

# **La dimensión familia en la organización: estudio de caso en una MiPyMES familiar**

## **Family dimension in the organization: a case study in a family MSMES**

---

Nubia Daniela Ayala Mendiá Nubia.ayala@itson.edu.mx  
Instituto Tecnológico de Sonora, México

Sergio Ochoa Jiménez Sergio.ochoa@itson.edu.mx  
Instituto Tecnológico de Sonora, México

Carlos Armando Jacobo Hernández carlos.jacobo@itson.edu.mx  
Instituto Tecnológico de Sonora, México

Recepción: 10 Abril 2017  
Aprobación: 17 Mayo 2017

Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456052444004>

---

### **Resumen:**

La presente investigación se plantea mediante el método de estudio de casos, siendo el sujeto de estudio una empresa familiar de giro comercial. El objetivo del estudio es realizar una investigación exploratoria para identificar las dimensiones de la variable familia que influyen en el desarrollo de la MIPYME familiar en estudio. Para ello se desarrollaron guías de entrevistas semiestructuradas, prosiguiendo con la integración de datos, agrupándolos por las cuatro dimensiones de la variable familia. Con el desarrollo de la investigación se pretende ayudar a futuras investigaciones a profundizar más en el tema y aportar al conocimiento sobre las MIPYMES familiares, así como contribuir a la generación de nuevas teorías que permitan la permanencia y sustentabilidad de las mismas.

### **Palabras clave:**

Empresa familiar, estudio de caso, variable familia, MIPYME.

### **Abstract:**

This research was developed using the case study method, being the subject of study, a family business. The aim of the study is an exploratory investigation to identify the dimensions of the family variable that can have an influence in development of family MSME study. For this guide semistructured interviews, continuing using data, grouped by the four dimensions of the family variable were developed. The development of the research is to help future research deeper into the subject and have greater knowledge about family MSMEs to generate new theories to the permanence and sustainability of the same.

### **Keywords:**

family business, case study, family variable, MSMES.

### **Introducción**

Las MIPYMES son una pieza clave en la contribución al crecimiento económico, a la competitividad, a la innovación y a la generación de empleos de los países (Peña, 2012). En muchos países, estas peculiares empresas representan más del 70% de la totalidad de las empresas y juegan un papel clave en el crecimiento de la economía y el empleo de la fuerza laboral. Dichas empresas aportan alrededor del 60% del PNB agregado en Latinoamérica. Por su impacto en la economía pueden considerarse parte medular de la misma (IFC, 2011)

---

### **Notas de autor**

Nubia.ayala@itson.edu.mx



Por sus características de compromiso, unión y valores, entre otros, las grandes compañías del mundo son o tuvieron su origen en una empresa de tipo familiar. (Betancourt, 2012). Estas empresas tienen ventajas evidentes, pero también poseen trampas peligrosas que tienen su origen en la confusión de la dirección (Pérez, 2008). El reto de éstas es perdurar tras generaciones, manteniendo el equilibrio entre propiedad, familia y empresa, estos sistemas están interrelacionados y las diferentes orientaciones de los mismos les llevan a soportar una serie de fricciones y conflictos (Tadeo, 2005), ocasionando que sólo 4 de cada 1,000 negocios familiares quedan en manos de la familia al pasar a la tercera generación. En sus primeros 5 años de vida, 90% de dichas empresas colapsan; del 10% restante, sólo 3.3% pasan a la segunda generación y 0.4% pasan a la tercera generación (Salomón, 2010).

Las MIPYMES familiares tienen una gran importancia en las economías de ciertos países, como por ejemplo las empresas de origen hispano en los Estados Unidos, las cuales han generado alrededor de \$345.2 mil millones en ventas (Barbery, 2013). En México, el 95% de las 65 mil empresas medianas y grandes mexicanas son organizaciones familiares (Gómez, 2013).

Tomando en consideración que aún existen líneas de investigación que sólo estudian el negocio, olvidándose del componente familiar, implicando una visión muy limitada de lo que representa la empresa familiar (Zachary, 2013), el presente estudio pretende ayudar a futuras investigaciones a profundizar más en el tema y tener un mayor conocimiento sobre las MIPYMES familiares, para la generación de nuevas teorías que permitan la permanencia y sustentabilidad de las mismas. En este sentido, el objetivo del estudio es realizar una investigación exploratoria para identificar las dimensiones de la variable familia que influyen en el desarrollo de la MIPYME familiar en estudio.

#### *Marco conceptual*

Los cambios en el entorno social, económico, tecnológico, e ideológico, acentuados por la globalización, los medios de comunicación, los derechos humanos, y la democratización, entre otros, por su amplitud y rapidez, son generadores de desorientación y estrés, por lo que las familias no siempre tienen posibilidad de dar respuesta, ni tienen suficiente capacidad de adaptación y a menudo caen en crisis que las llevan a la angustia, a la patología y a la ruptura (Espinal, 2014). Por lo anterior, la familia ha sufrido una progresiva transformación en occidente. Esta evolución se ha producido en consonancia con los cambios sociales e históricos que han afectado a la visión del papel de la familia, lo cual a su vez genera un cambio en la conciencia social de la comunidad (Muñoz, 2005). Por tanto, a pesar de la importancia de la familia, lo cierto es que en la última década la familia tradicional, ha dado paso a nuevos modelos de familia (Ruiz, 2012).

De manera general, en cuanto al pilar de la familia que es el matrimonio, parece ser más común en Asia y el Medio Oriente, mientras que las alternativas al matrimonio e incluida la cohabitación, son más frecuentes en Europa y América del Sur. América del Norte, Oceanía, y África Subsahariana están en el rango medio. Estas diferencias regionales pueden ser atribuidas a fuerzas culturales y económicas, pero que sin duda impactan en los indicadores de cada país (Huarcaya, 2013).

La familia se ha considerado históricamente la célula base de la sociedad y, como tal, desde ese lugar, ya se le plantean variadas exigencias. Díaz (2007) menciona que la mayoría asume el concepto de la familia como una célula para caracterizar a la familia por su valor como sistema social y su complejidad como organismo social vivo. A esto se suma Aguado (2010) quien también comparte la opinión de aparente simplicidad de esta concepción, la cual expresa como una entidad tan cercana y cotidiana que, a primera vista, su análisis pudiera parecer una tarea sencilla, pero menciona que la familia tiene carácter complejo y cada vez más dinámico. Así mismo Valdivia (2008) complementa estas definiciones, mencionando que familia es aquella que reúne a todos los parientes y personas con vínculos reconocidos como tales. Los vínculos civiles, matrimonio y adopción, al conferir la condición de parentesco, extienden el concepto más allá de la consanguinidad.

La realidad familiar es un proceso cotidiano de intercambio de informaciones y vivencias en el cual se construye y se consolidan vínculos entre los miembros. Está permeado de intereses, afectos, actitudes roles y otros elementos que dinamizan la convivencia cotidiana, formando alianzas, divergencias y

tensiones. Esta situación hace que la convivencia tan cercana en el núcleo familiar, genere un lugar de conflicto potencial, pero, al mismo tiempo, una zona de entrenamiento para aprender a manejarlo (Barquero, 2014). Por lo que la familia es una comunidad de vida y de afecto indispensable para el pleno desarrollo y maduración del ser humano como persona biopsicosocial que es (Maestre, 2009).

Hablar de los diferentes tipos de familia implica mencionar las relaciones familiares lo cual es una tarea compleja, pues es menester considerar la concepción misma de familia y las funciones que se le atribuyen, su tipología, constelación y organización sistémica, así como atender a su proceso evolutivo con el sistema de reglas y roles que se desarrollan según las necesidades del grupo (Espinosa, 2009). Por esta complejidad el CELADE propuso una clasificación básica compuesta por: hogares unipersonales, conformados solamente por el jefe del hogar, con o sin servicio doméstico; hogares nucleares, constituidos por el jefe o la jefa del hogar y su cónyuge, con o sin hijos, o solo el jefe con al menos un hijo; hogares extensos, conformados por un núcleo y en los que además reside un pariente del jefe del hogar, y los hogares compuestos, formados por un núcleo, con o sin otros parientes y con otros no parientes del jefe del hogar. También se incluye una categoría de hogares sin núcleo, que consiste en la convivencia del jefe del hogar con otros parientes o no parientes, o ambos (Ruiz, 2011).

La coincidencia entre las familias nucleares y el hecho de que muchas de estas familias se reconvirtan en algún momento de su existencia en familias extensas, es lo que provocó una interacción familiar o negociación del rol, lo que implica que los individuos se comporten en la familia negociando continuamente para obtener los mejores resultados (Casares, 2008). Por lo anterior, se puede mencionar que la dinámica familiar interna se entiende como el ambiente que la familia construye para sí misma, y los roles de sus miembros se pueden concebir como los papeles que asumen dichos miembros de manera individual a partir del estatus que se les ha establecido dentro de la misma familia (Viveros, 2010).

