

## VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Fernando M. Ruiz Díaz<sup>1</sup>  
Yolanda Saldaña Contreras<sup>2</sup>  
Alan Sifuentes Cedillo<sup>3</sup>  
Sandra P. de la Garza Cienfuegos.<sup>4</sup>

### RESUMEN.

Con el objetivo de encontrar una propuesta viable y efectiva para impulsar la competitividad de las empresas familiares se realizó una investigación sobre las principales fortalezas, debilidades y amenazas que influyen en éstas.

Para tal efecto se recurrió a la investigación de tipo documental fijando criterios para la selección de las fuentes y autores a considerar.

Como resultado, se propone la incorporación, en estas empresas, de los elementos que forman parte de la profesionalización. Esto con el propósito de compensar las debilidades, aprovechar las fortalezas y reducir las amenazas, especialmente, durante la fase de evolución, crecimiento y sucesión en la empresa familiar.

**Palabras claves:** Empresa familiar, profesionalización.

### ABSTRACT.

With the objective of finding a viable and effective proposal to support the competitiveness of the family enterprises it was carried a research about the main strengths, weaknesses and threats that influence them.

To that effect it was resorted to a documental research establishing criteria for the selection of the sources and authors to be considered.

As a result, it is proposed the incorporation, in these firms, of the elements that comprises the professionalization. This with the purpose of compensates the weaknesses, take advantage of the strengths and reduce

---

<sup>1</sup> Profesor – Investigador en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E – mail: fernandor075@gmail.com

<sup>2</sup> Profesora – Investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E – mail: ysalco@yahoo.com.mx

<sup>3</sup> Estudiante en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E – mail: alan\_241189@hotmail.com

<sup>4</sup> Profesora – Investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila

the threats, especially during the evolution stage, growing and succession of the family enterprise.

**Key words:** Family enterprise, professionalization.

**Clasificación JEL:** L21, L25, M10.

## INTRODUCCIÓN.

La importancia de las empresas familiares radica principalmente en dos aspectos fundamentales: el número de empresas familiares en cada país, es decir, la proporción de empresas familiares de la totalidad de empresas en un país, y su contribución al PIB de un país. De acuerdo con Belaustegiouita (2006) para el caso de México hay diversos estudios que han cuantificado la cantidad de empresas familiares en México y casi todos ellos coinciden en que estas representan aproximadamente un 90% del total de empresas en el país.

Sin embargo, Belaustegiouita (2006) comenta, que dada la disparidad de definiciones de las que los diferentes autores interpretan como empresa familiar no es fácil establecer con precisión una proporción determinada de empresas familiares, aunque diferentes especialistas estiman que la proporción de empresas sería de entre un 90 y un 95porciento de la totalidad de las empresas.

Un aspecto primordial de las empresas familiares que debe recalcar, es su contribución al producto interno bruto de un país. De acuerdo con Salazar (2011) en España (según cifras oficiales del Instituto de Empresa Familiar), la cantidad estimada de empresas familiares es de 2,8 millones. Dichas empresas generan el 70% del PIB y el 75% del empleo privado (13,5 millones de personas). En Europa existen 17 millones de empresas familiares que constituyen el 60% de la actividad empresarial de la Unión Europea, y brindan empleo a 100 millones de personas. El 25% de las 100 empresas más grandes de la Unión Europea son familiares. En Estados Unidos conforman 80% del tejido empresarial, el 50% del empleo y una aportación del 60% al PIB de este país. En México, las empresas familiares generan más del 65% del empleo privado.

De acuerdo con Kaplun (2010), a partir del fin de la Segunda Guerra Mundial hasta nuestros días, las empresas familiares se han convertido en las responsables de prácticamente todos los “milagros económicos”. Especialmente, debe destacarse la participación de las empresas familiares en el

surgimiento y desarrollo del Japón y de los “tigres del Pacífico”, en donde las empresas familiares contribuyen con casi el 90% del Producto Interno Bruto. Esto nos dice cuán importante es estudiar las empresas familiares en las economías emergentes y así brindar conocimientos para llevar a la alza su competitividad y que exista sostenibilidad para las siguientes generaciones.

