ARTICULACIÓN DINÁMICA DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Lucia Trinidad Pérez Cervera
Instituto Tecnológico de Mérida
Concepción Mánica Zuccolotto
Instituto Tecnológico de Mérida
conchitamanica@hotmail.com
Gloria Pérez Garmendia
Instituto Tecnológico de Mérida
gloriaperez22@hotmail.com

RESUMEN

El alcance de la investigación se centra en la elaboración de la planeación familiar que permita concientizar a los miembros de la familia en sus derechos, sus responsabilidades y sus privilegios en la compañía, lo cual sentará las bases para la discusión de temas como: las políticas familiares, resolución de conflictos en la familia-empresa, así como en la distribución de los recursos, permitiendo además generar el pensamiento estratégico que de acuerdo a Morrisey (1996) abarca la declaración de los valores, la misión, visión y estrategias de la empresa.

Es un estudio de caso realizado en una empresa familiar en el giro de servicios, en la ciudad de Mérida Yucatán. Se pretende implantar con base en los resultados la planeación familiar – empresa de Belausteguigoitia (2004).

Clasificación JEL: M1

Palabras clave

Empresa familiar, relación familia-empresa-propiedad, planeación familiar, pensamiento estratégico

1. INTRODUCCIÓN

El origen y antecedente de muchas de las grandes y medianas empresas que actualmente dominan la industria y el ambiente de los negocios en México y el mundo, han sido empresas de carácter familiar que han logrado crecer exitosamente alrededor de algún producto o servicio y que han rebasado la estructura familiar para convertirse en instituciones, sin

embargo; también son muchos los ejemplos de importantes empresas familiares que han alcanzado posiciones de importancia en la industria y el ambiente de los negocios pero que entran en un proceso de franco deterioro ante la falta del establecimiento del rumbo que debe llevar la empresa. Sin duda alguna la empresa familiar enfrenta un doble reto: la gestión y la relación familia-empresa.

La empresa familiar tiene ventajas evidentes que nacen de los valores esenciales de la familia, pero también poseen trampas peligrosas que tienen su origen en la confusión de la dirección, esto propone elaborar la planeación familiar que permita concientizar a los miembros de la familia en sus derechos, sus responsabilidades y sus privilegios en la compañía; sentará las bases para la discusión de temas como las políticas familiares, resolución de conflictos en la contratación de parientes, así como en la distribución de los recursos. Posteriormente se trabajará en la elaboración del pensamiento estratégico, que de acuerdo a Morrisey (1996) abarca la declaración de los valores, la misión, visión y estrategias. Esta información sienta las bases para que la empresa pueda iniciar a corto plazo el proceso de Planeación Estratégica de Dirección

La empresa en la cual se lleva a cabo el trabajo, es una empresa familiar que presta servicios de promotoría y coordinación de eventos. Fue fundada por su director general actual con 28 empleados, contando en la actualidad con 250, y con un ámbito de influencia en los Estados de Yucatán, Campeche y Quintana Roo. La estructura organizacional recae en tres grandes áreas de servicios, eventos empresariales, promotoría y marketing. El rápido crecimiento en la demanda de los servicios que presta, aunado a la falta de sistemas, prácticas y procedimientos administrativos y ser gestionada bajo un contexto familiar desarticulado, ha provocado graves conflictos entre los directivos de la empresa y por lo tanto se ha generado un ambiente laboral de incertidumbre e

inestabilidad para todos los integrantes de la misma.

El objetivo general es elaborar la planeación familiar que establezca los límites, alcances y políticas generales de las relaciones familia-empresa-propiedad, desde el punto de vista de la familia, y que siente las bases para que la empresa inicie el proceso de profesionalización e institucionalización que a la larga, constituya la clave de su trascendencia.

Para comprender la importancia que toda empresa familiar debe concederle a la planeación de la familia, es necesario conocer los diferentes factores que intervienen en su organización, así como el impacto que ejercen sobre ella.

2. LA EMPRESA FAMILIAR

Para Longenecker, *et al.,* (1992) una empresa familiar se caracteriza por la propiedad o alguna otra participación de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento. La naturaleza y medida de tal participación es variable. En ciertos casos, algunos miembros de la familia trabajan tiempo parcial

En todas las definiciones relativas a empresas familiares, los autores establecen un estrecho enlace entre la familia y empresa, este importante nexo de unión lo conforman los valores y la cultura, esta última, tiende a ser similar en la empresa y en la familia.