Algunas teorías sobre las relaciones familiares, exponen que los descendientes de una familia utilizan diferentes estrategias para conseguir su propio espacio o rol en el ámbito familiar. Así, los primogénitos generalmente tienden a ser responsables, competitivos y convencionales. En cambio, los hijos que suceden al primogénito suelen competir instintivamente con sus hermanos mayores para lograr su propio espacio, por lo que generalmente desarrollan pautas de comportamiento más solícitas, se muestran cooperativos y frecuentemente diversifican más su experiencia (Sánchez, 2007). Mientras que nuevas investigaciones muestran que hay un efecto positivo en términos relativos al tamaño de la familia en que se ven favorecidos aquellos individuos que pertenecen a familias medianas y pequeñas, y que en algún momento gozan de la exclusividad del tiempo de los padres y de otros recursos fijos (Sanhueza, 2007).

La familia no es solamente un grupo de personas que conviven y comparten vínculos de sangre y apellidos. Es algo más que una organización de individuos que coopera entre sí. La familia debe ser entendida como una comunidad, como un grupo donde las relaciones entre miembros tienen un profundo carácter afectivo y son las que marcan la diferencia respecto de otro tipo de grupos (Crespo, 2011).

Los modelos teóricos sobre socialización parental generalmente han coincidido en dos dimensiones, que se suponen universales, para explicar las prácticas de la socialización parental. Estas dimensiones regularmente pueden denominarse genéricamente como Aceptación / Implicación y Coerción / Imposición (Martínez, 2003). De la combinación de las dos dimensiones que son la imposición (exigencia) e implicación (responsividad), resultan cuatro tipologías; padres autoritativos, por la alta coerción y mucho afecto. Padres negligentes por la baja coerción y poco afecto. Padres indulgentes por la baja coerción y mucho afecto. Y padres autoritarios por la alta coerción y poco afecto (Musitu, 2004). Así mismo, se expone dos tipos de patrones de socialización familiar: uno orientado a la obediencia (socialización represiva) y otro a la participación (socialización participatoria) (Rodríguez, 2007).

Por otra parte, respecto al contexto familiar, es evidente que las familiares necesitan ganar ingresos para su sustento y desarrollo, para lo cual venden su trabajo a otras empresas y al Gobierno. Así mismo, también necesitan satisfacer sus propias necesidades, para ello requieren adquirir bienes y servicios que pueden comprar a otras empresas. Además, deben pagar impuestos al Gobierno a cambio de los

servicios que este proporciona. Por otra parte, las familias que logran establecer una empresa propia, reciben las utilidades o pagan las pérdidas que ésta genera, activando de esta manera el ciclo de la economía de un país (Massad, 2007).

Considerando las ofertas salariales y las grandes dificultades que existen para un negocio propio, cuando dos personas deciden formar una nueva familia, en la gran mayoría de los casos parten del hecho de que ambos contribuirán para generar ingresos económicos y participarán en las responsabilidades del trabajo doméstico y la crianza (Murueta, 2009). Sin embargo, en las últimas décadas la sociedad ha experimentado profundas modificaciones en las relaciones de género, en el estatus de las mujeres, la familia y el mercado de laboral, en particular, en el trabajo extra-doméstico femenino (Royo, 2011).

Estudiosos del impacto económico de la familia han detectado que la familia intacta ayuda a reducir el número de niños viviendo en pobreza. Los hijos de hogares llevados por padres solteros, divorciados, vueltos a casar o que cohabitán tienden a exhibir tendencias contrarias. Desde el punto de vista económico, es ventajoso para la sociedad que se formen más familias y que los cónyuges perseveren, logrando crear un ambiente estable (Ríos, 2009). Ahora bien, el impacto que genera la familia que cuenta con una empresa propia, en el entorno económico y social del país requiere de una atención particular, de estudio y análisis, que contribuya a comprender la complejidad que, hoy en día, puede enfrentar y, en particular, el propietario-fundador y sus sucesores. El proceso de transición generacional implica conocer cómo se lleva a cabo el proceso de sucesión, de la dirección y de la propiedad de la empresa (Navarrete, 2009).

Es evidente que el emprendimiento familiar es vital para la comunidad en que se inserta y para los países en general, pues las familias que generan nuevas empresas se hacen cargo de zonas económicas riesgosas, considerando que parten de sueños concebidos para el bienestar del seno familiar, esto contribuyen a mantener fuerte y en constante expansión a la economía del país.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) se han convertido en un motor de desarrollo tanto en las economías emergentes como en las más avanzadas a nivel mundial. Por su tamaño y por la falta de capital, muchas de ellas no logran sobrevivir en un ambiente económico competitivo como el de la actualidad. Su crecimiento tiene un efecto positivo en el entorno económico en el que se encuentra como lo es la generación del empleo, mejora de la calidad de vida, incremento de Producto Interno Bruto, etcétera (Tomta, 2009).

Resulta interesante el determinar si las empresas, insertas en el actual contexto económico, presentan características que puedan ser tomadas como elementos para establecer una diferenciación entre empresa grande, pequeña, micro o mediana. Sin embargo, no existe un índice único, que caracterice la dimensión de la empresa de manera adecuada. Suelen manejarse un extenso espectro de variables: El número de empleados, el tipo de producto, el tamaño de mercado, el volumen de producción o de ventas, el valor de producción, el nivel de tecnología de producción, el consumo de energía, entre otros (Saavedra, 2008). Por lo que cada país define a las MIPYME utilizando pautas esencialmente cuantitativas que tienen ciertas características similares, pero también diferencias significativas. Las clasificaciones pueden ser determinadas por entes organizados en bloques económicos como ocurre en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Comunidad Europea (CE) o la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), así también se encuentran clasificaciones que realizan los institutos de estadísticas de cada país como es el caso del Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos Francés (INSEE) (Saavedra, 2008. B).

Para poder comprender de una mejor manera las diversas concepciones de las MIPYMES, es necesario analizar con gran detalle las clasificaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas, esto considerando las posibles varianzas según el contexto tanto social, económico y político entre otros, como la ubicación geográfica, y no menos importante la perspectiva de la cual observe el espectador, según el objetivo del investigador o sus variables de estudio en cuestión.

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 señala que las MIPYMES son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, constituyendo, en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del PIB y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en el 2009, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público establece una estratificación partiendo del número de trabajadores y las ventas anuales. Por ello, se determina que el acuerdo tiene por objeto establecer la estratificación bajo la cual se catalogarán las micro, pequeñas y medianas empresas, para efectos de su artículo 3, fracción III. Y se establece de conformidad con los siguientes criterios (Ver tabla 1):

Tabla 1  
Estratificación de las empresas en México

Tamaño	Sector	Rango de No. de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Serv.	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009)

Las tendencias mundiales actuales en el campo empresarial reconocen las MIPYMES como parte fundamental de la economía de cualquier nación. Los datos revelan que más del 90% del universo de empresas formales e informales en los distintos países se ubican en este grupo. Cualquier dificultad en estas organizaciones repercute desfavorablemente en los indicadores macroeconómicos de su país (Valdés, 2012).

En Japón, las PYMES son responsables por más del 53% del valor agregado y por cerca de 35% de las exportaciones. Asimismo, en diversos países de Asia-Pacífico, como Corea, China, Taiwán, las exportaciones de las empresas de menos de 100 empleados equivalen a más del 40% del total exportado por cada país (SELA, 2012). En Estados Unidos, había alrededor de 245.500 PYMES en el sector manufacturero en 2009; estas empresas comprendían el 98,5% de todos los EE.UU. las empresas manufactureras emplean unos 5,3 millones de trabajadores, alrededor del 41% de todo EE.UU. De igual forma en los Estados Unidos, las PYMES han generado cerca de 60% a 80% de los nuevos empleos creados cada año durante la última década (Stephen, 2011). En Europa el 99,8% son empresas MIPYME y el 0,2% son grandes empresas. Solo en España las microempresas sin asalariados han aumentado 3,81 puntos (MIET, 2013). Al respecto, en México se habla de más de 200,000 empresas que inician operaciones anualmente en el ámbito productivo durante los últimos años, teniendo como referencia un universo de 4.1 millones de empresas, de las cuales: 95.6% se clasifican como microempresas, 3.4% son pequeñas, 0.8% medianas y únicamente el 0.2% grandes. Pero de las nuevas empresas, 65% desaparece antes de dos años. Peor aún, 50% quiebra en el primero, 30% en el segundo. Al décimo año de su creación solo sobrevive 10%, es decir se mueven a una tasa decreciente de 22.6% p/a. (Morales, 2011).

Las MIPYMES forman un pilar fundamental en la economía mundial, por ello algunas de las instituciones Nacionales ligadas a fortalecer estos organismos son el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y la Secretaría de Economía (Brown, 2010). En el caso de México, la MIPYME además de enfrentar la problemática propia de su naturaleza, sus carencias se acentúan por problemas estructurales, por el impacto negativo de la política macroeconómica y una política económica restrictiva, afectando a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mendoza, 2008). Por lo que se requieren mayores



esfuerzos para reducir la informalidad, mejorar el acceso de las MIPYMES al financiamiento y generar mayor cantidad de empresas con capacidad de innovar y convertirse en compañías internacionales (OCDE, 2012).

