

El comportamiento de la empresa familiar como detonador de crecimiento: un estudio exploratorio

The behavior of the family business as a trigger of growth: An exploratory study

Artículo recibido:13-02-2018

Aceptado: 05-04-2018

Juan Manuel San Martín Reyna*
ORCID: 0000-0002-2261-9635

Argentina Soto Maciel**
ORCID: 0000-0003-2671-1479

Jorge Alberto Durán Encalada***
ORCID: 0000-0002-7538-9343

RESUMEN

La importancia de la empresa familiar en el tejido empresarial y el desafío organizacional que representa el traslape del sistema empresarial y familiar para su crecimiento son los dos ejes que guiaron este trabajo. A través de la Teoría Basada en los Recursos, en este artículo se analiza la importancia y la relevancia que la empresa familiar le da a dos factores esenciales: el empresarial y el aspecto familiar como detonadores de su crecimiento. La investigación se realizó en el sureste de México durante un periodo de cuatro años (2012-2015), basado en una encuesta aplicada por el Centro de Investigación de Empresas Familiares de la UDLAP a 503 empresas. Los resultados ponen en evidencia la consideración de ambos factores en la gestión de la empresa familiar, así como la contribución de éstos con el crecimiento de la empresa. Este primer estudio permite establecer un marco de referencia para trabajos posteriores que profundicen el fenómeno a través de diferentes líneas de investigación.

Palabras clave: empresa familiar, comportamiento empresarial, crecimiento.

* Profesor. Universidad de las Américas Puebla, México.

** Profesora-Investigadora. Universidad Anáhuac México, México.

*** Profesor. Universidad de las Américas Puebla, México.

ABSTRACT

The family business importance and organizational challenge represents the overlap of the business and family system for its growth, are the focus of this work. Through the Resource-Based View, this research analyzes the importance and relevance that family business gives to two essential factors: business behavior and family behavior as triggers for its growth. The research is conducted in the southeast of Mexico during a period of four years (2012-2015), the sample brings together 503 companies. The results seek to highlight the consideration of both factors in the management of the family business, as well as their contribution to the growth of the company. This first study allows to establish a frame of reference for later works that deepen the phenomenon through different lines of research.

Keywords: family firm, business behavior, growth.

Como referenciar este artículo:

San Martín, J., Soto, A. y Durán, J. (2018). El comportamiento de la empresa familiar como detonador de crecimiento: un estudio exploratorio. En *Administración y Organizaciones*, 21 (40), 181-209.

Introducción

De acuerdo con el último censo económico (INEGI, 2014), el tejido empresarial en México está compuesto en 99.8% de empresas de tamaño micro, pequeño y mediano (mipyme); de ellas, el 94.3% son microempresas que cuentan con un promedio de cinco personas por establecimiento, las cuales representan cuatro de cada diez puestos laborales. Sin embargo, aportan una décima parte de la producción del total de las empresas y requieren una décima parte de inversión respecto a dicho total. Algunas estimaciones reconocen que las empresas familiares en el país representan una proporción superior al 90% del tejido mipyme (Belausteguigoitia, 2012; Duran y San Martín, 2016), lo que pone en evidencia su importancia económica y social en el contexto nacional.

La noción de empresa familiar hace referencia a un grupo o grupos familiares con actividades empresariales que comprenden la propiedad y/o la gestión y/o el desempeño laboral de la empresa y proyectan su continuidad en futuras generaciones. Aunque estas empresas están expuestas a los mismos retos que el resto de ellas, la imbricación de los sistemas empresarial y familiar la hace más vulnerable. Su gestión toma en cuenta ambas realidades de manera simultánea (Carlock y Ward, 2003), con la búsqueda de dar respuesta, tanto a las expectativas económicas, como a las afectivas y sociales del grupo a largo plazo. Ante esta relevancia y desafío, parece importante mejorar la comprensión de su funcionamiento empresarial y diseñar soluciones pertinentes para conducir su crecimiento.

El presente artículo se interesa en explorar el crecimiento de las empresas familiares considerando la importancia dada a ambos comportamientos, los empresariales y los familiares, para ello se recurre a la Teoría Basada en los Recursos (*Resource-Based View*). El trabajo presenta un marco teórico, seguido por la metodología, los resultados, la discusión y conclusiones.

Marco teórico

A pesar de la importancia que se le atribuye a la empresa familiar en todo el mundo, la preocupación por su conocimiento es relativamente reciente y su concepción aún carece de unanimidad por parte de sus estudiosos. En el esfuerzo por delimitarla aparecen sistemáticamente algunos criterios asociados a la participación de miembros familiares en: a) la propiedad (Barnes y Hershon, 1976; Gallo y Sveen, 1991; Gallo, 1995); b) el control (Davis, 1983; Stern, 1986);

y c) la continuidad (Donnelley, 1964; Bork, 1986; Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida 2001). Sin embargo, en otros casos aparecen indisociables dos de estos factores: propiedad y control (Rosenblatt *et al.*, 1985); o todos ellos (Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Astrachan, Klein y Smyrnios, 2002; Ullhaner, 2002; De la Garza, 2014). Para efectos de este estudio, una empresa se considerará como familiar cuando la mayor parte de la propiedad se encuentre en manos de una sola familia y cuando al menos un miembro representativo de dicha familia se encuentre en la administración de la misma.

En lo que respecta al tema de crecimiento en la empresa familiar, mucho se ha trabajado tratando de tipificar su comportamiento: por una parte, se observa que en ellas el crecimiento no es una prioridad organizacional (Danco, 1980; Taguiri y Davis, 1992; Gallo y García, 1996, 1998; Ward, 1994; Cappuyns, 2000; Amat, 2003; Zahra, 2005; Naldi, Nordqvist, Sjöberg y Wiklund, 2007; De la Garza, Jiménez y Medina, 2015; Saldaña, 2015) ya que predomina el interés por objetivos no económicos (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez, Jacobson y Moyano, 2007; Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, 2012). Como consecuencia, se observa que la internacionalización es tardía debido a la aversión al riesgo o a la concentración de la riqueza (Fernández Nieto, 2002). Esto se debe, entre otras razones, a la falta de recursos financieros, a la resistencia al cambio de los líderes familiares o a la divergencia entre los objetivos empresariales y los familiares (Ward, 1997).

Por otra parte, hay quienes afirman que las empresas familiares conservan el mismo comportamiento emprendedor que les dio origen, teniendo como consecuencia que: i) experimenten un mayor crecimiento en las ventas y en los activos netos (Leach y Leahy, 1991); ii) cuenten con mayor potencial innovador (Aronoff, 1998); iii) perciban rápidamente la internacionalización como estrategia de desarrollo (Davis y Harverson, 2000; Yeung, 2000); iv) destaquen por su alto crecimiento (Habbershon y Pistrui, 2002); y v) dispongan de capital paciente para su desarrollo (Le Breton-Miller y Miller, 2006).