Se enuncian algunas estadísticas dadas a conocer por la Universidad de Monterrey, Nuevo León, a través de su Centro de Empresas Familiares (UDEM), relativas a estas empresas:

El 90% de las empresas en México son familiares, generan el 75% de los empleos, y representan el 80% de la actividad económica del país, únicamente el 30% de ellas sobrevive a una transición a la segunda generación y sólo el 17% pasa a la tercera generación

Muchos de los grandes conglomerados han surgido de esta manera, y es muy interesante descubrir como estos han podido llevar sus ideales con orgullo hasta ser gigantes industriales.

Ford, IBM, Microsoft, Amway, Grupo Bimbo, Televisa, son algunos ejemplos de empresas que se iniciaron como familiares. En la tabla 1 se ilustran las empresas familiares más grandes del mundo fuera de los Estados Unidos.

Tabla 1. *Empresas familiares más grandes del mundo fuera de los Estados Unidos (Ingresos en Miles de Dólares)*

Empresa	País	Ingresos en miles de dólares
LG	Corea	81.0
Carrefour Group	Francia	61.0
Fiat Group	Italia	57.7
PSA Peugeot Citrön	Francia	41.6
Santander Central Hispano	España	34.3
BMW	Alemania	33.3
Bosch	Alemania	30.0
Samsung	Corea	27.1
Michelin	Francia	14.9
Grupo Danone	Francia	13.4
L'oréal	Francia	11.9
Grupo Carso (Slim)	México	9.6
BBV-Bancomer	México	7.5
Cemex	México	5.6
Saudi Binladin	Arabia Saudita	5
Grupo Bimbo	México	3.2
Soriana	México	2.6
Benetton	Italia	2.1
Grupo Casa (textiles)	México	1.9
Lego (juguetes)	Dinamarca	1.2
Chanel	Francia	1.0

Fuente: Family Business. *Magazine Winter (2002)*

Como se ha visto existen compañías que han logrado traspasar las fronteras de la empresa familiar y la microempresa, y que han conseguido el éxito y el reconocimiento en el sector y en el mundo entero como ejemplos de superación y organización empresarial.

3. LA PLANEACIÓN FAMILIAR

Sorensen, citado por Belausteguigoitia (2004) plantea que los conflictos en las empresas familiares suelen aparecer con mayor frecuencia que en las organizaciones no familiares, la diferencia radica en que los integrantes de las familiares, están interesados en mejorar sus relaciones tanto familiares como en el negocio ya que las normas familiares para resolver conflictos entre ellos, influyen para que éstos puedan resolverse dentro del negocio.

Una forma de reducir el potencial de conflicto en este tipo de empresas es crear una visión conjunta de todos los miembros de la familia, es decir; clarificar las reglas del juego en el estatuto familiar, que debe ser conocido por todos los miembros de la familia; éste se refiere a la vinculación de la familia con la empresa, dicho estatuto establece los lineamientos en torno a los asuntos empresariales que le competen a la familia.

En la medida en que las reglas sean claras para todos y se reduzca la ambigüedad de los planes del fundador o líder, los miembros de estas organizaciones se sentirán más seguros y también disminuirán las luchas interiores de control.

Belausteguigoitia (2004), señala que elaborar la planeación familiar conlleva: 1) identificar la forma en que están operando en la empresa los sistemas: propiedad, empresa y familiar y 2) constituir los órganos de gobierno: Asamblea General, Consejo de Administración y Consejo Familiar.

La identificación de la forma en que operan los sistemas en la empresa, se realiza mediante la aplicación del modelo de articulación dinámica de la empresa familiar que para lograr su profesionalización, las empresas familiares deben analizar la forma en que operan los sistemas: empresa, familia y propiedad, a partir de ello tomar las acciones necesarias para alcanzar la profesionalización. Para comprender esto, plantea el modelo de articulación dinámica.