Por otra parte, para la creación de dichas empresas es fundamental el emprendimiento, pudiéndose entender como el conjunto de actitudes y conductas que dan lugar a un determinado perfil personal orientado hacia la autoconfianza, la creatividad, la capacidad de innovación, el sentido de responsabilidad y el manejo del riesgo (Salinas, 2012). Frecuentemente el liderazgo y emprendimiento son dos conceptos que frecuentemente se han relacionado entre sí, entre otras cosas porque se desarrolla una capacidad de ver oportunidades donde la mayor parte de las personas no ve nada (Acosta, 2012). Así mismo, cabe mencionar que, la remuneración que se espera del emprendimiento no sólo es el dinero, tan o más importante como él, son los honores y la aceptación social (Calzada, 2012.). Frecuentemente el liderazgo y emprendimiento son dos conceptos que frecuentemente se han relacionado entre sí, entre otras cosas porque se desarrolla una capacidad de ver oportunidades donde la mayor parte de las personas no ve nada (Acosta, 2012). Así mismo, cabe mencionar que, la remuneración que se espera del emprendimiento no sólo es el dinero, tan o más importante como él, son los honores y la aceptación social (Calzada, 2012).

La base para comenzar un emprendimiento es contar con la mayor cantidad de información posible. Con esta información el emprendedor terminará de definir el producto y al mismo tiempo su Variable Competitiva (Instituto Nacional de Tecnología Industrial, 2009). El mismo emprendimiento da pie a la Internacionalización de las empresas, definiendo este término como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa (Villarreal, 2005).

La internacionalización requiere un proceso por el cual las empresas aumentan su conocimiento de la influencia de actividades internacionales sobre su futuro, estableciendo y realizando transacciones con otros países. La mayoría de las razones documentadas para las entidades empresariales que eligen la internacionalización, se dividen en tres categorías: reducir el riesgo, aumentar la rentabilidad, y permitir el aprendizaje que ofrecen los socios globales (Cotae, 2013). Pero a pesar de los avances en la internacionalización de la economía durante las últimas décadas, dar el salto al extranjero sigue siendo la gran asignatura pendiente de las MIPYMES (Ricart, 2014). Un obstáculo frecuente es la incertidumbre que rodea a los mercados externos y la falta de conocimiento de dichos mercados. Por ello, el avance de la empresa en el terreno internacional suele ser gradual y cauteloso, buscando familiarizarse poco a poco con el nuevo entorno (Martínez, 2008). Este enfoque no parece concebir la internacionalización de la empresa como una secuencia planeada deliberadamente, como un resultado de un análisis económico-racional previo, sino como un proceso de desarrollo lento y evolutivo (Trujillo, 2006).

Ahora bien, en el mundo globalizado y en constante cambio tecnológico que caracteriza el tiempo actual, pareciera que una estructura tradicional como la empresa de familia, debería estar condenada a un espacio secundario, sin embargo no ha sido así. Lejos de ello, es significativa en la esfera económica, tal vez porque son grandes creadoras de empleo, en momentos en que éste constituye uno de los grandes conflictos que genera la economía de mercado internacional (Calcaterra, 2010). El concepto de empresa familiar, es un concepto relativamente nuevo, sin embargo, ha sido una realidad de siempre que aun a la fecha se sigue actualizando constantemente, por su impacto en la realidad socioeconómica de cualquier país (Gallego, 2012. B).

A lo largo del tiempo diversos autores han brindado su aporte al respecto de la definición y concepciones de estas peculiares empresas. Barry (1975), Barnes & Harrison (1976), Dyer (1988) y Lansberg (1988) concuerdan al afirmar que estas empresas cuentan con la propiedad y control por parte de los miembros de una familia. Donnelley (1964) y Churchill (1986) coinciden en que debe existir al menos dos generaciones de una familia. Así mismo, Litz (1995), Astrachan, Klein & Smyrnios (2002) y Sharma, Chrisman & Gersick (2012) dan mayor peso a la implicación de las relaciones familiares, el poder, la experiencia y la cultura. Mientras que Tagiuri & Davis (1996), Chua, Chrisman & Sharma (1999), Chrisman, Chua & Sharma (2005) Integran estas concepciones incorporando la relación entre el control y la propiedad que ejerce la familia y la interacción entre la familia y las empresas.

El escepticismo que genera la existencia de un posible campo intelectual ha iniciado un debate sobre el análisis del negocio familiar considerando bien un campo independiente bien como una extensión de la visión de la empresa desarrollada por las teorías existentes en los diferentes ámbitos de estudio (Basco, 2006). Los primeros trabajos conceptuales sobre el comercio familiar se apoyaron en la Teoría de Sistemas, y la definieron como el fruto de la intersección de dos sistemas sociales distintos: la familia y la empresa (Gimeno, 2004).

En este tipo de empresas hay notables diferencias entre el subsistema familiar y el de empresa, lo que da pie a una contradicción. El primero se caracteriza por ser emocional, mientras que el segundo es racional y objetivo. El sistema familiar tiende a brindar protección a los miembros de la propia familia y suele ser incondicional hacia ellos. El segundo pretende ofrecer retribuciones en función de la contribución que haga cada miembro (Belausteguiotia, 2010). El comercio familiar es una animada zona de creciente interés entre los investigadores de hoy, los teóricos, inversores, responsables políticos, profesionales, y muchos otros con una buena causa. Recientemente la investigación ha demostrado que los comercios familiares son los mejores, ya sea medido por la línea de fondo, la creación de valor para los accionistas, o su capacidad para crear puestos de trabajo (Poza, 2010).

A partir de lo anterior surgen entre los investigadores una gran variedad de modelos teóricos, entre ellos se mencionan los siguientes autores, considerando la idea central de su modelo teórico y el año del registro de su aporte (Ver tabla 2):

Existen diversos modelos conceptuales que se han elaborado respecto a la organización familiar, los cuales intentan resaltar sus características particulares e ilustrar su naturaleza. Uno de los más difundidos es el de Ward, así como el de Tagiuri y Davis, donde el modelo presenta tres subsistemas interconectados y cuatro áreas de intersección.

**Tabla 2**  
Síntesis de modelos teóricos de la empresa familiar

Enfoque conceptual	Idea central	Autores
Modelo del ciclo vital	Consta de cinco etapas: Iniciación, desarrollo, crecimiento, madurez, y decadencia	Kroeber (1974)
Modelo de las dimensiones de la evolución	Propone dos dimensiones de la evolución de la empresa familiar, sucesión en la fundación y desarrollo de la organización	Hershon (1988)
Modelo de períodos	Se centra principalmente en el director-propietario fundador y sus sucesoras cuatro etapas: periodo de asombro, tropiezo, trueno y ruptura o el saqueo	Danco (1982)
Modelo de las cinco etapas	Consta de cinco etapas: iniciación, desarrollo, crecimiento, madurez, y decadencia. Incluye cinco variables de contingencia: desarrollo de la empresa, motivación del propietario director, grado de dominio de la familia, ambiente y entorno	Mc Graw (1989)
Modelo de propiedad y dirección	Contempla la evolución en dos perspectivas: propiedad y dirección	John Ward (1991)
Modelo de análisis de escenarios	Identifican los diversos posibles escenarios que pueden ser extrapolados a situaciones concretas y la praxis organizacional	Gersick, Davis, Davis, Mc Collom y Lamberton (1997)
Modelo de los Tres Círculos	Consideran a la empresa familiar como un sistema donde se involucra la propiedad, la familia y la empresa	Taguri (1980), John Ward (1991) y Lamberton (1997)
Modelo de los cinco círculos	Modelo que integra la relación entre negocio, propiedad, familia, gestión y sucesión	Amat, J.A. (1998)
Modelo Evolutivo Tridimensional	En el modelo cada uno de los subsistemas, propiedad, familia y empresa, pasan por una serie de etapas que tienen su propia secuencia, y cuyos avances no son independientes, pero con influencia de unos en otros.	Gersick et al. (1997), Davis y Taguri (1982) y John Ward (1991)
Modelo enfoque de recursos	Aisla recursos idiosincrásicos que son complejos, intangibles y dinámicos dentro de una empresa en particular.	Habbershon y Williams (1999)
Modelo de enfoque de recursos	Aisla recursos idiosincrásicos que son complejos, intangibles y dinámicos dentro de una empresa en particular.	Habbershon y Williams (1999)
Modelo de poder	Relaciona los dos elementos: la familia y la dirección, respecto a propiedad, consejo de administración, dirección general y los mandos medios.	Vilanova (2000)

Fuente: Elaboración propia (2014). Basado en; García (2005) y Felairán (2005).