## **DESARROLLO TÉCNICO.**

Se busca definir y examinar las principales fortalezas, debilidades y amenazas que impactan a las empresas familiares; también, determinar y analizar una propuesta viable y efectiva para gestionar sus fortalezas, debilidades y amenazas. Esto con la finalidad de incrementar su competitividad, permanencia en el mercado y sostenibilidad para las siguientes generaciones.

Se llevó a cabo una revisión bibliográfica de las principales fortalezas, debilidades y amenazas que se presentan en las empresas familiares según los resultados que se han obtenido por investigadores con gran experiencia en esta área. También se revisaron los trabajos más actuales acerca de la profesionalización de una empresa familiar: como la definen diferentes investigadores, los parámetros que la constituyen y los retos que se enfrentan dichas empresas en la búsqueda de esta profesionalización.

Los criterios utilizados en el estudio de cada artículo, estuvieron enfocados a revisar cada una de las propuestas de los autores, sus diferencias y similitudes con los demás, las propuestas que no están del todo claras y los puntos que faltaron de tratar o resolver.

El procedimiento empleado para procesar y sustentar los resultados obtenidos se realizó de acuerdo a una clasificación por patrones y categorías. Desde este punto, para la elaboración de las conclusiones se procedió a identificar las variables seleccionadas y revisadas durante la investigación bibliográfica. Después se analizaron las similitudes y diferencias entre las categorías y patrones del proceso tratando de mantener siempre la lógica interna del discurso conclusivo y las conexiones fundamentales para la argumentación de cada una de las variables indicadas. De esta manera, se pudieron agrupar los aspectos más concretos y relevantes de la información y conocimientos obtenidos para relacionar y deducir nuevas generalizaciones.

## RESULTADOS.

Dado que no existe una definición única de lo que es una empresa familiar, para propósitos de esta investigación consideramos la construida por Belaustegiouita (2004), que incluye la mayoría de las características que una empresa familiar tiene; dicho autor define una empresa familiar como una organización que es controlada (propiedad) por una familia y donde dos o más miembro de ella trabajan activamente en esa organización.

Sánchez-Ramade (2010) considera que no es fácil definir una empresa familiar, por lo que propone rasgos que debe tener toda empresa familiar tales como: que a la familia le pertenezca la mayoría del capital social, que dicha posesión le permita a la familia tener control del poder político y económico de la empresa, que la familia, por medio de algunos de sus miembros, trabaje activamente en la empresa, en órganos de administración y puestos de dirección, y que la familia desee que la empresa siga en sus manos. Como lo menciona Quintana (2005) los criterios de tener el control político y el deseo de la familia propietaria de la empresa de que esta permanezca en sus manos son bastante subjetivos. La definición de Belaustegiouita no toma en cuenta el hecho de que la familia tenga el deseo de que la empresa continúe en sus manos, pero consideramos suficiente su definición para los propósitos de esta investigación.

Aunque no existe una disconformidad total entre una empresa familiar y una profesional, si se pueden marcar algunas discrepancias que en menor o mayor grado existen en una u otra empresa. En una empresa profesionalizada, están claros y son más rígidos los procedimientos, organización y controles que marcan el rumbo de la empresa y esta opera con misión, visión y objetivos a corto y largo plazos, que ya están determinados. La empresa es manejada por ejecutivos profesionales contratados ex profeso y la asignación de puestos directivos no está en función del parentesco del director con alguien a designar.