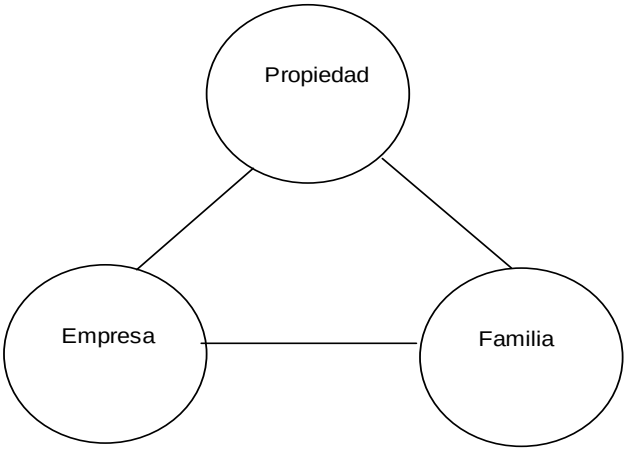

Figura1. Modelo del equilibrio entre empresa y familia (Gersick, Lansberg, Davids, y McCollum 2004).

El círculo de la familia, representa esencialmente a las personas que pertenecen al mismo grupo sanguíneo que controla la empresa.

El círculo de la empresa, representa todos los elementos que trabajan en la organización, sus instalaciones, productos y servicios.

La propiedad de un bien para Williams, citado por Belausteguigoitia (2004) "es el derecho de usarlo y obtener beneficios de él. En el caso de una empresa esto implica que puede gozarse de las utilidades que ella proporcione o incluso intercambiarse" (p.124).

Este modelo además de ilustrar la necesidad de tener un equilibrio entre los sistemas, analiza las variables de articulación: compromiso, liderazgo y control, cuya finalidad es mantener unidos los sistemas.

La empresa, familia y propiedad son sistemas que deben tener entre sí un balance, es decir el peso o importancia asignado a cada uno de ellos debe ser igual. Se identifican desequilibrios si entre ellos se experimenta alguna de estas situaciones:

1. Desequilibrio familiar: si incluye entre sus filas un gran número de parientes de los propietarios que no son capaces de dar valor a la organización e incluso pueden disminuirlo; los parientes tienen mayores retribuciones económicas por el lazo sanguíneo, independientemente de sus logros laborales; se fomenta el nepotismo; se crean puestos con el único fin de dar cabida dentro de la empresa a parientes desempleados, canaliza recursos hacia la familia, descuidando las necesidades familiares.

2. Desequilibrio empresa: si para administrar adecuadamente la empresa se descuida a la familia por un tiempo prolongado; si los recursos generados por la empresa familiar no pueden ser disfrutados por la familia ni siquiera a mediano o largo plazo. Se no se invierte en el crecimiento profesional del personal, en los sistemas, infraestructura, entre otras cosas.

3. Desequilibrio propiedad: si las utilidades son utilizadas por el dueño de la empresa familiar para su propio beneficio anteponiendo las necesidades familiares y de la empresa.

La presencia de alguna de estas situaciones en uno de los sistemas, ocasiona como consecuencia la existencia de desequilibrios en los otros dos.

Una vez sensibilizados a los directivos de la empresa familiar mediante el modelo de articulación dinámica de la empresa; para lograr la planeación familiar debe procederse a instaurarse los órganos de gobierno: asamblea de accionistas, consejo de administración y consejo familiar. Poza (2004)

La asamblea de accionistas es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización. La visión, los valores y los intereses de los accionistas, que en el caso de estas organizaciones suele ser miembros de una misma familia, debe ser tomado muy en cuenta por el consejo de administración y también, deben ser puestos en práctica por quienes se encargan de la gestión de la compañía. Los temas que deben abordarse en la junta según el autor mencionado son los giros en los que les interesaría ingresar (o evitar), política de dividendos, decisiones sobre la posible cotización en bolsa, diseño del consejo de administración, decisión sobre mantener el control de la empresa en manos de la familia, mecanismos de transmisión de acciones, decisiones de carácter estratégico, evaluación de los consejeros y directores de la empresa.