Gersick (1997) plantea su modelo evolutivo tridimensional (vea la figura 1), en el cual se describen las etapas por las que pasan los subsistemas de empresa, familia y propiedad.

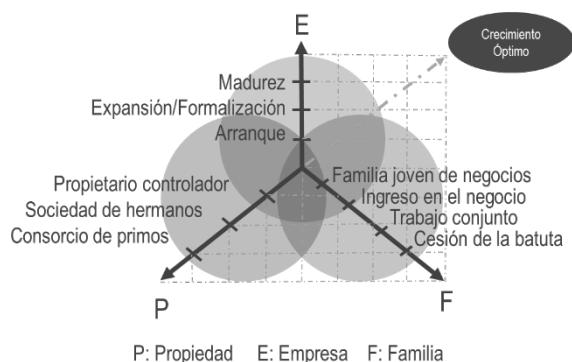


Figura 1

Modelo de tres círculos y modelo evolutivo tridimensional

Fuente: Adaptación Propia (Basado en el modelo de los 3 círculos de Ward, Tagiuri, Davis 1991 y del modelo evolutivo de Gersick 1997).

El modelo evolutivo tridimensional constituye una herramienta de análisis de gran utilidad para abordar la problemática de las relaciones familiares y empresariales. Sin embargo, a pesar de su utilidad en el diagnóstico del escenario del negocio familiar, el mismo limita la posibilidad de evaluar diferentes estadios experimentados por ésta a lo largo del tiempo. De allí que el éste modelo se constituya complemento al Modelo de los Tres Círculos (García, 2005).

Pasando de los modelos teóricos a la conceptualización de la MIPYME familiar, se puede decir que es aquella micro, pequeña y mediana organización que presenta características de estrecha vinculación e influencia entre los integrantes de una familia o grupo de familias, que influyen directamente en todos sus procesos de la empresa en cuestión, teniendo estos miembros el mayor poder dentro de la organización (Escalona, 2010).

Estas organizaciones, conforman la estructura empresarial más numerosa en todo el mundo: representan el 90% del parque empresarial y contribuyendo con el 50% de la producción y el empleo (Mendoza, 2011). Respecto a esto Gallego (2012) agrega que estas empresas constituyen también un elemento de cohesión social, siendo con ello sin duda la base del actual sistema productivo y económico, elementos básicos en la creación de empleo y riqueza en nuestra sociedad.

En los últimos años, a nivel global, el gobierno se ha preocupado en incentivar la creación y desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas, como una oportunidad de mejoramiento y fortalecimiento de la economía nacional. Dentro de esta clasificación existe una peculiaridad muy importante que son las MIPYMES familiares, las cuales tienen la característica de que el control y administración de la empresa recae en una o varias personas de una misma familia, aun pudiendo haber participación o no socios externos (Nava, 2013).

La MIPYME familiar es particular por el grado de presencia y control de propietarios y parientes en la compañía. Al tiempo que se incrementa la interacción en el sitio de trabajo, crece el riesgo de un conflicto familiar, lo que conduciría a un desequilibrio en la relación familia-empresa. El éxito de la sucesión, es la anticipación al conflicto entre los miembros de la familia y la continuidad del negocio, ya que de esto depende la existencia de una estructura que provea una más amplia participación de todos los miembros en las actuales y futuras decisiones (Brenes, 2006). Esta postura es compartida por Torrez (2008) quien expone que en estas empresas deben existir relaciones unidas, equilibradas y tranquilas, donde todos los miembros estén de acuerdo en las decisiones que deben tomarse con base a los beneficios que se generarán para la familia, y los intereses personales pasarán a convertirse en intereses familiares. Este tipo de empresas debe combinar eficientemente los aspectos públicos y privados. Cuando estos dos sistemas logran un equilibrio, se dan las condiciones óptimas para que el clima contribuya a la salud de ambas organizaciones (Carrasco, 2013).

La MIPYME familiar, tiene los mismos problemas que cualquier otra empresa, pero además, tiene otros problemas propios de su categoría, eso la hacen acreedora de un tratamiento diferente. Los problemas propios de estas empresas, son los que se derivan de: La base social que subyace en la empresa, los miembros de una familia que son sus socios o partícipes, las relaciones de sus socios entre sí, familiares-socios que, a su vez, pueden trabajar o no en la empresa, la vocación de continuidad generacional, participando los miembros de la familia tanto en la propiedad como en la gestión, las relaciones entre la familia y la empresa, comprendiendo incluso a los miembros de la familia que no trabajan en la empresa y/o no son socios de la misma (Sánchez, 2002).

Existen MIPYMES familiares bien encajadas en que familia y empresa conviven de forma saludable. Son una gran fuente de satisfacción para sus familias y son magníficas para las personas que trabajan en ella y para el conjunto de la sociedad. Desafortunadamente, también ocurre la situación contraria: familias empresarias en que sus miembros sienten tener que ir a trabajar, no dan un ejemplo adecuado al personal o simplemente se llevan mal. Por ello, los profesionales en el tema busca formas de mejorar la convivencia entre la familia y el negocio (Rodríguez, 2012). Si la prioridad se centra en el bienestar y las necesidades familiares, esto suele provocar indiferencia hacia las necesidades de la empresa y su crecimiento futuro, poniendo en riesgo su continuidad. Cuando la prioridad es concedida a la empresa, esto va en detrimento de la comunicación, la armonía y la satisfacción de otras necesidades y problemas familiares. Aunque las familias buscan mantener el equilibrio, por lo general no lo logran sin el apoyo necesario, y es esto lo que da a las empresas familiares su carácter singular (Brenes, 2008).

Así mismo, una de las principales causas de la muerte de dichas empresas, está relacionada con los cambios generacionales de los miembros de la familia, puesto que se estima que sólo el 30% de las mismas sobreviven en el transcurso de la primera a la segunda generación; y de éstas, únicamente el 15% continúan activas en la tercera generación (Barroso, 2014). La sucesión es un acontecimiento inevitable y drástico que condiciona el futuro de las mismas empresas, de ahí la importancia de la planificación para este acontecimiento. La sucesión es uno de los problemas más relevantes y, a la vez, más críticos que debe emprender una organización familiar para garantizar su continuidad, ya que su importancia no sólo es por razones de continuidad, sino también porque, por lo general, ocasiona inestabilidad a nivel familiar y empresarial (Araya, 2012).

A pesar de la relevancia económica, no ha sido hasta años recientes que la investigación vinculada con el estudio de las MIPYEs familiar comenzó a ser publicada en revistas académicas de alto nivel. Aunque varias dimensiones siguen siendo desconocidas (Berrone, 2007). A continuación se desglosan algunas de las variables que conforman a este tipo de empresas, para crear un panorama más amplio sobre las implicaciones de las mismas y su impacto tanto al interior de la empresa, como al de la familia y al contexto en el cual se encuentra, abordando sus distintas dimensiones, conceptualizaciones y sus características.

Iniciando con la variable de la Cultura y Valores, la cual se define como la suma de valores determinados por el comportamientos que existen en una empresa como resultado del liderazgo que proveen los miembros de la misma (Poza, 2011). Otra variable es la Responsabilidad Social, el concepto actual de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el intento de gestionar dicha responsabilidad de manera estratégica y dotarse con los instrumentos adecuados para ello. Las compañías familiares han sido notables protagonistas de esta tradición (Quintana, 2005). Una variable más es la Condición Laboral, la cual consiste en combinar y mantener coexistencia entre las relaciones y los contratos elaborados implícitos o informales debido a la condición histórica de pertenencia (Hernández, 2008). Por último se tiene la variable de la Familia, en la cual es de suma importancia considerar que el tema de la conciliación entre el trabajo y la variable familia es conflictivo en sí mismo pues tiene dos factores asociados en su consideración e implementación. De un lado está el buscar humanizar el trabajo, permitirle al individuo que tenga tiempo y espacio para disfrutar en otras actividades el fruto de su trabajo y esfuerzo, es decir, mejorar la calidad de vida del hombre para que pueda cultivarse como humano. Al otro lado está el implementar estas políticas con la concepción rentista del costo - beneficio y verla como una técnica de gestión, que al igual que muchas que han sido designadas con el nombre de escuelas de relaciones humanas, bajo el manto de la humanidad en el trabajo y el trato, solo buscan incrementar la motivación, adhesión, gobernabilidad y productividad del individuo en la organización (De la Hoz, 2013).

Por lo anterior, es de suma importancia abordar las diversas dimensiones que conforman la variable familia, para comprender mejor su importancia, sus implicaciones y las repercusiones que pueden surgir a partir de éstas. La variable familia se subdivide en cuatro dimensiones que son; el fundador, la sucesión, las relaciones familiares, y el protocolo familiar. A continuación se desarrollan con detalle sus componentes.