Pero más allá del contraste de estas perspectivas, la propia génesis de la empresa familiar y su realidad imponen ineludiblemente la necesidad de crecimiento; si su principal razón no fuera organizacional si lo es desde la perspectiva familiar. En este sentido, Ward (1994, p. 187) estima que un crecimiento lineal excelente de los ingresos de la empresa entre el 5 y 10% anual apenas puede cubrir el ingreso lineal numérico de los miembros familiares. Para Fuentes, Hernández y Vallejo (2008) el crecimiento es motivado por la satisfacción de las necesidades familiares, mientras que para Mazzola (2002a) de él depende la sobrevivencia de la empresa y se basa en la ambición de su director para proyectar a la empresa en el largo plazo (Mazzola 2002b). Cruz y Nordqvist (2008) coinciden al sugerir

que el crecimiento es la prioridad para la segunda generación. Por lo anterior, se considera que la competitividad del entorno, la dinámica de los mercados, el crecimiento familiar y la expectativa en el estilo de vida conducen ineludiblemente a la empresa familiar a buscar su crecimiento.

En la investigación, el tema de crecimiento no cuenta con una teoría general ni una definición conceptual, sino que depende de los distintos enfoques y opiniones, extensiones, métricas y factores con los que se aborde (Correa, González y Acosta, 2001). Así, tenemos que los trabajos realizados sobre el tema se caracterizan por: a) el estudio de sus consecuencias; b) la carencia de un modelo multifactorial de determinantes; y c) la inconsistencia o insuficiencias en relación con su definición o medición (Weinzimmer, 1993). A la fecha, se cuenta con numerosos estudios sobre los factores de crecimiento de la empresa principalmente bajo un enfoque estratégico (Chandler, 1962; Andrews, 1971; Porter, 1990; Hax y Majluf, 1996; Grant, 2003) y financiero (Cuervo, 1979; Cuervo y Fernández Sáinz, 1987; García, 2004). Sin embargo, en el contexto de la empresa familiar, la situación es diferente, dada la necesidad de considerar, además, temas como sucesión y ciclo de vida.

En la empresa familiar, el crecimiento puede considerarse como la progresión de la empresa de una etapa a otra dentro del ciclo de vida (Churchill y Lewis, 1983). Para Greiner (1989) y Yeung (2000), éste depende de los retos y de los diferentes estilos de gestión. También se preconiza que la concepción de crecimiento es diferenciado entre el mundo occidental y el oriental (Lee y Tan, 2001). En otros trabajos, el crecimiento se condiciona a una mayor productividad laboral (Rosenblatt *et al.*, 1985), a menores costos de control y a la existencia de canales decisionales eficientes (Daily y Dollinger, 1992) o a una mayor motivación, lealtad y confianza entre sus grupos de interés (Tagiuri y Davis, 1996).

Retomar el interés de este trabajo por comenzar a explorar y relacionar los comportamientos empresariales y familiares con el crecimiento organizacional en el caso de México, se encuentra en la Teoría Basada en los Recursos (*Resource-Based View*) una perspectiva pertinente para su estudio. A través de la gestión estratégica, la perspectiva evalúa las ventajas competitivas de una empresa en términos de rareza, complejidad, dificultad para imitar y capitalización (Wernerfelt, 1984). Al considerar la Teoría Basada en los Recursos en la empresa familiar, aparece el término *familiness* para designar los recursos y capacidades intangibles e idiosincráticos de las empresas familiares (Habbershon, Williams y MacMillan, 2003) que pueden representar una fuente de ventaja competitiva. Entre ellos, se ha identificado al capital humano, el capital social, el capital de supervivencia, el capital financiero paciente y la estructura de gobierno (Sirmon y Hitt, 2003), pero también al financiamiento, el uso de nuevas herramientas,

los sistemas de información, de gestión y de control, así como a la calidad del talento que se encuentran en la cultura organizacional, las áreas financieras, administrativas y de recursos humanos (Perosa, 2007). Por ejemplo, el trabajo de Klein *et al.*, (2005) pone en evidencia cómo en la empresa familiar, la familia es un recurso distintivo y fuente de ventaja competitiva a través del poder, la experiencia y la cultura. Para Habbershon y Williams (1999) la movilización de esta perspectiva representa un método capaz de evaluar los fenómenos conductuales y sociales específicos a una empresa familiar, fuente de ventaja competitiva.

Como puede observarse, en la empresa familiar el crecimiento puede estar sujeto a múltiples factores, algunos inherentes a la familia, otros a la empresa. Indistintamente, éstos pueden convertirse en recursos clave y fuente de ventaja competitiva o ser el mayor obstáculo. En este trabajo prevalece el interés por identificar tanto los comportamientos (empresariales o familiares) como su articulación en el crecimiento de las empresas familiares en México.

Comportamiento empresarial

El comportamiento empresarial se asocia con características estratégicas, financieras y organizacionales. El tema estratégico es uno de los más prolíficos de la literatura sobre la gestión empresarial dada su importancia. La estrategia es considerada como la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades (Porter, 1996: 68); como un modelo o un comportamiento repetido y relativamente constante en el tiempo (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999). Su eficacia depende de la combinación tanto de estrategias deliberadas como de estrategias emergentes pertinentes a las condiciones del momento y que incluyan la capacidad de predecir con la necesidad de actuar, de acuerdo a las situaciones inesperadas que se presenten (Mintzberg *et al.*, 1999).

El modelo frecuentemente utilizado para clasificar las estrategias, tomando en cuenta el entorno externo y facilitar la comprensión del comportamiento estratégico de las empresas, es el de Miles y Snow (1978). En su trabajo, los autores plantean una tipología para distinguir la actitud de las empresas ante la innovación de producto, servicio o mercado, misma que está compuesta por estrategias exploradoras, analizadoras, defensivas o reactivas. Las estrategias exploradoras son distintivas de las empresas que realizan cambios o mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia tratando de ser la primera en hacerlo y asumir en los riesgos que ello conlleva. Por ello, la creatividad es más importante que la eficiencia.

Las estrategias analizadoras, son específicas a las empresas que mantienen estabilidad en sus productos y mercados, aunque simultáneamente desarrollan nuevos de manera selectiva tratando de imitar a las empresas que ya lo hicieron. En este sentido, la empresa busca equilibrio entre la producción eficiente y el desarrollo creativo. A través de las estrategias defensivas, las empresas mantienen estabilidad en sus productos y mercados, pero no se encuentran interesadas en realizar modificaciones, sino sólo mejoras dentro de su mismo campo de actuación, por ello, la eficiencia interna y el control son prioritarios. Finalmente, las estrategias reactivas se refieren a las empresas que no cuentan con un producto o mercado duradero, ni estable y con frecuencia siguen las presiones de la competencia o de su entorno.

El comportamiento estratégico de la empresa familiar depende del propietario-fundador, quien tiene un papel protagónico y a través de su propia reflexión la va construyendo. En este caso, la estrategia es el resultado de su intuición, juicio, conocimiento, sabiduría, experiencia y perspicacia (Mintzberg *et al.*, 1999). A esto Mintzberg *et al.*, (1999) le denomina “proceso visionario” de la elaboración de la estrategia, esto es, la idea rectora de la misma es al mismo tiempo deliberada en sus grandes líneas y en su orientación; y emergente en los detalles que la adaptan según sea necesario (p. 136). Para el autor esa visión es más una imagen que un plan detallado de cifras y palabras, pero su flexibilidad permite al dirigente adaptar la empresa según su experiencia. Al respecto, Bhide (1994), en su estudio sobre empresas de gran crecimiento, demuestra una falta de interés del fundador por la planeación minuciosa, sin embargo, resalta que estas empresas se encuentran operando en sectores y mercados fuertemente evolutivos que disuaden a las empresas ya establecidas, pero donde su flexibilidad y adaptabilidad demuestran ser más importantes y apropiadas que la planeación.