El Consejo de Administración es el órgano de gobierno es el encargado de alertar a la dirección general cuando esté equivocada, obligando a planificar sistemáticamente toda decisión tomada. Los aspectos que deben abordarse en las juntas de consejo de administración son de acuerdo a Belausteguigoitia (2004, p.156) transmisión de la voluntad, inquietudes e intereses de la asamblea de accionistas a los miembros del consejo y a la dirección general, revisión de la marcha de la organización formulación (o aprobación) de los planes estratégicos y la revisión del cumplimiento de sus objetivos, aprobación de la gestión directiva, incluidos presupuestos y estados financieros, asesoramiento a la dirección general y a su equipo directivo y aprobación de alianzas estratégicas y fusiones.

El consejo familiar educa a los miembros de la familia en sus derechos, responsabilidades y sus privilegios en la compañía; facilita un foro para discutir la sucesión; desempeña un papel clave en la gestación de políticas familiares y en la resolución de conflictos en cuestiones como el contrato y el despido de parientes así como la distribución de beneficios. El consejo es el responsable de preservar y transmitir el legado familiar y de inculcar en los más jóvenes un sentido de responsabilidad para asegurarse de que las generaciones futuras recibirán una empresa mejor y más fuerte.

Longenecker, *et al.,* (1991) señalan que el consejo familiar funciona como el brazo organizacional y de planeación estratégica de una familia; proporciona un foro para el proceso constante de escuchar las ideas de todos los miembros y descubrir en lo que creen y desean del negocio, formaliza la participación de la familia en el negocio en mayor medida que el retiro familiar, también puede ser punto de partida para la planeación del futuro de los miembros individuales de la familia, de la familia como un todo y del negocio, así como en la forma en que cada uno de éstos se relacionan con los otros.

4. METODOLOGÍA

Tipo y diseño del estudio

La investigación es de tipo descriptiva, ya que se describe en todos sus componentes principales una realidad. El alcance de la investigación se centra en la elaboración de la planeación familiar y en el establecimiento del pensamiento estratégico para una empresa familiar.

El proyecto consta de dos partes: la primera consiste en la elaboración de la planeación familiar y la segunda en el establecimiento del pensamiento estratégico. En la primera parte se utilizará el modelo de articulación dinámica de la empresa familiar de Belausteguigoitia (2004) para

sensibilizar a los directivos de la empresa sobre la importancia de mantener un equilibrio entre los sistemas y las variables de articulación para la identificación de las relaciones empresa – familia – propiedad y se puedan establecer lineamientos de actuación para minimizar los conflictos y tensiones que con frecuencia se dan en la empresa.

La segunda parte consistirá en elaborar el pensamiento estratégico, mediante la aplicación de las prácticas de determinación de valores institucionales propuestas por Morrisey (1996) estos servirán de base para la enunciación de la misión. En la elaboración de la misión se revisarán los nueve elementos de David (2003). La visión se elaborará aplicando el procedimiento establecido por Morrisey (1996). Se concluirá con la enunciación de la estrategia mediante la aplicación de la Matriz de Decisión de Áreas Estratégicas propuesta por Morrisey (1996)

Para la obtención de la información que permitirá elaborar la planeación familiar, se realizará una reunión en donde se presentará el modelo de articulación dinámica; esta reunión será exclusivamente con los socios para sensibilizarlos sobre la importancia que tiene el mantener un equilibrio entre los sistemas y las variables del modelo. Se aplicará el instrumento: diagnóstico de articulación de la empresa familiar, con el fin de identificar los puntos que merecen especial atención en la planeación familiar, dicho instrumento analiza los siguientes aspectos:

Del sistema empresa

Metas claramente establecidas, existencia de un plan estratégico, evaluaciones de desempeño, existencia del consejo de administración, ambiente que permita el desarrollo de los miembros, las promociones, definición clara de puestos, profesionales ajenos a la empresa en altos cargos, delegación de autoridad y responsabilidad, políticas sobre contratación de parientes.

Del sistema familia

Coordinación adecuada entre los planes empresariales con la familia, constitución del consejo de familia, regulación de la entrada a la empresa, existencia de un plan de sucesión escrito, establecimiento de la fecha de sucesión y comunicación del mismo a los familiares, compromiso de los familiares hacia la empresa, experiencia de familiares que laboran en la empresa, existencia de la visión clara y compartida con la empresa, relaciones laborales armónicas entre familiares y empleados, planes de retiro

Del sistema propiedad

Valuación del negocio, lineamientos de compra-venta de acciones establecido, difusión de la información financiera a todos los que tienen derecho a ella.