#### *Dimensión fundador*

Analizando los estudios de Vanessa Steckerl (2006), "Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado", el estudio de Rodríguez (2013), "Valores de la Empresa Familiar Moderadores de los Necesarios Comportamientos para su Sostenibilidad", y el estudio de Garza (2011), "Los Valores Familiares y la Empresa Familiar en el Nordeste de México", se obtuvieron los siguientes resultados. En la transmisión de la escala de valores el fundador y la familia fundadora tienen un impacto fuerte; en el comportamiento ético de la empresa el fundador es modelo y ejemplo si está comprometido con los valores éticos. Si el fundador o el líder familiar es íntegro, juega limpiamente y se comporta moralmente, esas pautas se transfieren a la siguiente generación y a la empresa y definen actitudes y comportamientos. El fundador moldea una empresa de la nada y trabaja él y su equipo por conseguir su meta a corto plazo. No existen sistemas ni mucho menos una planificación formal; se espera que todos sepan de todo, es decir, no hay una especialización laboral. La toma de decisiones es improvisada. El desorden es controlado gracias a que el fundador está al frente de todo, y él es quien toma cada una de las decisiones claves. Su temor al fracaso lo impulsa a controlar casi todas las tareas, desde las más simples hasta las más complejas. El carácter de empresa familiar a una organización es el hecho de considerar a la empresa como un logro personal que el fundador desea trasladar a la familia y perpetuar a través del tiempo. De ahí la importancia de analizar la dimensión de la continuidad, como empresa y como propiedad familiar, y la influencia de los valores.

#### *Dimensión sucesión*

En la investigación "Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas", Planteada por Macías (2011), el estudio de Ana Isabel Pérez (2012), con el tema "La Continuidad En La Empresa Familiar. Análisis De Casos" y la investigación de Fuentes (2008), "Razones para Crecer en la Empresa Familiar: Un análisis comparativo" se obtuvieron como resultados los siguientes.

El relevo generacional es uno de los aspectos más complicados por su manejo, el cual implica una preparación para sortear las dificultades propias de la sucesión, ya sea porque el fundador ha decidido retirarse o porque su ciclo vital como ser humano ha llegado a su término. De este proceso depende la conservación de la empresa, puesto que muchas fortunas y familias han acabado con empresas exitosas por un mal manejo de la sucesión. La investigación menciona que si llegado el momento de la sucesión el predecesor no acepta su retiro, puede llevar al estancamiento, desmotivación de los directivos y además a que la empresa no se adapte a los cambios que se suceden con el tiempo, de manera que ésta puede llegar a desaparecer. Por lo que es básico realizar el plan de sucesión, elaborar un protocolo familiar, gestionar la herencia, y aumentar la profesionalización de la empresa. A medida que la empresa tiene un mayor grado de familiaridad, el crecimiento se persigue más por motivos familiares que por motivos empresariales. De otro lado, cuando la empresa presenta un menor grado de familiaridad las razones empresariales para fijar como objetivo estratégico el crecimiento están más presentes. Al mismo tiempo los propósitos que llevan a las empresas a fijar este objetivo difieren en función de si los directivos de la compañía pertenecen o no a la familia propietaria.

#### *Dimensión relaciones familiares*

En la investigación de la Dra. Maribel Rodríguez (2014), denominada "Interrelaciones Claves en la Empresa Familiar", en la de Escalona (2010) "Empresas Familiares: Problemas existentes en los círculos familiares y sucesión en las organizaciones pertenecientes a los medios de comunicación impresos en Venezuela" y por último el estudio de Barros (2014), "La Familiaridad Dinámica de las Empresas Familiares. Caso de Grupo Yllera", se plantean los siguientes resultados.

Se destacan algunos aspectos positivos como la cooperación de la familia para con la empresa, la definición de los valores familiares y empresariales, la preferencia hacia escoger un sucesor y mantener

la empresa en la familia. Sin confianza y comunicación no podrá la familia empresaria abordar un compromiso colectivo de cooperación en el proyecto empresarial. Y la importancia de la formación como base para la acumulación de experiencia. Cuando no es suficiente en la dirección, se contrata un 'coach' para cubrir deficiencias de formación y de actualidad. La necesidad de comunicación interna a la hora de integrar el conocimiento, basada en la 'plena confianza y equidad'. El rol de la riqueza socioemocional como conductor principal de la toma de decisiones en la empresa familiar.

#### *Dimensión protocolo familiar*

En éste apartado, se abordará el estudio "La contractualización en las familias Empresarias para la gestión de las empresas familiares" por Echaiz (2010), una investigación de Bañegil (2012), "El Protocolo Familiar y sus Instrumentos de Desarrollo en las Empresas Familiares de Extremadura", y la investigación "Estrategias para una Sucesión Exitosa en la Empresa Familiar" por García (2007), donde se generaron los siguientes resultados.

El protocolo familiar constituye, hoy en día, un adecuado instrumento jurídico empresarial para la gestión de la compañía familiar, que en el derecho comparado se reconoce con posibilidad cuando se publicita. El protocolo familiar no ve sólo cuestiones de índole jurídica, si no por sobretodo de alcance económico y familiar. En la gran mayoría de las empresas familiares que disponen de protocolo, se adhieren al mismo todos los miembros consanguíneos de la familia; no así los familiares políticos, que en general se encuentran al margen de este proceso. Para intentar mantener la propiedad en manos de la familia, la mayoría de los protocolos incluyen para su desarrollo tanto pactos testamentales como regímenes matrimoniales. Las estrategias planteadas en estos términos requieren de la colaboración de los miembros de la familia, los miembros del negocio y los dueños de la empresa, es fundamental para el logro de los objetivos de la empresa que exista sinergia entre estos tres grupos que integran la empresa familiar.

#### *Metodología*

La presente investigación corresponde a un estudio de caso. Este método permite entender particularidades propias de las empresas familiares y a partir de varios casos con cierta homogeneidad se pueden generar teorías significativas que ayuden a entender y explicar más su realidad; pero, sobre todo, pasar de sólo preguntarse cuáles son los factores que inciden en mayor medida a su competitividad o estancamiento a describir y explicar el cómo y por qué de los fenómenos, en una realidad que no puede generalizarse sino sólo agruparse con base en criterios y contextos claramente definidos (Marcelino, 2012). El estudio de casos pretende obtener la mayor cantidad de información, posibilitando el intercambio de sus percepciones (Cortés, 2008).

Los estudios de caso pueden ser de carácter exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Si se desea indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas o ampliar las existentes, los estudios exploratorios sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos o poco abordados (Cortés, 2004). Por ello la tipología del presente estudio de caso es un diseño transeccional exploratorio. Se trata de una exploración inicial en un momento específico (Hernández, 2010). Se optó por la recolección de datos mediante la técnica de entrevista no estructurada, o semiestructuradas porque ésta puede proveer una mayor amplitud respecto a los otros tipos de entrevista de naturaleza cualitativa (Vargas, 2012).

#### *Sujetos*

El sujeto de estudio es una empresa familiar de giro comercial, ubicada en Pueblo Yaqui, Sonora. La empresa fue fundada en 1994. Cuenta con 10 empleados, incluidos el fundador, la esposa de este y el hijo mayor de los fundadores. La empresa se encuentra en la segunda generación de descendientes a cargo de la misma.

El tipo de muestreo para la selección de los informantes fue muestreo de juicio, también conocido como muestreo de conveniencia o internacional, este se caracteriza principalmente por que tanto el tamaño de muestra como la selección de los elementos que la integran están sujetos al juicio del investigador (INEGI, 2011). Los informantes fueron ocho miembros relacionados a la empresa, el primer informante



la madre y esposa del fundador quien es la actual gerente, el segundo informante el hijo mayor de los fundadores, quien es el actual supervisor, el tercer informante la esposa del hijo mayor de los fundadores (Se aclara que este informante no quiso ser grabado y evitó algunas de las preguntas, solo se enfocó a su relación como matrimonio y las implicaciones de la empresa hacia su matrimonio) quien se dedica solo al cuidado de su esposo, un niño y una niña de esta relación (Ambos menores de seis años de edad), el cuarto informante una hermana de la actual gerente del comercio, quien también continua con la tradición familiar del comercio, pues cuenta con una mercería, este último informante tiene un hijo que labora dentro del comercio de estudio, siendo el quinto informante, y por último están tres empleados de la empresa que no son familiares de los anteriores, sin embargo, comparten lazos de compadrazgo (padrinos de sacramentos religiosos católicos), la antigüedad de estos empleados varía de entre tres a seis años dentro de la empresa.

#### *Materia*

Los materiales utilizados fueron los siguientes: como instrumento de evaluación se desarrolló una guía de entrevista semiestructurada de datos generales de la MIPYME Familiar: La cual consta primeramente de un apartado de datos generales de la empresa, y posteriormente se compone de tres apartados fundamentales, que son; el origen de la empresa, contemplando sus inicios y aspectos económicos o psicosociales afrontados por el fundador, así como familiares involucrados en la fundación de la empresa, después se muestra el apartado del estado actual de la empresa, si se considera estable, en crecimiento o decadencia, si sus miembros mantienen relaciones familiares apropiadas, etcétera y por último se tiene el apartado de la visión a futuro de la misma, si están contemplando estrategias de expansión de la empresa, o nuevas empresas, así como la sucesión del fundador de la empresa para garantizar la continuidad de ésta.