A este respecto, parece pertinente valorar el comportamiento estratégico de las empresas familiares (del estudio) a través de la identificación de sus principales fortalezas, debilidades, áreas de oportunidad, posición competitiva, existencia, o no, de un plan estratégico y la estrategia competitiva privilegiada.

El segundo aspecto de interés es el financiero, donde la mayor parte de la literatura coincide en abordarlo a través de su desempeño, crecimiento de la empresa, recursos, estructura de capital, activos físicos e inclusive el valor de su marca (King, 2003; Olvera, 2011). Como puede constatarse, los indicadores mencionados en la literatura evalúan los resultados, sin embargo, dado que este trabajo hace énfasis en identificar las características del comportamiento empresarial, el interés mayor lo tienen los procesos. En consecuencia, en el aspecto financiero, la prioridad es conocer la proyección del crecimiento sobre las ventas, la propensión de la empresa a la inversión de capital y el estado que

guarda la utilidad operativa. Dentro del comportamiento empresarial, el tercer y último aspecto de interés es el organizacional, que se concentra en identificar la conformación de las estructuras en las empresas estudiadas.

La integración de estos aspectos (estratégicos, financieros y organizacionales) como pieza clave del comportamiento empresarial aportará los principales objetivos perseguidos por las empresas familiares y con ello su inclinación hacia el crecimiento.

Comportamiento familiar

El comportamiento familiar se distingue por sus características de propiedad, sucesión y gestión. La propiedad es un tema relevante en la empresa familiar porque está directamente relacionada con la toma de decisiones corporativas, la aversión al riesgo y la distribución de los recursos (Fernández y Nieto, 2006). En consecuencia, del nivel de propiedad familiar dependerá el comportamiento de la empresa y el acceso de ésta a recursos clave (Westhead, Cowling, Howorth, 2001; Chen y Hsu, 2009; Block, 2010; Liang, Wang y Cui, 2014). De una manera natural, la propiedad familiar evoluciona según la empresa atraviesa diferentes generaciones. Así, dependiendo si la empresa se encuentra en posesión del propietario-fundador, o sea en la primera generación, reunirá ciertas características específicas y tendrá determinadas prioridades; en cambio, si se trata de la asociación de hermanos (segunda generación), o si se encuentra en posesión del consorcio de primos (tercera generación) dichos aspectos diferirán (Aronoff y Ward, 1991; Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, 1997) y, por lo tanto, la conducirán de manera diversa.

De forma general, en la empresa familiar la mayor parte de la propiedad se encuentra en manos de una sola familia o de un grupo de ellas, y cuando al menos un miembro representativo de la misma(s) la dirige, la importancia que tiene la propiedad en el estudio es anticipar a mediano plazo algún tipo de cambio en la distribución de los porcentajes accionarios de la empresa y, si éste fuera el caso, identificar los grupo de interés que son más propensos a su incorporación con el objetivo de prospectar fortalezas y retos significativos en el crecimiento o desarrollo de ésta.

Otro aspecto relevante es el de continuidad o sucesión. De manera categórica los estudios sobre la empresa familiar dan cuenta de la relevancia del tema sucesorio en el crecimiento, la cual es abundante, dan testimonio sus efectos sobre la propiedad, la gestión y las relaciones familiares (Handler, 1994; Bird, Welsch, Astrachan y Pistrui, 2002; Sharma, 2004; Benavides, Guzmán y

Quintana, 2011; Ramírez y Martínez, 2011; Yu, Lumpkin, Sorenson y Brigham, 2012; Nordqvist, Wennberg, Bau y Hellerstedt, 2013; Daspit, Holt, Chrisman y Long, 2016). La sucesión puede ser considerada como el mutuo ajuste de los roles entre los miembros actuales y los de las generaciones venideras (Handler, 1989; 1990). Se trata de un proceso donde se transfieren conocimientos, roles y el control de la empresa (Handler, 1994; Cabrera-Suárez, 2005; De Massis, Chua y Chrisman, 2008). Concretamente, es la transición del liderazgo de un miembro familiar a otro (Sharma, Chrisman, Pablo y Chua, 2001). Su importancia radica en que solamente una de cada tres empresas logra superar con éxito esta etapa (Handler y Kram, 1998). Sobre este aspecto, el trabajo se interesa en valorar la fortaleza o debilidad de las empresas a través de la existencia de un plan de sucesión, que implica la selección de un sucesor, los criterios y los procedimientos de la decisión al respecto, el entrenamiento del mismo y las previsiones en caso de incapacidad o muerte.

En conclusión, el modelo de la investigación está compuesto por dos perspectivas que tienen gran influencia en el crecimiento de las empresas familiares: el comportamiento empresarial y el familiar, ya que son los orígenes de ventajas competitivas. En el primero se encuentran las características estratégicas, financieras y organizacionales, Mientras que, en el segundo, los atributos de propiedad, continuidad o sucesión y gestión directiva (ver Tabla 1).

Uno de los mayores retos en el crecimiento de la empresa familiar reside, en gran medida, en que la toma de decisiones integre tanto intereses empresariales como familiares. Su éxito dependerá de: i) la alineación de los objetivos entre el propietario y el agente (administrador) al tratarse de la misma persona (McConaughy, Walker, Henderson y Mishra, 1998), la contención del riesgo inherente de la lógica principal-principal; ii) la proyección de los intereses empresariales en el largo plazo que privilegian el beneficio y la protección de los intereses familiares; y iii) la generación interna de recursos originales más o menos estratégicos.

TABLA 1. MODELO DE INVESTIGACIÓN – CARACTERÍSTICAS Y TENDENCIAS COMPORTAMENTALES

A.	Comportamiento empresarial	1.Estratégico 2.Financiero 3.Organizacional
B.	Comportamiento familiar	1.Propiedad 2.Sucesión 3.Gestión

Fuente: elaboración propia.

Metodología

La encuesta aplicada en este estudio estuvo basada en la utilizada por *PwC International Survey Unit and PwC Network*¹ que se aplica en 35 países de la OCDE, además fue complementada por el estudio llevado a cabo por el Instituto de la Empresa Familiar². Fue levantada durante los meses de abril y mayo de 2012 a 2015 a través del Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF-UDLAP). Fue contestada por propietarios y directivos de las empresas. Por la variedad de empresas familiares existentes, el estudio es de carácter exploratorio. Sin embargo, dado el considerable número de empresas que respondieron a la encuesta (503), durante un periodo de cuatro años, puede afirmarse que se tiene un nivel muy aceptable de representatividad.