La tabla 2 presenta el instrumento de diagnóstico de la empresa familiar utilizado para efectos del estudio.

La puntuación que arroje el instrumento anterior, permite identificar el nivel en el que se encuentra la empresa para alcanzar la profesionalización. Este se describe a continuación:

1. Si se obtuvieron más de 120 puntos (el valor máximo es de 150) la empresa familiar ha alcanzado un buen desarrollo, y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación.

2. Si se obtuvieron entre 90 y 119 la empresa está en vías de profesionalización, y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.

	#	**Inventario de la Empresa Familiar**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
E M P R E S	1	Las metas de la organización están claramente establecidas					
	2	Existe un plan estratégico					
	3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.					
	4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.					
	5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación mas joven.					
	6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.					
	7	Existe una clara definición de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la misma					
	8	Profesionales ajenos a la familia ocupan cargos en la empresa					
	9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.					
	10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.					
F A M I L I A	11	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					
	12	La empresa se reúne formalmente para discutir temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.					
	13	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna, por parte de la familia, para incorporarse a ella.					
	14	Existe un plan de sucesión escrito					
	15	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.					
	16	Los sucesos tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.					
	17	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.					
	18	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.					
	19	Los miembros de la familia son capaces de trabajar armónicamente, y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					
	20	Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.					

Tabla 2. *Instrumento de diagnóstico de la empresa familiar - primera parte* (*Belausteguigoitia 2004*)

	#	Inventario de la Empresa Familiar	1	2	3	4	5
PROPIEDAD	21	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.					
	22	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan					
	23	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.					
	24	El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa					
	25	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.					
	26	Los sucesores aprueban la forma en que se plantea la sucesión.					
	27	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.					
	28	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.					
	29	El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto.					
	30	El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.					
		Subtotal (número de marcas por columna)					
		Valores	x 1	x 2	x 3	x 4	x5
		Totales (subtotales multiplicados por valores)					

Tabla 2. *Instrumento de diagnóstico de la empresa familiar - segunda parte* (*Belausteguigoitia 2004*)

3. Si se obtuvieron entre 60 y 89 puntos, aún deben realizarse cambios importantes para, por un lado, articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y por el otro, hacer más competitiva a la empresa. En éste rango hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.

4. Una calificación menor de 60 puntos ilustra a una empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización.

El instrumento se aplicará a los directivos en una sola sesión. Concluida la aplicación del instrumento, se hallará el valor, sumando los cuadros verticales donde se tenga colocada una “x”, la cantidad que se obtenga se

colocará en el cuadro correspondiente, del renglón subtotal. Los resultados obtenidos de la primera columna se multiplicarán por uno, los de la segunda por dos, los de la tercera por tres, los de la curta por cuatro y los de la quinta por cinco. En el renglón de "totales" se ubicará la calificación final obtenida, las cinco calificaciones se sumarán para obtener una sola y proceder a compararla con los rangos de valores que proporciona el autor del modelo para determinar el nivel de profesionalización en donde se encuentra la empresa.

En el desarrollo de la segunda parte del estudio para generar el pensamiento estratégico Morrisey, 1996 se realizaron cuatro reuniones donde participaron directivos, y coordinadores de la empresa bajo la propuesta de Robbins, 1999. Relativa a reuniones de grupos gerenciales, donde se determinó la declaración de los valores, la misión, visión y estrategias de la empresa.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados totales del instrumento de diagnóstico de empresa familiar alcanzaron 79 puntos. Analizando estos resultados por sistema, se identifica que la familia es a la que se le concede mayor importancia con 31 puntos, en segundo término se encuentra el sistema empresa con 26 puntos y en último lugar la propiedad con 22.

En el sistema empresa se identifica que no se cuentan con metas claramente establecidas en la organización, no se ha realizado un plan estratégico, no se han realizado evaluaciones de desempeño del personal, tampoco se cuenta con un consejo de administración, las promociones se realizan considerando aspectos subjetivos y se carecen de políticas claras sobre la contratación.

En el sistema familia se detecta que ésta no acostumbra reunirse formalmente a discutir temas de la empresa, se carece del consejo

familiar, no existe ningún plan de sucesión y no se realizan planes para el retiro de la generación familiar mayor.