El segundo instrumento de evaluación es otra guía de entrevista semiestructurada, pero específica de las dimensiones de la variable familia: Esta guía aborda de igual manera que la guía de entrevista de datos generales, el origen, el estado actual y la visión futura de la empresa, solo que esta segunda guía profundiza más en cada uno de los temas. Esta guía de entrevista consta cuatro apartados, cada uno de ellos corresponde a las dimensiones de la variable familia, que son; el fundador, sucesión, relaciones familiares, y protocolo familiar. Ambas entrevistas fueron validadas por expertos en el tema, y grabadas en formato de audio para su posterior análisis.

#### *Procedimiento*

Se dio inicio con revisión de literatura y formulación de proposiciones, principalmente en las siguientes temáticas: La familia, las empresas familiares, las MIPYMES familiares, las variables de las mismas que son; cultura y valores, la responsabilidad social, la condición laboral, y la variable de la familia, así mismo se estudió más a detalle las dimensiones de esta última, que son; el fundador, la sucesión, las relaciones familiares y el protocolo familiar. De lo anterior se generó la siguiente tabla de especificaciones (Ver tabla 5).

Tabla 5  
Especificaciones de los indicadores de estudio

Variable	Dimensión	Definición	Referente Teórico
Familia	Fundador	-Postura e influencia del fundador, reflejada en la identidad de la empresa	Navarrete (2009), Steckerl (2006), Rodríguez (2013) y Garza (2011)
	Sucesión	-Continuidad del negocio familiar. -Reflexión y planificación de sucesores.	Macías (2011), Navarrete (2009), Pérez (2012), y Fuentes (2008),
	Relaciones familiares	-Liderazgo empleado en la empresa. -Clima organizacional.	Lozano (2003), Rodríguez (2014), Escalona (2010) y Barros (2014)
	Protocolo familiar	-Manera de trabajar. -Integración de hijos a las actividades laborales.	Rodríguez (2012), Saiz (2009), Echaiz (2010), Bañegil (2012) y García (2007)

Fuente: Elaboración propia (2014).

Se prosiguió con la obtención de los datos, mediante dos fuentes: entrevistas y observación directa. Para iniciar con la obtención de datos, se desarrollaron las dos guías de entrevistas semiestructurada. Una vez establecida la modalidad de la entrevista se definieron los contenidos con base a las especificaciones de los indicadores resultantes de la revisión teórica, agrupando las dimensiones detectadas dentro de la variable familia, y generando mediante una lluvia de ideas un listado de interrogantes que dieran apertura a los informantes para expresar el conocimiento o percepción que tuvieran al respecto de cada una de las dimensiones estudiadas, después de generar el listado de interrogantes se filtraron, verificando que el ítem corresponda con los propósitos de la evaluación y evitando los ítems que pueden contestarse por sentido común, que requieran la memorización de un dato específico como fechas, símbolos, etcétera o bien que presentaran juicios de valor explícitos o implícitos. Ya filtrados los ítems se dio formato a modo de preguntas abiertas, ya que éstas se utilizan para fomentar respuestas completas, así mismo se procuró que la redacción fuese clara, precisa, y en orden coherente.

Una vez desarrollada la guía de entrevista, se contactó con los administradores del negocio familiar, para analizar el contexto y determinar el momento de la aplicación así como a los informantes, para ello se les explicó a los propietarios de la empresa el proyecto de investigación, y se acordó la intervención para la aplicación de los dos instrumentos. Ya acordadas las fechas de aplicación del instrumento y los informantes que participarán, se estableció con cada uno de ellos un Rapport (llevar algo a cambio), procurando generar un ambiente relajado y confianza, para disminuir las tensiones que el entrevistado pueda tener, por saberse grabado durante la entrevista y no estar familiarizado con ello. Durante la entrevista se tomó nota para tomar en cuenta aspectos como presencia de terceros, actitud corporal, gestualidad, silencios, etcétera que constituye información valiosa a la hora de comprender los alcances y límites de las respuestas obtenidas. Posteriormente se realizaron observaciones directas dentro de la empresa, realizando visitas periódicas de una vez por semana durante tres meses por parte del investigador, y en una ocasión dentro de otro negocio de la familia. Y por último se realizó el análisis



de los archivos grabados en formato de audio de las entrevistas, ya que con ello se permite el análisis a detalle de expresiones, que pudieran haber pasado desapercibidas.

Posterior a todo ello se vaciaron los datos en una hoja de cálculo a modo de tabla de resumen de resultados, dividida en secciones por cada uno de los informantes y agrupadas por las cuatro dimensiones de la variable familia; fundador, sucesión, relaciones familiares y protocolo familiar. A partir de ello se realizó el análisis inicial de las entrevistas y notas de campo, para poder plantear el análisis global del estudio, mediante una constante comparación de la literatura con los datos obtenidos para la codificación de los mismos, y finalizar con las conclusiones generales e implicaciones de la investigación.

### *Resultados*

#### Dimensión Fundador

De manera general se puede identificar que los resultados de la dimensión fundador influyen de manera positiva a la empresa, esto a partir de que los entrevistados mencionaron como características principales del fundador, su vocación de servicio, y humildad. Como lo comenta uno de los empleados diciendo "Es muy humilde, el señor, a mí me inspira respeto y confianza", mientras que otro de los empleados comparte "Es muy buena gente, es muy estricto con el trabajo, pero es muy amable el señor", así mismo la esposa del fundador agrega "A él le gusta servir, eso es lo primero, es una persona preparada y equilibrada"

De igual manera la relación del fundador con su esposa, la expresa de la siguiente manera diciendo "Hay mucha confianza antes que nada y el amor" y un familiar complementa este comentario diciendo "Son unidos, se ponen de acuerdo, se apoyan y se comunican, son cosas muy importantes, más que el dinero", mientras que el hijo mayor describe la relación con el fundador, comentando... "La relación es de mucho respeto y seriedad. Es sólida con mucha comunicación, lo que pasa es que el negocio es muy esclavizado".

Sumado a lo anterior, este tipo de empresas inician siendo como un riesgo, la familia menciona que los orígenes de la empresa parten de una humilde receta familiar confiada a la madre de la familia para hacer raspados caseros para vender y poder dar sustento a su hogar, esto lo afirma diciendo "Nosotros empezamos cuando comenzamos a vender raspados, Javier y Yo, de allí supimos que el hermano traspasaba el negocio, entonces con lo que juntamos pagamos ese traspaso, empezó lo de la tienda, con raspados y elotes vendiendo". El pequeño abarrote que adquirieron mediante el traspaso se llamaba originalmente tres hermanos, ese pequeño abarrote fue creciendo hasta ser hoy en día Súper Carnicería que heredo el nombre del fundador, compartido del mismo modo con el nombre del hijo menor de la familia.

#### Dimensión Sucesión

Respecto a esta segunda dimensión se puede identificar que su influencia en el desarrollo de la empresa es de riesgo, ya que en esta dimensión el fundador ya ha entregado el liderazgo de la empresa a su esposa mediante un modo informal, poco a poco cedió su lugar para irse involucrando en nuevas inversiones con fines de retiro y pensión. Por lo que la familia en estos momentos se encuentra en la fase de preparación de la segunda generación para la sucesión, aunque sea de igual modo informal ya que no cuentan ningún tipo de lineamientos claros o por escrito relacionados con la organización de la empresa, por lo que esta situación da pie a confusiones por parte del hijo mayor de los fundadores, quien durante la entrevista duda si él es el líder de la empresa o si aún no lo es, ya que la madre está cediendo poco a poco su posición al hijo de una manera muy gradual. Esto lo comenta con la respuesta a la siguiente interrogante "¿El gerente de la empresa quién es? Es que no sé si soy yo ¿Tú le estás ayudando a tu mamá o ella te está ayudando a ti? Si yo le estoy ayudando".

Con lo anterior se identifica que esta dimensión es de riesgo para la empresa porque las problemáticas planteadas pueden afectar a los diversos negocios de la familia, como ellos comentan la Súper Carnicería ha sido el más bondadoso, esto lo dice la actual gerente y madre de familia con las siguientes palabras "Este es el más noble, de aquí ha salido lo demás, aparte de que te gusta, aunque es muy cansado,



te quiere todo el día, pero te gusta, es muy noble, es muy bueno y te gusta" Gracias a este negocio han podido invertir para una planta potabilizadora de agua, una refresquería, terrenos y maquinaria de cultivo, renta de un local, equipos de música y sonido y próximamente un pequeño restaurante. El parecer estos negocios están siendo pensados tanto como alternativas de inversión en caso de que el primer negocio no pueda seguir prosperando, como para el sustento al momento del retiro de los fundadores. Esto lo expone la gerente y madre de familia al responder lo siguiente... "Esto va a quedar para la familia y si esto se acaba, ya ves que los papás se van y se acaba aquello, pues tenemos lo otro".