Las empresas familiares por otra parte no precisamente cuentan con procedimientos rígidos ni tienen todos sus ejecutivos contratados ex profeso para realizar su función ni tampoco forzosamente establecen los puestos directivos en función de la capacidad de su personal. La particularidad de la empresa familiar se encuentra en que su capital humano; es decir, sus directivos, gerentes y empleados, conllevan relaciones familiares, normas y códigos de conducta en la zona de trabajo.

Basado en lo anterior, podríamos decir que profesionalizar una empresa familiar involucra, entre otras cosas, el contrato de ejecutivos profesionales en puestos claves, el establecimiento de un consejo directivo en

donde no únicamente se encuentren parientes, el establecimiento de una misión, visión, valores, objetivos que no emanen necesariamente de la cultura familiar. De acuerdo con Lodi, citado por Lissoni, Fernandes, Ribeiro y Ribeiro (2010), la profesionalización “es el proceso en el que la estructura familiar o tradicional maneja procedimientos administrativos más racionales, modernos, y menos personales. Es el reemplazo de los métodos intuitivos por métodos impersonales y racionales.

Aunque suene atractiva la idea de profesionalizar una empresa familiar, no todos los especialistas coinciden en que esto sea lo indicado para la solución de los problemas que agobian a una empresa familiar.

Los resultados de esta investigación establecen nuestra posición ante este dilema.

## **DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR.**

De acuerdo con Belausteguigoitia (2010), hay una serie de debilidades en las empresas familiares entre las cuales destaca la que es considerada por diversos autores la primordial: el nepotismo, esto es, el favoritismo por parientes al ceder posiciones en la empresa sin pensar en la capacidad, vocación o interés por pertenecer a la misma. Que en una empresa estén en puestos directivos individuos que no cuentan con las destrezas necesarias para efectuar el trabajo encomendado, o no pueden dar su mayor esfuerzo por no formar parte de su vocación el trabajo realizado o sencillamente porque no les importa lo que ocurre en la empresa, a lo único a que puede llevar es a la afectación del desarrollo de la misma empresa.

El endeudamiento o estructura de reinos como lo llama Lezama (2010) es otra de las debilidades de las empresas familiares y podemos comprenderlo como el entorno que se presenta a partir de afectos mal llevados que puede acarrear como resultado que se formen en la empresa departamentos que se aíslan y no tomen en cuenta al resto de la empresa con el consecuente daño para la estructura de redes de una empresa.

Otras debilidades de las empresas familiares son la autocracia y el paternalismo, los cuales de acuerdo con Belausteguigoitia (2010), son “fenómenos que se producen por llevar de forma inapropiada el sistema familiar al sistema de empresa, donde se practica un estilo de liderazgo basado en el poder”

La propia naturaleza de una empresa familiar favorece que en algunos casos se presente una parálisis directiva y una resistencia directiva, ya que al ser el dueño y sus familiares los directivos de esta, los mismos permanecen

en sus puestos durante muchos años sin querer hacer cambios que lleguen a alterar el modo de trabajar que les ha funcionado por tanto tiempo.

La manipulación familiar es un problema que nace principalmente cuando se aprovecha la confianza, o las relaciones, para alcanzar fines propios, como por ejemplo que la madre o la esposa del dueño quisieran influir para que todos los hijos se beneficiaran o tuvieran intervención igual en la empresa. Esto solo puede ser negativo ya que la percepción de los “beneficiados” por este reparto “equitativo” puede traer rencores por parte de los que creen que están esforzándose más que otros, o de los que pertenecen a la empresa respecto de los que no, por decisión propia o porque así lo ha estipulado el fundador.

Otra debilidad de algunas empresas familiares es la de que no dispongan de profesionistas completamente capacitados, muchas veces por el miedo de los directivos de contratar ejecutivos que lleguen a opacarlos o por desconfianza por parte de los directivos respecto a cómo vayan a manejar los negocios de su empresa.