En el sistema propiedad el diagnóstico refleja ausencia de revisiones y valuaciones periódicas, se carece de un plan de retiro del director general y de sucesión.

En la junta donde se expuso el modelo de articulación dinámica de la empresa, los socios reconocieron cometer fallas en las dimensiones de liderazgo y control.

Concluida la primera parte de planeación familiar, se procedió a elaborar el Pensamiento Estratégico, como se expuso anteriormente, este proceso abarca la enunciación de la misión, la visión y los valores.

En el desarrollo de las reuniones, el tema de propiedad fue controversial, ya que uno de los socios se resistía a aceptar la existencia de fugas de dinero ya que consideraba que dado que le dedica a la empresa más de 12 horas diarias de trabajo, lo menos que debía ofrecerle la empresa es cubrir sus necesidades. En este caso se le recomendó revisar y establecer un salario para que no hubiera necesidad de retirar sin control, dinero de la empresa.

El trato que reciben algunos familiares en la empresa, también causó conflicto, ya que uno de los socios tiende a protegerlos en mayor medida que el otro, uno de ellos aceptó sucumbir ante las demandas de los empleados, aún cuando siente que debería ser más estricto.

Los directivos están conscientes de la necesidad de invertir en los empleados, tanto familiares como no familiares para profesionalizarlos, se concluyó que como la mayoría de los empleados son jóvenes (edad promedio de 24 años) recién egresados, necesitan el apoyo de la empresa para alcanzar la madurez en su desempeño. Se identificó que a los empleados familiares sí se les exige experiencia laboral de cuando menos

un año en otra empresa, a los trabajadores no familiares se les acepte sin tener experiencia, además de tener el grado académico que requiere el puesto. Una oportunidad que debe aprovechar la empresa, es su personal es joven y puede establecerse un programa de desarrollo y capacitación acorde a los valores de esta.

El consejo familiar, fue el órgano que presentó mayor complicación en su instauración ya que los directivos se negaban a reconocer que la familia ejercía presión sobre ellos, sin embargo, al recordarles diversas situaciones que se han tenido en la empresa aceptaron que con la creación del estatuto familiar se reducirán muchos de los conflictos que suelen presentarse en la misma.

Los resultados en el pensamiento estratégico se conforma por el establecimiento de la misión, visión y los valores se establecieron con la participación de los coordinadores de área con el fin de generar su compromiso. En la reunión de enunciación de misión y los valores, un dato curioso fue descubrir que ni los socios los conocían ya que estos fueron planteados hace ya mucho tiempo y la falta de divulgación de los mismos ocasionó que estos prácticamente quedaran en el olvido. Definir la visión, permitió clarificar a los coordinadores de área hacia donde hay que dirigir los esfuerzos.

REFERENCIAS

Arias, F y Heredia, V. 2000. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. (5ª edición). México: Trillas

Alexander, W. April, 2000. Family Business. Magazine Winter. Disponible en: http://www.sba.gov/library/pubs/mp-3.pdf. Recuperado el 15 de septiembre de 2006

Belausteguigoitia, I. 2006. Empresas Familiar, su dinámica, equilibrio y consolidación. México: Mc Graw Hill

Centro de Empresas Familiares 2000. Universidad de Monterrey. Los nuevos retos de la empresa familiar. Disponible en http://www.empresasfamiliaresudem.org/ rca/215/RCA21506.pdf. Recuperado el 6 de mayo de 2006

David, F. 2003. Conceptos de Administración Estratégica. (9ª edición). México: Editorial Pearson

Gersick, K. E y Steiner G.A 1997. Empresas familiares generación a generación. México: McGraw Hill

Gitman, L. J. y McDaniel, C. 1995. El mundo de los negocios. México: Harla

Grabinsky, S. 1992. La empresa familiar, guía para crecer y sobrevivir. México: Editorial del verbo emprender

Grabinsky, S. 2000. Empresas familiares de hoy. (3ª edición). México: Editorial del verbo emprender

Gutiérrez, V. 1996. La familia en la perspectiva del año 2000. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio- CONOCED

Poza, E.J. 2004. Empresas familiares. Thomson. México.