#### Dimensión Relación Familiar

Se identifica que esta dimensión es desfavorable en el desarrollo de la empresa, ya que en ésta se habla sobre una comunicación en familia, la cual es propiciada por la madre, quien reúne a los miembros de su familia para discutir alguna problemática que pueda estar afectando tanto a la empresa como en sus vidas personales, aunque entre los hermanos se aprecia cierto conflicto, esto se refleja en la respuesta de uno de los empleados que dice... "Hay poca comunicación, pero cuando se requiere que haya, si se dialoga y se llega a una conclusión. Podría haber mejor comunicación, pero como hay mucho trabajo, mucho que hacer, no hay tiempo para hacer eso. Entre Pepe y Alma se integran, entre Alberto y Alma se integran, pero entre Paco y Alberto no se integran". Respecto al hijo menor aún se procura marcar el aspecto de la disciplina, esto se refleja en el comentario de un empleado que dice "A veces se le dice a Doña Alma que Paco se llevó mercancía del negocio, a bueno dice Doña Alma, y si está Alberto lo apunta, pero pues Paco no trabaja aquí, no gana sueldo de la tienda, no sé cómo le harán".

La relación entre hogar y familia como es de esperarse de un comercio de este giro, es algo desgastante, es muy demandante el negocio abarrotero ya que requiere de mucho trabajo, dedicación, esfuerzo y compromiso, por ello en su momento los hijos de los fundadores cuando eran pequeños, reclamaron la falta de atención de los padres. Esto lo confirma el hijo mayor diciendo "Desde que empezaron con el negocio nos descuidaron mucho, y ahora me está pasando con mi familia, que mi esposa me exige más tiempo para ellos, pero así es este negocio, es muy esclavizado" Ahora el hijo mayor comenta estar pasando por circunstancias similares, repitiendo el ciclo de la problemática familiar. A esto mismo un familiar entrevistado comparte una vivencia con el hijo mayor del matrimonio que dice... "Una de las veces que fuimos a la tienda Alberto estaba volteando a ver por la puesta un desfile, y yo también estaba en la puerta y le dije, mira lo que nos toca hacer a los hijos de los comerciantes, nomás ver por la ventana, pero participar y estar allá no nos toca mijo, porque nos toca estar acá, ese es el precio mijo, tienes muchas cosas materiales, pero también pierdes esa libertad ¡Y el perdió mucho!".

#### Dimensión Protocolo Familiar

Esta dimensión al igual que la anterior también se puede identificar como desfavorable, ya que influye de manera negativa en la empresa. Considerando que, aunque si se cuenta con nuevos proyectos familia-empresa, ninguno de ellos se encuentra establecido por escrito, la familia actualmente está invirtiendo en diversos negocios familiares rentables y ninguno de ellos con una estructura de planeación estratégica. Aunado a ello se ha presentado solapamiento entre miembros de la familia en la empresa. Lo cual expone con esta respuesta un entrevistado "A todos nos llaman la atención. A veces hacen cositas que no están bien, y se llaman la atención entre ellos. A Paco se le pasan más cosas en alto, porque hay preferencias, puede ser porque es el más chiquito, y porque es diferente de carácter, es más explosivo que Alberto, yo me imagino que porque le tienen poquito de temorcito de cómo es más fuerte de corajudo" Esto se complementa con la siguiente respuesta de otro entrevistado "Si hay solapamiento. A Paco precisamente es con quien han comenzado a tener problemas, estaba en el agua, no sé si todavía este en el agua, o acá donde puso su negocio de venta de refrescos. Para poderlo quitarlo tuvieron que soltarle buen dinero"

#### Conclusiones

De manera general se puede concluir que con base en los resultados obtenidos de la presente investigación de estudio de caso, se ha cumplido satisfactoriamente con el objetivo de realizar una investigación exploratoria para identificar las dimensiones de la variable familia que influyen en el desarrollo de la MIPYME familiar en estudio. Ya que a partir de la metodología empleada se pudo



identificar que la dimensión fundador influye de manera favorable para la empresa, la sucesión se identifica como una dimensión en riesgo, y las dos dimensiones restantes que son las relaciones familiares y el protocolo familiar se identifican como dimensiones desfavorables, ya que influyen de manera negativa en la empresa.

Las relaciones en la familia pueden tener matices en las formas de relacionarse y de potenciar o reprimir el libre desarrollo de las capacidades de todos sus integrantes. Por mencionar un ejemplo de ello es la confianza creada en el matrimonio de los fundadores, quienes con esta característica lograron incrementar su negocio y la integración de los hijos en la empresa. Las relaciones familiares están conformadas por las interacciones entre sus miembros, y a partir de allí se establecen lazos que les permiten a los integrantes permanecer unidos y luchar por alcanzar sus metas. Por medio de esas relaciones, se reconocen las reglas que regulan el equilibrio de la familia, pues el comportamiento de cualquier miembro la altera en su totalidad, tal es el caso del hijo menor del fundador, quien ha presentado diferencias con el hermano mayor provocando conflictos al interior de la familia y a su vez de la empresa, por ello los padres aún procura marcar el aspecto de la disciplina en el hijo menor. De lo anterior se puede afirmar que las relaciones familiares que se establecen mediante los lazos afectivos y la comunicación asertiva influyen directamente en la relación laboral y en el futuro de la empresa familiar. Esta afirmación es apoyada por diversos expertos como Brenes (2008), Rodríguez y Barros (2014), quien con sus diferentes estudios comparten la postura de la importancia de esta dimensión dentro de un negocio y particularmente dentro del negocio familiar.

Además del capital intelectual, un segundo factor decisivo para el éxito empresarial en la compañía familiar es la firma de un protocolo familiar, durante el estudio fue evidente la falta de lineamientos por escrito relacionados con la organización de la empresa, que puedan evitar problemas futuros al interior de la empresa, que a su vez pueda conllevar a conflictos familiares. Sólo un 6,8% de los comercios familiares consiguen llegar a la tercera generación en manos de la familia, ya que muchas de ellas desaparecen en el paso de la primera a la segunda generación por las tensiones que se generan en el proceso. Por ello, la firma de un buen protocolo familiar evitaría dichos problemas y permitiría fortalecer y desarrollar a la empresa en la próxima generación (Saiz, 2009). De ello se puede aseverar que el establecimiento de un protocolo familiar al interior de la empresa en estudio, incrementaría en gran medida la posibilidad de supervivencia de la misma, así como el traspaso de un sucesor evitando un mayor número de conflictos entre los miembros de la familia, disminuyendo la incertidumbre que se genera por este proceso.

La importancia que tienen las empresas familiares en el entorno económico y social del país requiere de una atención particular, de estudio y análisis, que coadyuve a comprender la complejidad que encierra la familia empresaria. Por la importancia de lo anterior, como el impacto dentro del núcleo familiar que es base de la sociedad, y el impacto económico que ésta genera, se recomienda seguir realizando nuevos estudios destinados a investigar otra dimensión del problema, para profundizar y tener un mayor conocimiento sobre las MIPYMES Familiares.

Con esto se refuerza la concepción de que el campo de investigación sobre la temática de este tipo de organizaciones se está desarrollando paulatinamente, aunque en los últimos años se ha acelerado la publicación de artículos sobre esta materia. No obstante, el estudio y la profundización de las variables que influyen en las mencionadas investigaciones, precisa de nuevos enfoques teóricos que contribuya a la comprensión de cómo se crean y desarrollan las organizaciones familiares. Para poder impulsar su crecimiento y expansión. Por ello mismo, algunas investigaciones sugeridas pudieran ser temas como; Estudio longitudinal: Desarrollo e impacto del protocolo familiar. Estudio descriptivo de la percepción de los sucesores respecto a su permanencia en la empresa familiar. Estudio comparativo: Detección de las problemáticas parentales con mayor incidencia al interior de las empresas familiares. Estos son algunos temas a fines, entre un universo de posibilidades más a estudiar, para minimizar las problemáticas que rodean a esta esfera del área socioeconómica.

### *Recomendaciones*

Es más difícil ejercer la autoridad con los miembros de la familia, derivado de la posible confusión de los roles que se desempeñan al interior de la familia y de la empresa, además de las diversas presiones



laborales que en ocasiones ejercen una tensión desmesurada en las relaciones familiares, ya que esto sucede frecuentemente cuando se trabajan de forma deficiente, con problemas de comunicación y organización laboral, dentro de las familias empresarias, pudiendo esto generar posible tensión, enojo, frustración, confusión y desesperación, capaces de destruir un buen negocio y arruinar la salud de la familia y la empresa. Para ello se sugiere que la empresa se asesores con un experto sobre técnicas de comunicación asertiva, manejo de conflictos, y capacitaciones relacionadas a dichas problemáticas.