Es importante señalar que, actualmente, la única fuente de información disponible en México sobre temas estadísticos a nivel país es el INEGI, desafortunadamente a pesar de llevar a cabo un censo económico cada cuatro años con el que se tiene el mapa empresarial a nivel nacional, dicho censo no cuenta con datos sobre cuáles de esas empresas son familiares y cuáles no. Es por ello que la mayoría de las investigaciones en México están basadas en empresas públicas, debido a la disponibilidad de información sobre éstas, derivada principalmente de sus informes anuales. Bajo este contexto, este trabajo busca sentar las bases metodológicas que permitan realizar un ejercicio de análisis sobre la pyme familiar. En las tablas 2, 3 y 4 se puede apreciar la estadística descriptiva de la muestra por tamaño de la empresa, esto es, el número de empleados y el monto de ventas, así como el cargo de las personas que respondieron a las mismas.

En la Tabla 2 puede notarse que la mayor parte de las encuestas (87%) fueron respondidas por los propios dueños de la empresa (socios, propietarios y accionistas) o por personas que dirigen las compañías (administrador, gerente general y director general) y solamente el 13% por personal ajeno a la dirección y propiedad de la empresa.

¹ La encuesta que PWC aplica es a empresas familiares pequeñas y medianas en 35 países: Austria, Bahamas, Bahrein, Barbados, Bélgica, Brasil, Canadá, Chipre, Dinamarca, Egipto, Finlandia, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Kuwait, Jamaica, Japón, Jordania, Malta, Holanda, Noruega, Omán, Rusia, Arabia Saudita, Sudáfrica, España, Suecia, Suiza, Siria, Trinidad y Tobago, Turquía, Emiratos Árabes, Reino Unido y Estados Unidos.

² Instituto de la Empresa Familiar: La Empresa Familiar en España (2015).

TABLA 2. PUESTO DE LA PERSONA QUE RESPONDIÓ LA ENCUESTA

Variable	Mean	Std. Dev.	Mín	Máx	%
Director general	26.5	10.6	14	39	21.1
Administrador	15.5	8.6	5	26	12.3
Gerente general	13.0	5.4	6	19	10.3
Propietario	32.8	12.8	22	50	26
Socio	12.8	13.3	2	32	10.1
Accionista	9.0	6.3	1	16	7.2
Director financiero	3.3	3.6	0	8	2.6
Contador	1.0	1.2	0	2	1.4
Consultor	4.8	3.9	1	9	0.4
Otra dirección	10.5	5.1	7	18	8.3
Otro	7.5	8.3	0	19	0.2

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta del CIEF-UDLAP.

TABLA 3. TAMAÑO DE LA EMPRESA CON BASE AL NÚMERO DE EMPLEADOS

Variable	Mean	Std. Dev.	Mín	Máx	%
1 a 5	28.5	15.5	11	46	22.7
6 a 10	25	6.7	16	31	19.9
11 a 20	24.5	12.0	12	40	19.5
21 a 50	16.75	4.9	13	24	14.5
51 a 100	12.5	4.7	6	17	11.7
101 a 250	5.25	4.6	1	11	7.6
251 a 500	1.25	0.5	1	2	1.8
501 a 800	0.25	0.5	0	1	1.4
801 a 1,000	0	0.0	0	0	0.6
1,001 a 3,000	0.25	0.5	0	1	0.4
3,001 a 5,000	0	0.0	0	0	0.0
Más de 5,000	0	0.0	0	0	0.0

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta del CIEF-UDLAP.

En la Tabla 3 se aprecia que la mayor parte (casi el 70%) están compuestas entre uno y cien empleados y únicamente el 11.7% se encuentra por encima de los 101 trabajadores. Este dato se corrobora con los resultados que se muestran en la Tabla 4, que se presenta enseguida, en donde se observa que prácticamente el 80% de las empresas analizadas tiene como monto máximo de facturación los 20 millones de pesos, y sólo el 22% factura por encima de ese monto. Por tanto, se puede afirmar que la muestra del estudio se enmarca dentro del contexto de empresas familiares micro, pequeñas y medianas (mipymes).

TABLA 4. TAMAÑO DE LA EMPRESA EN RELACIÓN AL MONTO DE VENTAS

Variable	Mean	Std. Dev.	Mín	Máx	%
Menos de 4 millones de pesos	64.5	29.4	41	107	51.3
4 a 20 millones de pesos	33.5	7.3	25	41	26.6
20 a 100 millones de pesos	12.5	1.3	11	14	9.9
100 a 250 millones de pesos	8	4.8	4	15	6.4
250 a 500 millones de pesos	4.25	1.7	2	6	3.4
500 a 1,000 millones de pesos	1	0.0	1	1	0.8
Más de 1,000 millones de pesos	2	0.8	1	3	1.6

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta del CIEF-UDLAP.

Resultados

Los resultados obtenidos se muestran en la Tablas 5 y 6. En ellas se hace la distinción entre aspectos familiares y empresariales.

Respecto al comportamiento empresarial, se inicia el análisis de resultados a partir del aspecto estratégico. En cuanto a los retos internos de las empresas objeto de análisis, la rentabilidad es considerada como el principal (16.3%). Esta

TABLA 5. OBJETIVOS EMPRESARIALES

	Comportamiento empresarial	Principales objetivos	%
	Principal reto interno de la empresa	Rentabilidad	16.3
	Principal reto externo	Competencia	20.1
	Tipo de estrategia a buscar	Crecimiento y expansión	50.2
	Proyección de crecimiento	Incremento	85.6
1. Estratégicos	Tiene un plan estratégico	No cuentan con un PE	68.3
	Cómo evalúa su posición competitiva respecto a la competencia	Algo competitiva	52.4
	Qué fortaleza admira de su competencia	Fortaleza de marca	15.6
	Cuál es su principal fortaleza	Relación con clientes	10.7
	En qué planea invertir	Actividades de ventas	12.4
		Incrementado	44.9
2. Financieros	Inversión en capital	Incrementado	39.8
	Utilidad operativa	Dos personas	35.6
3. Organizacionales	Conformación del equipo directivo	Comisión o incremento	54
	Sistema de incentivo en la alta dirección	al sueldo	
	Efectos del sistema de incentivos sobre la empresa	Positivo	40

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta del CIEF-UDLAP.

es una peculiaridad de las empresas familiares que están en los denominados estratos de pequeñas y medianas empresas, ya que regularmente se presupone que este tipo de empresas tienen una visión de corto plazo, por lo que la rentabilidad es primordial. En cuanto a los retos externos, la mayor parte de las empresas familiares consideran que la competencia es el principal (20%). De esta forma, la principal preocupación en las empresas familiares es incrementar los márgenes de ganancia y preservarse de la competencia. Los resultados son paradójicos ya que los empresarios familiares señalan, por un lado, que aspectos como la competencia, las condiciones de mercado o la estabilidad económica son los principales retos que enfrentan al exterior de la compañía, sin embargo, la innovación y la tecnología se encuentran al final de sus prioridades, por lo que pareciera que están dispuestos a sacrificar todo en aras de la rentabilidad en el corto plazo.