Habiendo considerado las debilidades substanciales de una empresa familiar, finalmente consideramos la debilidad que existe en algunos directivos familiares de la empresa: la de llegar a obtener una inexistente seguridad en la estabilidad e inamovilidad de la empresa, precisamente por sus relaciones consanguíneas, y por consiguiente no den su mejor esfuerzo para llevar adelante la empresa.

## **FORTALEZAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.**

El hecho de que una proporción de empresas familiares, aunque sea menor, subsista a la segunda generación (un 30% de acuerdo con estudiosos del tema), tercera generación (un 10%) o más allá, habla de la presencia de una serie de fortalezas que podemos considerar y entre las cuales destacan:

La unidad y el compromiso que de acuerdo con Gallo (1998) son dos de las características de una buena empresa familiar. La unidad –la voluntad de continuar juntos, de armonizar las preferencias en la elección de los objetivos y de coordinar los modos de trabajar para alcanzarlos– que da como resultado que los individuos tengan intereses comunes, desarrollen una buena comunicación y reconozcan fácilmente la autoridad de quien encabeza la organización, ayuda en buena forma la administración de la empresa y la dirección de sus actividades.

El compromiso –entendido como la voluntad de dedicación intensa y prolongada, de sacrificio personal y autoexigencia– y ya que representa

la completa entrega a un ideal y la disposición a adaptarse a las futuras circunstancias, puede convertirse a una de las mejores motivaciones para el seguimiento de la estrategia, en particular lo concerniente al largo plazo.

Tal como una empresa familiar desarrolla actividades que pueden ser consideradas una “extensión natural” de las actividades “domésticas”, una empresa que pertenece a una familia nuclear fuerte, de igual manera se convertirá en una empresa fuerte. Belaustegiouita (2010) lo plantea como: “en la medida que exista cariño en cualquier relación, existirá también mayor confianza y entrega” Una ventaja competitiva que está relacionada directamente con conocimientos, habilidades o actitudes que son transmitidos naturalmente de padres a hijos, las nuevas generaciones han aprendido acerca del negocio de sus padres desde muy pequeños” Belaustegiouita (2010).

Al existir un ambiente familiar sano, es decir, que las relaciones de afecto por las que existe unidad en la familia son sanas, dará pie a la presencia de la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y habrá bases para una comunicación sólida.

De acuerdo con Salazar (2005), otra de las fortalezas y ventajas de las empresas familiares es la disponibilidad en el trabajo, en el tiempo y en el dinero dado que: “la informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación ni trabas burocráticas se traslada a la empresa” Esta es una situación que muchas de las empresas profesionalizadas desean constantemente y de ser usada apropiadamente, permite que la empresa familiar bien dirigida por un emprendedor visionario evolucione rápidamente.

## **AMENAZAS.**

Muchos autores consultados destacan como una de las causas principales de que una empresa familiar desaparezca al manejo que hacen de la sucesión de la misma, esto es, el paso de la administración de la empresa por parte del fundador a otra generación, o bien, de una generación a otra.

Antognolli (2007) lo menciona de una manera tajante “la empresa familiar debe enfrentar siempre, a lo largo de su crecimiento, distintos tipos de problemas. Poniendo estos en orden, los tres más difíciles de superar son: la sucesión, la sucesión y la sucesión” Entonces tenemos, según la opinión de especialistas, que posponer este imprescindible paso de toda empresa familiar como lo es la sucesión, no planearla o llevarla a cabo sin el consentimiento de algún miembro, podría significar el fracaso e incluso

la desaparición de la misma, ya que el fundador no estará presente para asegurar el buen desempeño de la empresa.

La desconexión entre los miembros de la familia es otra de las causas comunes de que la empresa pase a otras manos o incluso desaparezca; desunión entre hermanos que heredaron o van a heredar la empresa, divorcio de la pareja que inició la empresa, divergencia de puntos de vista de los directivos familiares cuando la empresa crece y es necesario pensar en tomar acciones diferentes, desacuerdos por el uso de los recursos que se están generando en la empresa, o desunión entre los que están adentro de la empresa y los que están afuera, cual quiera que sea el motivo, puede significar el fracaso de la entidad.

