Los estudios publicados sobre la mortalidad de empresas familiares aportan los siguientes datos: en Estados Unidos un 30% de estas sobreviven a la 2ª generación, y 15% sobreviven a la 3ª generación (Ward, J. 1986). Sin embargo, estas tasas de mortalidad no son exclusivas de las empresas familiares. Si asumimos que una generación equivale a 30 años de gestión en las empresas, hablar de empresas de tercera generación en el caso de empresas no familiares sería el equivalente a hablar de empresas con más de 60 años de existencia.



Porcentaje de éxito en la sucesión de la empresa

Gráfica 2.- Belausteguigoitia (2012)

## Modelo de sucesión de la empresa familiar

El proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo, en el cual participa una gran cantidad de actores. Por lo general, es un proceso largo que, si se planifica, durará de 10 a 15 años y pasará por varias etapas.

Por desgracia, las situaciones imprevistas originan que este proceso sea más corto, como en el caso del fallecimiento de los dueños y directores o las desavenen-

cias entre familiares (e incluso la ruptura de relaciones entre ellos). Belaustegoitia (2012) propone la realización del proceso de sucesión en cinco fases o etapas que permiten ordenar y facilitar el proceso:

Fase I o de diagnóstico

Fase II o de planificación. El plan de sucesión

Fase III o de entrenamiento

Fase IV o de transferencia

Fase V o de culminación

Si bien las etapas del proceso se encuentran bien identificadas, poder diseñar un plan exitoso de sucesión es aún un reto que muchas empresas no logran concretar debido a muy diversos factores.

Tapies (2018) menciona en su obra diversos aspectos a considerar antes de iniciar un proceso de sucesión, que relacionando con las etapas del proceso identificadas por Belaustegoitia corresponden a la fase uno o de diagnóstico.

### **1. El tipo de empresa familiar que tenemos.**

No es lo mismo pensar en la sucesión en una empresa en la que hay un oficio, como podría ser un pequeño comercio, o una sucesión en una empresa industrial internacional. El contexto en que se va a producir este proceso de sucesión determinará muchas de las decisiones que hay que tomar.

### **2. El estadio en que se encuentra la empresa.**

En la empresa familiar existe una dimensión a tener muy en cuenta antes de iniciar un proceso de sucesión: el estadio en que se encuentra la empresa. Existen básicamente tres estadios: propietario controlador; equipo de hermanos; y consorcio de primos. En cada uno de estos estadios el liderazgo a reemplazar tendrá unas características distintas y hay que saber muy bien en cuál de estos estadios estamos antes de iniciar el proceso de sucesión.

### **3. La personalidad del líder actual.**

El proceso de sucesión dependerá en buena medida de cómo sea la persona que va a dejar su cargo. Conocerla, y tener en cuenta su manera de ser nos ayudará a establecer un proceso de sucesión con más posibilidades de éxito.

### **4. La existencia de un sucesor.**

A menudo se da por sentado que el sucesor empresarial debe ser el sucesor natural de la familia, es decir, el hijo o hija de la persona a quien vamos a reemplazar. Pero el liderazgo no se puede ni se debe forzar... el sucesor se debe escoger previa expresión de su voluntad de ocupar el cargo, y tener en cuenta cómo es, en línea con lo que se hizo con el predecesor que va a abandonar su puesto.

## 5. El número de aspirantes a reemplazar al líder.

Cuando hay más de un posible sucesor con preparación y competencias para dirigir una empresa, el proceso se hace más complejo. Una vez más, es clave antes de iniciar el proceso identificar cuántos son los posibles candidatos, cuáles son sus expectativas, y cuáles son sus competencias y preparación reales para desempeñar el cargo.

Estos aspectos pueden ser la diferencia entre iniciar un proceso exitoso o uno con pocas probabilidades de éxito. En la obra de Josep Tapies en la que se compila experiencias de más de 30 años en la cátedra de empresas familiares identifica de manera muy puntual algunas características que facilitarían el ingreso del sucesor a tomar las riendas de la empresa.

## Cómo preparar al sucesor

El proceso de preparación de un sucesor empieza en el seno familiar, como primero de una serie de pasos para formar al futuro responsable de liderar la empresa.