Analizado lo anterior, se presentan los resultados que sobre la estrategia a seguir por parte de las empresas familiares, la mayoría de éstas (el 50%) busca una estrategia de crecimiento y expansión. Nos encontramos, pues, ante una mayoría de empresas familiares cuya prioridad es la expansión del negocio, lo que concuerda con los resultados anteriores, es decir, incrementar los márgenes de rentabilidad con fines de reinversión para la búsqueda del crecimiento. Sin embargo, esta estrategia reconocida por las empresas contrasta con la información proporcionada respecto al hecho de contar o no con un plan de negocios estratégico para el futuro, ya que sólo el 32% de las empresas familiares argumentaron contar con un plan de este tipo. Hablamos de empresas que pretenden expandirse y crecer, pero al mismo tiempo no cuentan con un plan para hacerlo. Más que ser empresas proactivas las empresas familiares mexicanas parecieran caracterizarse por ser reactivas, la visión de corto plazo y el interés por los márgenes de utilidad rápido pareciera que les impide planear de forma estratégica y articular una visión de largo plazo.

A pesar de que las empresas familiares del análisis están en el rubro de las pequeñas y medianas empresas, la mayor parte está enfocada en expandirse o consolidarse, por lo que la combinación de la familia con empresas de tamaño pequeño y mediano contrasta con los argumentos de que las empresas de este tipo tienen un periodo de vida relativamente corto en su mayoría. Estos resultados concuerdan con la posición competitiva de las empresas familiares, ya que el 52% de las empresas familiares analizadas argumentan tener una posición algo competitiva en relación a los líderes del mercado. Los resultados obtenidos aquí no sorprenden, puesto que los principales intereses de las empresas familiares están enfocados en ser más competitivos, lograr mejores márgenes de rentabilidad y alejarse de la competencia en los mercados.

Otro objetivo estratégico analizado fueron las fortalezas de la empresa familiar respecto a sus competidores, así como las de los competidores sobre ellos. En cuanto a las primeras, se encontró que la fortaleza más importante de la empresa familiar es la relación con clientes (10.7%), mientras que la principal fortaleza que consideran de la competencia sobre ellos es el posicionamiento de la marca (15.6%).

Por lo que respecta al aspecto financiero, ante un posible escenario de inversión para mejorar la productividad y competitividad, las empresas familiares en México señalan como principal área de inversión la relacionada con las actividades de ventas (12.4%). Este resultado concuerda con los niveles de utilidad, ya que los resultados indican que el 40% de las empresas familiares reportó haber aumentado su utilidad operativa.

Finalmente, en relación a los aspectos organizacionales o estructurales, en primera instancia se analizó la estructura de los equipos directivos. Los resultados obtenidos indican que el equipo directivo del 88.4% de las empresas familiares está conformado de 1 a 4 personas. Este resultado muestra la estructura de los negocios familiares en México, donde hay una alta concentración, no solamente de la propiedad, sino también de la toma de decisiones.

Otra cuestión fundamental a la hora de analizar las estructuras organizacionales, es identificar los incentivos con los que cuenta la alta dirección. Estos incentivos son muy importantes al momento de tomar decisiones y son ampliamente utilizados en empresas no familiares. La idea de analizar si son utilizados también en empresas familiares a nivel directivo se planteó con la finalidad de conocer un poco más sobre el *management* usado actualmente por este tipo de empresas, sobre todo aquellas que son de tamaño pequeño y mediano.

De las empresas familiares que tienen algún plan de incentivos, solamente el 40.7% percibe que tiene un impacto positivo. La mayoría considera que no tiene ningún efecto y una mínima parte de las encuestadas dice que tiene un efecto negativo. Esto puede ser consecuencia de los resultados anteriores, ya que como se mencionaba, los negocios familiares están altamente preocupados por los resultados a corto plazo, por expandir el negocio o, en el mejor de los casos, consolidarlos. Esto puede abrir un gran tema de análisis e investigación para las empresas familiares a la hora de estructurar lo relativo a cuestiones organizacionales, ya que el fijarse algún plan de incentivos como bonos o incrementos salariales no parece ser una opción, sobre todo si se considera que los altos puestos directivos en empresas familiares de tamaño pequeño y mediano están ocupados por familiares.

Como se puede apreciar, los objetivos empresariales de las empresas familiares analizadas parecen estar centrados en tratar de hacer crecer la empresa, expandirla, mejorar las ventas, incrementar las utilidades y ganar terreno a la competencia. Se muestra, en este sentido, que las empresas familiares tienen claros sus objetivos: rentabilidad, crecimiento y mejoramiento de la posición competitiva.

Una vez analizados los comportamientos empresariales en sus dimensiones estratégica, financiera y organizacional, continúan los análisis de los comportamientos familiares, con la finalidad de observar qué tan importantes son estos para las empresas de tipo familiar. Se inicia con la estructura de propiedad, concretamente con los cambios en esta estructura. Los resultados obtenidos se pueden apreciar en la Tabla 6.

TABLA 6. OBJETIVOS FAMILIARES

	Comportamiento familiar	Principales objetivos	%
1. Propiedad	Anticipa algún cambio en la propiedad	Sí, en los próximos 5 años	52
	Qué tipo de cambio en la propiedad anticipa	Cambio generacional	34
2. Sucesión	Cuenta con un plan de sucesión	No	74.5
	Ha elegido al sucesor	No	70.1
	En el caso de una muerte imprevista o incapacidad, han tomado previsiones	No	69.4
	Existe alguien en la empresa encargado de preparar al sucesor	No	64.3
3. Gestión	Ha definido criterios para incorporar a familiares a la empresa	No	77.4
	Tiene procedimientos para la resolución de conflictos entre familiares	No	78.9

Fuente: elaboración propia en base a los resultados de la encuesta del CIEF-UDLAP.

El primer resultado obtenido muestra que casi el 70% de las empresas familiares anticipa un cambio en la propiedad en los próximos cinco años. Dado este resultado, se indaga más al respecto, para conocer qué tipo de cambio se espera. Los resultados muestran que el principal cambio es pasar a la siguiente generación (33.9%). Ante estos resultados, se analizó la perspectiva sobre aspectos de sucesión de las empresas familiares, por lo que se les cuestionó acerca de i) si ya se había elegido al sucesor, ii) si existe un mentor que prepare al sucesor y iii) si contaban o no con un proceso sucesorio. Los resultados muestran que el 70.2% de los negocios familiares no han elegido sucesor. Del 29.8% que ya lo han seleccionado sólo el 35.6% tiene una persona que le prepare. En cuanto a contar con un plan al respecto, el 74.7% de las empresas carece de ello.

Al tratarse de empresas familiares que se encuentran ante un inminente cambio generacional en la estructura de propiedad se observa una preocupante falta de desarrollo de un plan de sucesión, cuestión que no generaría tanta incertidumbre si existiera un sucesor elegido, sin embargo, la mayoría de éstas aún no han decidido quién será el encargado de tomar las riendas de la empresa.

De la misma manera, la mayoría de ellas tampoco cuenta con un mentor dentro de la dirección encargado de preparar al sucesor, esto es quién será el encargado de transmitir toda la información que el candidato a sucesor requiere para que haya un tránsito adecuado de una generación a otra.