Otra de las causas que provocan que ciertas empresas dejan su carácter de familiar son el enfado entre familiares de la segunda generación, de rencores o problemas no resueltos en el núcleo familiar durante la infancia, situaciones que frecuentemente son fruto del carácter de los protagonistas o por las preferencias del padre y fundador de la empresa hacia algún miembro de la segunda generación en detrimento de otro, problemas que no salen a la luz mientras se encuentre el fundador dentro de la empresa.

Gordon y Nicholson (2008) muestran un estudio de problemas no resueltos entre hermanos que dieron como resultado el fracaso de la empresa, al citar la vinatería de los hermanos Mondavi, El caso de la familia Gallo (vinateras) estudiado también por Gordon y Nicholson (2008) nos brinda un ejemplo de lo que ocurre cuando el padre marca diferencia en cuanto al trato de los hijos, permitiéndole a uno hacer lo que a los demás no, fundando entre ellos rencores que con el tiempo repercuten en la empresa.

Siguiendo con las causas que provocan el fracaso de una empresa familiar, está el aferramiento al poder por parte de la persona encargada de la entidad, quien se niega a delegar el puesto, ya sea por sentirse joven y útil aún o porque piensa que la siguiente generación no está preparada para asumir la responsabilidad del control de la empresa. Gordon y Nicholson (2008) mencionan el caso del grupo farmacéutico Dart, donde aferramientos como este no solo resultó como problema para la empresa, sino que significó también la separación de la pareja fundadora y la rotura entre la relación de padre e hijos.

## **MODELOS PARA PROFESIONALIZAR LA EMPRESA FAMILIAR.**

Se presentan algunos modelos para profesionalizar una empresa familiar y percibiremos casos en que dichos modelos pueden ayudar a las fortalezas



de la empresa y a corregir ciertas debilidades de la misma.

De acuerdo con Meroño (2009), “la profesionalización no es otra cosa que disponer de directivos y sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente”, o de una manera más general como él mismo lo comenta, se define la gestión profesional como aquella que, cuenta con una dirección capacitada y que **ésta a su vez no necesariamente** debe pertenecer a la familia dueña de la empresa, y por otro lado, cuenta con un sistema de gestión adecuado.

Con base a estos dos componentes Meroño (2009) analiza el nivel de profesionalización de la empresa familiar centrándose para el caso de la dirección independiente capacitada en la figura del gerente y para el caso del sistema de gestión, en tres elementos que son:

- La estructura organizativa, hace referencia a que la empresa cuente con una infraestructura que permita el cumplimiento de los objetivos de la manera más efectiva.
- El empleo de tecnologías de la información, y que estas las tomen como herramientas de comunicación y no justamente como instrumentos informáticos, esto es, que se potencien y amplifiquen los procesos de comunicación, y
- El planteamiento estratégico de la empresa, es decir la actitud hacia el grado de innovación (de producto, servicio o mercado) que presentan.

Quintana (2005) indica que uno de los elementos comunes a las empresas familiares exitosas, indispensable para su supervivencia, es que el día a día no distorsione la visión del futuro que necesita la empresa familiar. Es necesario que en la empresa familiar exista innovación, pero no solo por innovar, sino que para que tenga éxito en esta actividad, debe planificar y efectuar un ejercicio en el que no es fácil obtener la solución correcta. Es difícil para las empresas familiares afrontar con éxito la innovación, sin embargo “las primeras noticias sobre empresas familiares hacen referencia a su aparición en Génova, en el siglo XIII”. De tal manera que si anteriormente las empresas familiares han conseguido un lugar notable en la apuesta por la innovación, es imposible pensar en el futuro sin un papel relevante de las empresas familiares en la innovación.