1. Plantar la semilla desde pequeños, es decir, involucrarlos de manera gradual en las actividades de la empresa desde su niñez y adolescencia. A los miembros de la familia se les enseña a amar la empresa familiar desde casa, cuando son niños, se despierta en ellos una vocación. Los jóvenes se empapan de la razón de ser de la empresa, su visión, su misión y los valores que ellos mismos pueden reconocer como algo propio de la familia. A este primer contacto más familiar debería seguirle, incluso cuando todavía son adolescentes, un acercamiento más profundo a la realidad empresarial. Así, acercándose a la realidad de la empresa desde la propia experiencia, es como germina la vinculación de los miembros más jóvenes con la empresa. Con el paso del tiempo, se verá quién muestra un interés por profundizar en este acercamiento, postulándose así para el reemplazo que -aunque pueda parecer lejano- algún día llegará.
2. Experiencia previa fuera de la empresa. La experiencia muestra que es muy recomendable que los sucesores conozcan otras realidades empresariales ajenas a su familia. Conocer el mercado real de trabajo, es una excelente manera de ver cómo funcionan las cosas fuera del ámbito familiar, poner a prueba sus aptitudes, y acercarse a otra manera de funcionar que bien podría aportar innovaciones a la propia empresa familiar en el futuro. Además, los empleados que no son parte de la familia acostumbran a recibir con más respeto a un superior que proviene del mercado laboral que a uno que ha sido “colocado” en la empresa directamente sólo por ser miembro de la familia. El sucesor debe

conocer bien cuál es la visión del negocio que tenía la generación anterior, para poder equilibrar esa visión de futuro con lo que será su principal responsabilidad: ejecutar las estrategias que llevarán a la empresa hacia ese futuro.

3. Demostrar que podrá hacerlo. Una vez se ha comprendido el cometido principal de la empresa, se debe dar la oportunidad al sucesor de que demuestre que podrá llevarlo a cabo. ¿Cómo? Dejándole participar en la ejecución de la estrategia con encargos concretos y medibles, que demuestren sus capacidades.
4. Dirigir para demostrar. Si ha podido demostrar que es capaz de alcanzar resultados si se le dan los recursos adecuados, hay que ponerlo a dirigir una unidad de negocio cuanto antes. Aunque el predecesor todavía esté en buena forma y no haya previsto una sucesión inminente, el sucesor debe ir evolucionando en su carrera. No es recomendable que una persona sienta que lleva toda la vida esperando a que le toque su oportunidad. Ofrecer peldaños en los que poco a poco pueda ir demostrando sus capacidades asumiendo encargos de mayor complejidad hasta que un día, de manera natural, alcance la máxima esfera directiva de la empresa.
5. Enseñar la profesión de consejeros. Una vez que se alcanza el nivel de dirección, el sucesor debe empezar a participar gradualmente en las tareas de gobierno de la empresa. Aprender el oficio de consejero desde muy pronto ofrecerá la oportunidad de abrir nuevos espacios en el gobierno de la empresa, en un futuro todavía muy lejano, para las siguientes generaciones. Hacer todo esto mientras el predecesor todavía está en plena forma (Tápies, 2018).

## **Conclusiones**

La importancia de las empresas familiares resulta incuestionable, son el pilar que sostiene la economía de México y en general del mundo, todos los autores coinciden que es de especial importancia equilibrar el tiempo y recursos destinados a la empresa y la familia para no limitar el crecimiento y expansión de la empresa y a su vez para que los miembros de la familia no pierdan el entusiasmo ya que la tasa de mortalidad de las empresas que inician operaciones es muy alta.

La profesionalización es factor medular para lograr la expansión y consolidación, si bien hay historias de emprendimientos exitosos con administración empírica, el mayor crecimiento se logra con la intervención de profesionales tanto en áreas administrativas como operativas. De ahí la importancia de que las empresas familiares inviertan en la capacitación de sus empleados y la profesionalización de su personal

de mando, con ello tendrán mayores posibilidades de consolidarse y ganar mercado en un entorno cada vez más competido.

El tema de sucesión es otro aspecto muy importante para lograr la consolidación de la empresa. Un adecuado plan de sucesión es necesario para que la empresa no pierda el posicionamiento logrado ante el cambio de dirección.

En México existen diferentes apoyos gubernamentales para fortalecer el desempeño de las MIPyMEs, tales como servicios de consultoría y capacitación específica, así como financiamiento, los cuales están diseñados para atender a las empresas de acuerdo a una estratificación por número de empleados y nivel de ventas (micro, pequeñas y medianas empresas), sin considerar si la empresa es familiar o corporativa.

Para el sexenio que inicia (2018-2024), la nueva administración federal plantea tres ejes rectores para fortalecer la economía: la innovación, la diversificación y la inclusión, según lo menciona la Dra. Graciela Márquez Colín, Secretaria de Economía. Esto parece favorecer el panorama de las MIPyME que a través del programa de productividad y competitividad industrial podrán acceder a algunos apoyos. Estos cambios en las políticas públicas también afectarán el desarrollo de la economía, generarán mayor o menor demanda de bienes y servicios, abriendo posibilidades de crecimiento para algunos sectores como el energético, tecnológico y agroindustrial.