Los resultados obtenidos respecto a la importancia de la parte familiar se hacen evidentes con el análisis sobre la previsión cuando suceda un evento inesperado que produzca la falta de un directivo familiar, ya que cerca del 70% de las empresas no ha tomado ningún tipo de previsión en caso de incapacidad o muerte de algún directivo clave.

En suma, se trata de empresas que sufrirán cambios próximamente en la propiedad, que se enfrentarán a un cambio generacional, que no cuentan con un plan de sucesión, que aún no eligen sucesor, que no han designado a un mentor dentro de la empresa para preparar a ese sucesor, además de no haber tomado ningún tipo de previsión ante la falta de un directivo clave. Es decir, parecen prestar poca importancia al aspecto familiar.

Finalmente, se analiza si las empresas familiares tienen algún tipo de criterio para elegir a los familiares que se incorporarán en la empresa y si existe algún tipo de procedimiento para la resolución de conflictos que se podrían presentar entre familiares. En el 77.4% de las empresas analizadas no existe ningún criterio para la elección de los familiares que se incorporan a la empresa, es decir, se incorporan simplemente por ser parte de la familia y no por méritos propios o por su preparación. En cuanto a la resolución de conflictos, en un 80% de las empresas no existe procedimiento alguno para dirimir conflictos entre familiares, por lo que al presentarse no tienen forma de ser contenidos.

Como se puede apreciar, los resultados muestran que las empresas familiares están mucho más enfocadas en los objetivos empresariales que en los familiares, ya que le dan gran importancia a temas como rentabilidad del negocios, cuidarse de lo que la competencia lleva a cabo, argumentan estar buscando el crecimiento y la expansión constantemente, y a pesar de no tener un plan estratégico para el futuro, se consideran competitivas. Sus utilidades se han incrementado, los niveles de inversión también han mejorado, sobre todo de cara a incrementar las ventas.

La preocupación por el tema empresarial está patente como puede apreciarse, sin embargo, el aspecto familiar parece tener menor importancia, ya que

a pesar de que la mayoría de las empresas familiares esperan cambios en la estructura de propiedad, principalmente relevos generacionales, una gran parte de éstas no tienen un plan sucesorio, es decir, no se han preocupado por elegir un sucesor, no han tomado previsiones ante una posible falta de tomadores de decisiones importantes dentro de la compañía, los familiares se incorporan al negocio sólo por el apellido y no por méritos, además de que no tienen mecanismos para la resolución de conflictos que pudiesen surgir entre los miembros de la familia. Las empresas familiares priorizan objetivos empresariales sobre familiares, y olvidan que en las empresas familiares estos dos objetivos van de la mano.

Discusión y conclusiones

En este trabajo a través de la Teoría Basada en los Recursos se analiza cuál es la importancia que la empresa familiar le da a dos factores esenciales: el aspecto familiar y el aspecto empresarial como detonadores de su crecimiento. Este tipo de empresas se caracterizan por conjugar una serie de elementos como lo son la propiedad, la dirección y el control (Tagiuri y Davis, 1982), aspectos que de no coordinarse de forma adecuada pueden terminar volviéndose el principal enemigo de las empresas familiares. Es por ello que este trabajo analiza la importancia que a cada uno de estos aspectos le da la empresa familiar, ¿qué pesa más la familia o la empresa?, ante el crecimiento ¿existe un equilibrio entre ambas cuestiones para las empresas familiares? Para responder a esas preguntas se tomaron un conjunto de empresas familiares del sureste de México durante los años 2012 a 2015.

Asimismo, en las empresas familiares se observa un interés por el crecimiento y la expansión; sin embargo, dos terceras partes de las empresas no cuentan con un plan estratégico lo que pareciera mostrar que las estrategias emergentes prevalecen sobre las estrategias deliberadas o inclusive substituyen a éstas últimas, lo que está de acuerdo a los hallazgos de Bhidé (1994) y Mintzberg *et al.*, (1999). Este rasgo también es reforzado con el hecho del reconocimiento de los encuestados de que una de sus principales fortalezas es su consistencia y habilidad para ganar negocios, lo que da relevancia al mencionado “*proceso visionario*” del propietario-fundador.

La postura competitiva que reconocen tener en las empresas, objeto de estudio, se explica por tres factores: la calidad en la relación con el cliente, la fortaleza de la marca y la reputación comercial. La cercanía con el cliente y con frecuencia la tradición del negocio familiar les permite el logro de la identificación y fidelidad del cliente con la marca, lo que facilita la obtención de cierta ventaja competitiva por el hecho de ser empresa familiar.

Estos aspectos corresponden a los recursos competitivos identificados por Habbershon *et al.*, (2003). En la literatura, estos aspectos frecuentemente evocados como típicos de las empresas familiares son asociados a su interés por los objetivos no económicos (Gómez- Mejía *et al.*, 2007; Berrone *et al.*, 2012). Este resultado corrobora la importancia y el eventual contrapeso que ejerce el interés social o simbólico sobre el económico en estas empresas. Lo que matiza el interés de estas empresas por el crecimiento organizacional.

Las observaciones precedentes conducen a considerar que las empresas familiares objeto de estudio explotan más una estrategia genérica de alcance que una estrategia basada en costos o en diferenciación como lo señala Porter (1990). Se privilegia una estrategia de nicho de mercado que permite capitalizar ese capital social específico que tienen como familia empresaria. Este resultado es consistente con el valor estratégico del *familiness* (Habberson y Williams, 1999). Entre sus principales desafíos identifican el posicionamiento de marca, la fortaleza financiera y los bajos costos de la competencia, lo que evidencia todo ello consistencia con los resultados anteriores.

Ante la eventualidad de invertir para mejorar la productividad y competitividad, los responsables privilegian tres áreas de interés: la comercialización; las tecnologías de la información y comunicación; y el área de recursos humanos y capacitación. Contrariamente, el área de I&D que se asocia estrechamente con la generación de innovación aparece entre los últimos lugares de interés. Este comportamiento aunado a las principales tendencias sobre la utilidad operativa, que son incremento (40%) y estabilidad (37%), corresponde al tipo de estrategias defensivas evocadas por Miles y Snow (1978). Este tipo de estrategia destaca por la estabilidad de productos y mercados, reconocimiento de algunas mejoras en el mismo campo de actuación e interés por la eficiencia interna y el control.

Si se tiene en cuenta que, del total de la muestra, destacan por su número empresas que cuentan con menos de 100 empleados (88% de ellas), de las cuales sobresalen aquellas con menos de cinco empleados (23%) y entre seis y 20 empleados (39%). Los resultados del análisis muestran que su equipo directivo está compuesto principalmente por dos o tres personas (36% y 25% respectivamente), seguido por cuatro personas (15%). En 54% de los casos estos equipos directivos se benefician de planes de incentivos que incluyen comisiones o incremento en los sueldos, sin embargo, los resultados de estas medidas parecen marginales, ya que solamente en 40% de los casos se reportan efectos positivos de ello, sin efecto (49%) o con efectos negativos. Estos resultados dan evidencia de cierta insatisfacción, ineficiencia, disfuncionamiento organizacional o falta de competencia en el personal responsable. Se trata sin duda de un tema poco conocido y de sumo interés por explorar.