Quintana (2005) también menciona que de apostarle a la profesionalización, entendida como el nombramiento de ejecutivos de acuerdo con criterios de mercado y no solo por el hecho de ser familiares, y la innovación, se llegan a obtener grandiosos resultados para las empresas familiares, muestra de ello es contar con una mayor capacidad para responder de

forma dinámica e innovadora a los cambios que tengan lugar en sus mercados.

Los directivos no familiares están en desventaja al desconocer la idiosincrasia y cultura de la empresa, sin embargo, aportan una interesante ventaja, por ejemplo, la potencial exigencia de resultados por parte de los dueños, esto al no estar ligados a la propia familia.

Dado el carácter específico de las empresas familiares, Meroño (2009) recalca que la profesionalización es ineludible en el momento que se obtiene el punto de saturación, que es cuando el fundador deja de administrar la empresa de manera eficiente, esto es que la estabilidad de cualquier empresa, incluidas las familiares, pasa por la profesionalización de su gestión.

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES.**

Una vez analizadas las fuerzas, debilidades y amenazas de las empresas familiares podemos concluir que:

Un factor determinante de fuerza de las empresas familiares es la unión familiar. Si la situación familiar es favorable, existe un clima sano y de armonía, es probable que las diferencias entre hermanos, primos, parejas o cualquier tipo de parentesco sean mínimas.

El grado altísimo de compromiso y esfuerzo que normalmente existe en las empresas familiares es otra de las fortalezas de las mismas. Ver nacer y crecer un proyecto del cual la familia forma parte resulta en una gran motivación y a la vez una mayor dedicación hacia el mismo.

Sin embargo, al existir una gran cantidad de debilidades y amenazas, hay que considerar a la profesionalización de la empresa como un tema primordial, mismo que la mayoría de los autores en el tema consideran necesaria. La incorporación de personas capacitadas y comprometidas con el crecimiento de la empresa se vuelve de gran importancia. Este mismo resultado se puede obtener mediante la capacitación de los integrantes de la familia, pero sin llegar a favoritismos por motivos familiares ya que esto mermaría la capacidad de competencia de la empresa en un libre mercado.

La incorporación de personas ajenas a la familia podría ayudar a superar problemas que lleguen a presentarse dentro de una empresa familiar exitosa y que tiende a crecer. Para que una empresa familiar evolucione, se deben tomar en cuenta los valores y cultura con que cuenta la familia propietaria, y el primer paso es reorganizar a la familia que dirige la empresa y mantenerla sensible, creativa y disciplinada.

Dado que las principales trabas y diferencias que surgen en la empresa

familiar, aparecen en el momento de la sucesión, sería viable pensar en elaborar un protocolo familiar, donde se establezcan los deseos del fundador así como la manera en que seguirá operando la empresa cuando el fundador se retire. Los autores consideran que aunque es importante la elaboración del protocolo familiar, si las partes no están dispuestas a seguir lo convenido en él, de nada serviría su elaboración, Como en el caso del nombramiento de ejecutivos profesionales o de la profesionalización de los ejecutivos familiares, el nombramiento no garantiza el mejor funcionamiento de la empresa si no surge de una necesidad sentida por los directivos y no se permite que los nuevos ejecutivos tengan el suficiente apoyo de los dueños para el logro de los objetivos.

También es necesario que exista innovación dentro de la empresa, de lo contrario, podría aprovechar esa oportunidad alguna otra empresa que si cuente con ello y que esté consciente de los cambios que existen hoy en día. No es cuestión de innovar por innovar, sino como parte de la misión de la empresa.