## Referencias

- Antognolli, S. E. (13 de Julio de 2007). Empresa Familiar: La sucesión. Recuperado en: [http://www.degerencia.com/articulo/empresa\\_familiar\\_la\\_sucesion](http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_la_sucesion)
- Anderson y Reeb, (2003) Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58, 1301-1327.
- Aronoff, C. E. & Ward, J. L. (2001). *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success*. Marietta, Georgia, EUA: Family Enterprise Publishers.
- Barnes, L. B. and Hershon, S. A. (1976). Transferring power in Family Business. *Harvard Business Review*, 4 (54), 105-114.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGRAW-HILL/Interamericana Editores, S.A. de C.V. ISBN: 978-607-15-0808-9
- Corona, J. (2015). *La empresa familiar en España*. España. Instituto de la empresa familiar.
- De la Garza M., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J. y Díaz, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 24 (42), 315-333. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042015>> ISSN 0120-3592

- Dyer, W.G. (1989) Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family business review*. September 1, 1989. Volume: 2 issue: 3, page(s): 221-235 Research Article. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x>
- Gallo, M. (1995). *La Empresa Familiar*. Barcelona. Editorial Praxis. ISBN 978-84-7197-337-5
- Gallo, M.A y Amat, J.M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias: claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona España. Ediciones Deusto.
- Gersik, K. (1997). *Generación de Empresas Familiares*. México D F, Editorial McGraw-Hill.
- Giraldo, C. (2001) “La Importancia de la Profesionalización de las Organizaciones del Tercer Sector”. Revista: *Documento de discusión sobre el tercer sector*, No 13. México D.F., Publicaciones Colegio Mexiquense.
- González, J. (2013). *Empresas Familiares: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. México: KPMG Cárdenas Dosal, S.C.
- INEGI Instituto Nacional de Estadística, geografía e informática. Censos económicos 2014. Recuperado el 14 de enero de 2019. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/pprd\\_ce2014.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/pprd_ce2014.pdf)
- Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Buenos Aires. Ediciones Granica. ISBN 10: 9506411891 / ISBN 13: 9789506411893
- Martinez, I; Stöhr, B. y Quiroga, B. (2007) Family Ownership and Firm Performance: Evidence From Public Companies in Chile. *Family Business Review*, 20, 83-94. Show all authors June 1, 2007. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00087.x>  
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00087.x>
- Martínez, R. (1984). *Empresas familiares: su significación social y su problemática organizacional*. Texas. Ediciones Macchi. Universidad de Texas.
- McConaughy, D. M. (2001). Founding family-controlled firms: efficiency, risk, and value. *Journal of Small Business Management*, (39), 31-49.
- Mucci O. y Tellería, E. (2003). *La empresa familiar: Introducción; características y roles*. Mar del Plata: UNMDP (Cuadernos de Cátedra). ISBN 987-544-105-8.
- Niethardt E. (s.f) Ventajas y desventajas de la empresa familiar. [www.tuempresafamiliar.com](http://www.tuempresafamiliar.com). Recuperado el 14 de enero de 2019 del sitio web: [http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver\\_nota.php?id\\_noticia=75470&id\\_edicion=5222&news=123&cli=97&e=5222&accion=ampliar](http://www.newsmaker4.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_nota.php?id_noticia=75470&id_edicion=5222&news=123&cli=97&e=5222&accion=ampliar)
- Rueda, F.J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. “*Visión de Futuro*” Año 8, N°1 Volumen N°15, Enero - Junio 2011. URL del

Documento [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=232&Itemid=56](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=56). ISSN 1668 – 8708

Serna, H. y Suarez, E. (2005). *La Empresa Familiar, Estrategias y Herramientas para su Sostenibilidad*. Bogotá, Editorial Temis.

Tapies, J. (2018). *Empresa familiar: 30 años de preguntas con respuestas*. IESA Business School, University of Navarra.

Urrea, J. (2003) “Gobernabilidad de la Empresa de Familia”, Revista *Universidad E.A.F.I.T.* No. 129, Enero – Marzo, 2003. Medellín.

Ward J. (1986). How many will survive in 2046? *Family Enterprise*, nº 9, marzo de 1986.

Ward, J. (2006). *El éxito en los Negocios de Familia*. Bogotá, Editorial Norma.

Wilkerson, B. (2008). Unidad de Conocimiento – Planes de sucesión. *Fundación para la motivación de los recursos humanos*. Recuperado el 10 de enero de 2019 de: [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8284/successio\\_cast.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8284/successio_cast.pdf).