Sobre el comportamiento familiar los resultados son bastante categóricos. Tres cuartas partes de las empresas anticipan un cambio en su propiedad, en casi la mitad de ellas se trata de un traspaso generacional para un periodo menor a los cinco años; sobresale que, en su mayoría, no han elegido al sucesor, no tienen designado un mentor en la dirección, no han tomado previsiones en caso de incapacidad o muerte de algún directivo clave, que carecen de un plan de sucesión, así como de procedimientos para la resolución de conflictos. Estos rasgos ponen en evidencia el poco interés prestado a los aspectos familiares o el desconocimiento de las implicaciones que esta dimensión pueden tener en la sobrevivencia y desarrollo de las empresas. Otro tema que no contribuye en el funcionamiento óptimo de éstas es la incorporación de miembros familiares, dado que identificamos la inexistencia de criterios específicos para ello, lo que indica el predominio del apellido.

Estos resultados no hacen más que corroborar los obtenidos anteriormente en el aspecto familiar, las cuestiones relacionadas con la familia se dejan completamente a la improvisación, lo más importante para el empresario familiar cuyas compañías son de tamaño pequeño y mediano se centran fundamentalmente en el aspecto empresarial, pero, paradójicamente, intentan que este aspecto empresarial crezca, pero siempre de la mano de algún familiar.

Lo anterior se traduce en que la familia siempre debe estar involucrada en la empresa, los familiares se incorporan solamente por el apellido, al parecer tienen muy claro que la empresa debe pertenecer solamente a la familia y que debe pasar a una siguiente generación, pero al mismo tiempo no planean el proceso de sucesión, no tienen a nadie que vaya orientando a las nuevas generaciones dentro de la empresa, además de que no cuentan con mecanismos para la resolución de conflictos, por lo que pareciera que las empresas familiares, si bien tienen estas cuestiones presentes, la realidad es que no se desarrollan en el día a día de la empresa. Como se mencionó con anterioridad, la sucesión implica la transferencia de conocimientos, de roles, de control y del liderazgo (De Massis, Chua y Chrisman, 2008; Sharma, Chrisman, Pablo y Chua 2001). Los resultados del estudio parecieran condicionar inclusive la sobrevivencia de estas empresas.

De lo anterior se puede deducir que a la empresa familiar mexicana le sigue costando mucho trabajo el delegar la toma de decisiones, lo que podría estar limitando el crecimiento de la empresa. Al parecer las empresas familiares mexicanas continúan improvisando a la hora de pasar la empresa a otros miembros de la familia, lo que concuerda con los argumentos que hacen referencia a que la mayor parte de las empresas familiares en nuestro país siguen intentando pasar de primera a segunda generación (San Martín y Durán, 2015).

Estos resultados ponen en evidencia la necesidad que tienen los empresarios de comprender y de tomar en cuenta la perspectiva familiar en la toma de decisiones empresariales. Esta situación aunada a la inminencia del cambio generacional, demanda procesos de reflexión profundos capaces de proyectar la empresa en un crecimiento continuo, armónico y simultáneo en relación a las propias características familiares.

Bibliografía

- Amat, J. (2003). La renovación estratégica en la empresa familiar, *Iniciativa Emprendedora*. 39, 39-59.
- Andrews, R. (1971). *The concept of corporate strategy*. New York: Dow Jones-Irwin.
- Aronoff, C. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), 181-186.
- Aronoff, C., Ward, J. (1991). *Family business sourcebook*. United States of America, Omnigraphics.
- Astrachan, J., Klein, S. y Smyrniotis, K. (2002). The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problema. *Family Business Review*. 15(1), 45-58.
- Barnes, L. y Hershon, S. (1976). Transferring power in the family business. *Harvard Business*, (July-August), 105-114.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares, dinámica, equilibrio y consolidación*, México, Mc Graw Hill.
- Benavides Velasco, C. A., Guzmán Parra, V. F. y Quintana García, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), 78-90.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gómez-Mejía, L. (2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*. 25(3), 258-279.
- Bhide, A. (1994). How entrepreneurs craft strategies that work. *Harvard Business Review*. 150-161.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J.H. y Pistrui, D. (2002), Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, No. 15, 337-350.

- Block, J., (2010). Family management, family ownership, and downsizing: evidence from S&P 500 firms. *Family Business Review*. 23(2), 109-130.
- Bork, D. (1986). *Family corporations: Management*. New York, American Management Association.
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*. 16, 71-96.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. y García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Cappuyns, K. (2000). Empresas familiares exitosas. Un estudio de sus características y prácticas de gestión. *Iniciativas Emprendedoras y Empresa Familiar*. 23, 22-23.
- Carlock R., y Ward, J. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresarial*. Bilbao: Deusto.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chen, H. y Hsu, W. (2009). Family ownership, board Independence and R&D investment. *Family Business Review*. 22(4), 347-362.
- Chua, J., Chrisman, J. y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(4), 19-39.
- Churchill, N. y Lewis, V. (1983). Growing concerns: the five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-51.
- Correa, A., González, A. y Acosta, M. (2001). Factores determinantes del crecimiento en la pyme canaria: influencia del tamaño, la edad y el sector de actividad. En *Selección de investigaciones empresariales*. Convocatoria 2000: Programa de fomento a la investigación empresarial en las Universidades Canarias de la Fundación Fyde-Cajacanarias y la Conserjería de Economía, Hacienda y Comercio, 75-112.

- Cruz, C. y Nordqvist, M. (2008). A lifecycle approach to entrepreneurial orientation in family business. In *EURAM Annual Conference 2008*, Ljubljana, Slovenia.
- Cuervo, A. (1979). La financiación interna de la empresa: la autofinanciación. En Cuervo, Ortigueira y Suarez, *Lectura de introducción a la economía de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Cuervo, A. y Fernandez Sáinz, A. (1987). La bolsa: objetivo financiero y crecimiento de la empresa. *Análisis Financiero*, 42, 5-14.
- Daily, C. y Dollinger, M. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136.
- Danco, L. (1980). *Inside the family business*. Cleveland: Center for F.B. University Press.
- Daspit, J., Holt, D., Chrisman, J., Long, R. (2016). Examining family firm succession from a social Exchange perspectiva: a multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, vol. 29(1), 44-64.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential to the family business, *Organizational Dynamics*. 12(1), 47-56.
- Davis, P. y Harverson, P. (2000). Internationalization and organizational growth: the impact of internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family business. *Family Business Review*, 13(2), 107-120.
- De la Garza, M.I. (2014). *La empresa familiar. Su cultura organizacional*. México: Editorial Plaza y Valdés.
- De la Garza, M.I., Díaz, J.G., Jiménez, K.P. y Medina, J.M. (2015). El crecimiento en la empresa familiar, factor de continuidad. Un estudio de negocios de primera, segunda y tercera generación en el estado de Tamaulipas, México. En *Mipymes, empresas familiares y organizaciones emergentes. Experiencias en México, Guatemala y España*, pp. 189-203. Cruz, Z.M., Lozano, O., Ramírez, G., Zebadúa A.Y. y Mafud, M. Coordinadores. Unidad de Divulgación Científica UACH. México.