Es de vital importancia que la empresa no se maneje solo bajo las decisiones del fundador y se base en los deseos y necesidades familiares, sino que además actúe bajo el criterio de negocio. No es recomendable que la estructura organizativa no evolucione por la influencia enorme que ejerce la fuerza del fundador.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta para la sobrevivencia de una empresa familiar, es el de poner más atención en el empleo de las tecnologías de la información, sin que las actividades informáticas tengan un papel meramente operativo. Si en determinado momento se incorporan nuevos trabajadores en la empresa y la comunicación no es tan eficaz como solía ser, es necesario que la empresa diseñe nuevas formas de comunicación en las que las tecnologías de la información tienen mucho que ver.

En vista de que una de las etapas más difíciles y riesgosas de una empresa familiar es la sucesión, dicho proceso debe planearse y gestionarse. Habrá más probabilidades de éxito si en las futuras generaciones se han fomentado valores, un proyecto de familia empresaria, una formación adecuada y se han implantado órganos de gobierno empresarial y familiar con unos acuerdos claros. Que la familia vea el negocio de una manera más profesional que emocional y que pueda apoyar una serie de decisiones difíciles en los negocios y en la estructura de la propiedad que se van a presentar en esta etapa de profesionalización de la empresa familiar.

El último aspecto importante del que hablaremos acerca de la profesionalización de la empresa, es que dado que a medida que el negocio crece y la dinámica entre familia y empresa se vuelve más compleja, debe

formalizarse la comunicación. Una forma en que puede hacerse esto es mediante el establecimiento de procedimientos, reuniones para discutir la estrategia del negocio y determinar una forma de gobierno de la empresa que garantice su continuidad.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Antognolli, S., (2007), *“Empresa familiar: la sucesión”*, consultado de <http://www.deGerencia.com> el 18 de julio de 2011.
- Belaustegiouita R., I. (2011), *“Luz y sombra en las empresas familiares”* consultado de <http://www.cedef.itam.mx/.../empresasfamiliares-responsabilidad%20socialenmexico.pdf> el 19 de julio de 2011.
- Belaustegiouita R., I., *“Empresas familiares su dinámica, equilibrio y consolidación”*, Mc. Graw Hill, (2010), pp. 38-41.
- Davis, J. (2007). *“Innovación y empresa”*, consultado de <http://www.wharton.universia.net/index.cfm>, el 19 de julio de 2011.
- Gallo, M.A. *“La sucesión en la empresa familiar”*, Colección de estudios e informes, número 12, (1998), pp. 20-21. Caja de ahorros y pensiones de Barcelona.
- Grabinsky, S., (2010). *“Empresa institucional contra profesional”* Periódico Excélsior, abril 9 de 2010. consultado de internet el 5 de mayo de 2011.
- Gordon, G. y Nicholson, N., (2008) *“Family wars”* Kogan Page, London.
- Kaplun, C., *“La Familia en la empresa”* (2011) consultado de <http://www.udem.edu.mx/.../empresas familiares/1404> el 20 de julio de 2011.
- Lezama, E., *“Grandes PyMES”* consultado de <http://www.jcvalda.wordpress.com/.../importancia-de-las-empresas-familiares/> el 23 de julio de 2011.
- Lissoni J. et al. R. Bras. Gest. Neg., Sao Paulo, v12, n 37 p.464-4749, (2010).
- Moroño Cerdán, A.L., (2009). *“Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar”*. Revista de estudios empresariales. Segunda época. Número 2, pp. 81-82.
- Quintana, J. *“La innovación en las empresas familiares”* (2005) CLM Economía N° 7, Segundo semestre de 2005, página 108.
- Quintana J. *“La innovación en las empresas familiares”* CLM Economía, N° 7, Segundo semestre de 2005.

- Salazar, G. (2011) “*Empresas Familiares*” consultado de <http://www.laempresafamiliar.blogspot.com/.../datos-cuantitativos-sobre-la.html> el 30 de julio de 2011.
- Sánchez-Romade, E., (2010). “*La continuidad en la empresa familiar ¿un desiderátum?*” consultado de <http://www.cica.es/aliens/acsyma/Ingreso%20Sanchez-Romade.pdf> el 14 de julio de 2011