- De Massis, A., Chua, J. y Chrisman, J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21, 183-199.
- Donly, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42 (4), 93-105.
- Duran, J. y San Martín, J. M. (2016). Evolución de la planeación estratégica en la empresa familiar en México. En *Panorama de la Administración en México*, Duhamel, F. y Gutiérrez, I. Edit. UDLAP. Puebla, México
- Fernández, M. y Nieto, M. (2002). *La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar*. Documento de trabajo. Universidad Carlos III de Madrid, 02-08(11).
- Fernández, M. y Nieto, M. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*. 340-351.
- Fuentes, G., Hernández, M. y Vallejo, M. (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 15-34.
- Gallo, M. (1995). *La empresa familiar. Texto y casos*. Barcelona: Editorial Praxis, S. A.
- Gallo, M., y García, C. (1996). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9(1), 45-60.
- Gallo, M., Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business, facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- García, J. (2004). *La ley del efecto proporcional: una aplicación al estudio del crecimiento empresarial asturiano (1993-1999)*. Documento presentado en el X Congreso de Contabilidad, Estéril, España.
- Gersick, K., Davis, J. McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares, generación a generación*, México: McGraw-Hill.
- Gómez-Mejía, J., Haynes, K., Núñez, M., Jacobson, K. y Moyano J. (2007). Socioemotional wealth and business risk in family-controlled firms: evidence from Spain Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*. 52(1), 106-137.

- Grant, R. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24, 491-517.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Habbershon, T. y Pistrui, J. (2002). Enterprising families' domain: family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223-238.
- Habbershon, T., Williams, M. y MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*. 18, 451-465.
- Handler, W. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Journal of the Family Firm Institute*, 2(3), 257-276.
- Handler, W. (1990). Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, 37-51.
- Handler, W. (1994). Succession in family business. A review of the research. *Family Business Review*, 2(2), 133-157.
- Handler, W. y Kram. K. (1998). Succession in family firms: the problem of resistance. *Journal of the Family Firm Institute*. 1(4), 361-381.
- Hax, A. y Majluf, N. (1996). *The strategy concept and process: a pragmatic approach* (2ª ed.). New York: Prentice Hall.
- Klein, S., Astrachan, J., Smyrnios, K. (2005). Family influence: construction, validation, and further implicación for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-339.
- King, S. (2003). Organizational performance and conceptual capability: the relationship between organizational performance and successors' capability in family-owned firm. *Family Business Review*. 16(3). 173-182.

- Le Breton-Miller, I. y Miller, D. (2006). Why does some family business outcompete? Governance, long-term orientations, and sustainability capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 731-746.
- Leach, D. y Leahy, J. (1991). Ownership structures, control and the performance of large British companies. *Economic Journal*, 101, 1433.
- Lee, J. y Tan, F. (2001). Growth of chinese family enterprises in Singapore. *Family Business Review*, 14(1), 49-74.
- Liang, X., Wang, L. y Cui, Z. (2014). Chinese private firms and internationalization: effects of family involvement in management and family ownership. *Family Business Review*. 27(2), 126-141.
- Mazzola, P. (2002a). *Produttività, crescita e successo dell'impresa*. Milano: EGEA.
- Mazzola, P. (2002b). The role of going public in family businesses' long-lasting growth: a study of italian IPOs. *Family Business Review*, 15(2), 133-148.
- McConaughy, D., Walker, M., Henderson, G. y Mishra, C. (1998). Founding family controlled firms: efficiency and value. *Review of Financial Economics*. 7, 1-19.
- Miles, R. y Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: Mc Graw-Hill.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Paris: Village Mondial.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. y Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Nordqvist, M. Wennberg, K. Bau, M. y Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, Vol. 40, No. 4, 1087-1122.

- Olvera, F. (2011) La competitividad de la PYME mexicana a través del posicionamiento de marca del producto. En *Competitividad de las micro, pequeña y medianas empresas en México. Elementos de éxito y oportunidades de desarrollo*, pp. 37-62. México: Altres Costa-Amic Editores.
- Perosa, M. (2007). *La crisis del crecimiento en las pymes argentinas. La adaptación de la empresa familiar a los nuevos escenarios competitivos*. Segundo Encuentro Internacional sobre las Medias, Pequeñas y Micro-Empresas del siglo XXI. Universidad de Málaga.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. 61-78.
- Ramírez, M.A. y Martínez, R.M. (2011). La sucesión en una empresa familiar: Cereales Procesados, S.A. de C.V. En *Metodología y estudio de la empresa familiar*, pp. 485-500. Lozano, O., Niebla, J.C, Cisneros, L.F. y De la Rosa, A. México: Grupo Editorial Hess, S.A. de C.V.
- Rosenblatt, P., de Mik, L., Anderson, R. y Johnson, P. (1985). *The family in business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Saldaña, Y., Ruiz, F. y Gaona, L.L. (2015) Conflicto de normas en la empresa familiar y su impacto en los recursos humanos: estudio de caso. En *Emprendimiento e Innovación en la Mipyme familiar: Casos*, Vol. 1, pp. 113-128. 1ª. Edición, Cruz, Z.M., Ramírez, G., Lozano, O., Velasco, L., Zebadúa A.Y., Rosas, J.L., Cruz, C.O., Ríos, L.A. y León A.L. Coordinadores. México: Grupo Editorial Hess, S.A. de C.V.
- San Martín, J.M. y Durán, J.A. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Revista Contaduría y Administración*. 61, 41-57.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*. 17(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J., Pablo, A. y Chua, J. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 25(3), 17-36.

- Sirmon, D. y Hitt, M. (2003). Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 27(4), 339-358.
- Stern, M. (1986). *Inside the family-held business*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Taguiri, R. y Davis, J. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*. 3(1), pp. 43-62.
- Taguiri, R. y Davis, J. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*. 11(1), 11-16.
- Ulhaner, L. (2002). *The use of the Guttman scale in development of a family business index*. Research Forum Proceedings of 13th Annual World Conference of Family Business Network, Helsinki.
- Ward, J. (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas. *Family Business Review*, 7(2), 186-194.
- Ward, J. (1997). Growing the family business: special challenges and best practices. *Family Business Review*. 10(4), 323-337.
- Weinzimmer, L. (1993). *Organizational growth of U. S. corporations: environmental, organizational, and managerial determinants*. Milwaukee: The University of Wisconsin.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Westhead, P., Cowling, M. y Howorth, C. (2001). The development of family companies: management and ownership imperatives. *Family Business Review*. 14(4), 369 – 385.
- Yeung, H. (2000). Limits to the growth of family-owned business? The case of chinese transnational corporations from Hong Kong. *Family Business Review*, 13(1), 55-70.

Yu, A., Lumpkin, G. T., Sorenson, R. L. y Brigham, K. H. (2012). The landscape of family business outcomes a summary and numerical taxonomy of dependent variables. *Family Business Review*, 25(1), 33-57.

Zahra, S. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*. 18(1), 23-4.



Fuente: Gauguin, P., (1889). La familia Schuffenecker. [Imagen]. Recuperado de: <https://pinturasimpresionistas.blogspot.com/2016/07/la-familia-schuffenecker-paul-gauguin.html>.