Aunado a la problemática anterior se tiene la indiscutible falta de un protocolo familiar dentro de la empresa en cuestión. Es de gran importancia que los miembros familiares de la empresa, establezcan dicho protocolo, dada su importancia de contar con un conjunto de principios y reglas escritas, derivadas del diálogo y consenso, que regulan la relación entre la familia y el negocio. La expedición de este documento permitirá desarrollar un proyecto entre familia y empresa que aliente tanto a los miembros de la familia, como al resto de los empleados de la misma. Este documento fomenta el espíritu de unidad y compromiso, pero para conseguirlo, es necesario que los involucrados se comprometan al diálogo a fondo para llegar a un consenso sobre un conjunto de asuntos capitales que pueden afectar a toda la organización.

## Referencias bibliográficas

Acosta, F. (2003). La Familia en los Estudios de Población en América Latina: Estado del conocimiento y necesidades de investigación. *Papeles de Población*. Vol. 9, No. 37, 1-44.

Aguado, L. (2010). Escuela Inclusiva y Diversidad de Modelos Familiares. *Revista Iberoamericana de Educación*, No. 53, 1-11.

Alemán, F. (2006). Importancia de las MIPyMEs en las Aglomeraciones Empresariales. Una estrategia para el desarrollo regional en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 173-186.

Araya, A. (2012). El Proceso de la Sucesión en la Empresa Familiar y su Impacto en la Organización. *Tec Empresarial*. Vol. 6, No 2, 29-39.

Bañegil, T. (2012). El Protocolo Familiar y sus Instrumentos de Desarrollo en las Empresas Familiares de Extremadura. *Tourism & Management Studies*. No. 8, 140-151.

Barbery, D. (2013). Empresas Familiares: ¿Son tan sencillas como parecen? Una explicación teórica sobre su composición y las decisiones dentro de ellas. *Gaceta Sansana*, No. 2, 04-09.

Barquero, A. R. (2014). Convivencia en el Contexto Familiar: Un aprendizaje para construir cultura de paz. *Actualidades Investigativas en Educación*, 1-20.

Barros, I. (2014). La 'Familiaridad Dinámica' de las Empresas Familiares. *El Caso del Grupo Yllera*. *Universia Business Review*, 88-109.

Barroso, A. (2014). ¿Por qué Desaparecen las Empresas Familiares Extremeñas? *GeoGraphos*. Vol. 5, No. 60, 98-132.

Basco, R. (2006). La Investigación en la Empresa Familiar: "Un debate sobre la existencia de un campo independiente". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 33-54.

Belausteguiotia, I. (2010). Empresas Familiares, 2º Edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Berrone, P. (2007). Retribución, Empresa Familiar e Innovación: Un análisis empírico desde una perspectiva medioambiental (Tesis Doctoral). Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.

Betancourt, A. (2012). Empresas Familiares. *Tlatemoani*. No. 9, 1-21.

Brenes, E. &. (2006). Estrategias para Asegurar la Continuidad de las Empresas Familiares. *Incae Business Review*, 40-46.

Brenes, E. (2008). Estrategias para Asegurar la Continuidad de las Empresas Familiares. *Incae Business Review*. Vol. 1, No. 5 , 1-7.

Brown, F. &. (2010). Políticas e Instituciones de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa en México. En C. Ferraro, *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina* (págs. 299-342). Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Calcaterra, G. &. (2010). Empresas de Familia. 1º Edición. Buenos Aires: La Ley S.A.E. e I.

Calzada, B. (2012). El emprendimiento en España. Una perspectiva histórica. *Revista de Estudios de Juventud*. No. 99, 16-22.

Carrasco, A. J. (2013). El Clima Familiar como Factor Determinante en la Conformación de la Empresa Familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 17-27.

Casares, E. (2008). Estudios sobre el Cambio en la Estructura de las Relaciones Familiares. *Portularia*. Vol. 8. No. 1, 183-195.

Cortés, J. (2008). Método de Estudio de Caso como Estrategia de Investigación Aplicada en Organizaciones Experiencia en el Grupo de Estudios Empresariales de la Universidad Pontificia Bolivariana. *Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos*, 93-106.

Cortés, M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Campeche, México : Universidad Autónoma del Carmen .

Cotae, F. (2013). Internationalization and Leadership. *International Journal of Information and Education Technology*. Vol. 3, No. 3, 343-347.

Crespo, J. (2011). Bases para Construir una Comunicación Positiva en la Familia. *Revista de Investigación en Educación*, No. 9, 91-98.

De La Hoz, G. (2013). La Conciliación Empresa – Familia: ¿Humanidad o gestión? *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, Vol. 1, No. 2, 33-44.

Díaz, M. (2007). Consideraciones Teórico-Metodológicas para el Abordaje Sociopsicológico de la Familia en la Realidad Cubana. En D. Robichaux, *Familia y Diversidad en América Latina: Estudios de Casos* (pág. 354). Buenos Aires: CLACSO.

Echaiz, D. (2010). El Protocolo Familiar. La Contractualización en las Familias Empresarias para la Gestión de las Empresas Familiares. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*. Vol. 43, No. 127, 101-130.

Escalona, L. (1010). Empresas Familiares: Problemas existentes en los círculos familiares y sucesión en las organizaciones pertenecientes a los medios de comunicación impresos en Venezuela. *Gestión y Gerencia*. Vol. 4, No. 1, 24-40.

Espinal, I. (20 de junio de 2014). El Enfoque Sistémico en los Estudios Sobre la Familia. Obtenido de La Universitat de Valéncia: <http://www.uv.es/jugar2/Enfoque%20Sistematico.pdf>

Espinosa, M. (2009). Panorama de las Relaciones Familiares en la Época Actual. En M. Murueta, *Psicología de la Familia en Países Latinos del Siglo XXI* (pág. 350). México, D.F.: Amapsi Editorial.

Felairán, M. (2005). Una Revisión Teórica de Modelos Aplicados a la Empresa Familiar. *Omnia*. Vol. 11, No. 3, 2-19.

Fuentes, G. (2008). Razones para Crecer en la Empresa Familiar: Un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 14, No 3, 15-34.

Gallego, A. (2012). Recuperación Crítica de los Conceptos de Familia, Dinámica Familiar y sus Características. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. No. 35, 1-20.

Gallego, I. (2012). La Empresa Familiar. Su Concepto y Delimitación Jurídica. España: Universidad de Córdoba.

García, E. (2007). Socialización Familiar y Ajustes Psicosociales: Un análisis transversal desde tres disciplinas de la psicología. Valencia. España: Universitat de Valencia.

García, I. (2005). Estudio de Empresas Familiares en Escenarios Partiendo del Modelo Evolutivo Tridimensional. *Omnia*. Vol. 11, No. 2, 29-52.

García, M. (2007). Estrategias para una Sucesión Exitosa en la Empresa Familiar. *Innovaciones de Negocios*. Vol. 4, No. 2, 231-259.

Garza, M. (2011). Los Valores Familiares y la Empresa Familiar en el Nordeste de México. *Cuad. admon.ser.organ.* Vol. 24, No.4, 315-333.

Gazmuri, P. (2006). Familia-Sociedad desde una Perspectiva Tansdisciplinar. Obtenido de Red de Bibliotecas Virtuales de Ciencias Sociales de América Latina y el Caribe de la red CLACSO: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/cuba/gaz.pdf>

Gersick, K. &. (1997). Generation to Generation: Life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press.

Gimeno, A. (2004). El Desempeño en la Empresa Familiar: Un estudio causal de los factores y variables internas (Tesis Doctoral). U.S.A.: Scientific Software International.

Giraldo, G. (2014). La Familia para los y las Jóvenes de Caldas, Colombia. *Revista Reflexiones*, No. 93, 103-111.

Gómez, M. &. (2013). La Sucesión Familiar en la Empresa Mexicana. En V. F. María, *Memorias III Congreso Internacional de Productividad, Competitividad y Capital Humano en las Organizaciones y el IV Coloquio Competitividad y Capital Humano: "Un enfoque global en las organizaciones"* (págs. 581-619). Tijuana, B.C., México: ILCSA S.A. de C.V.

Hernández, L. &. (2008). Política de Recursos Humanos en las Empresas Familiares Venezolanas. *Multiciencias*. Vol. 8, 85-92.

Hernández, R. (2010). Metodología de la Investigación. 5° Edición. México: McGraw-Hill.

Huarcaya, G. (2013). Mapa Mundial de la Familia 2013: Los cambios en la familia y su impacto en el bienestar de la niñez. Perú: Universidad de Piura, Instituto de Ciencias para la Familia.

IFC. (2011). Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares. Washington: International Finance Corporation.

Industrial, I. N. (2009). Emprendimientos Productivos: herramientas para la gestión de emprendimientos. 1° Edición. Buenos Aires, Argentina: Ediciones del INTI.

INEGI. (2011). Diseño de la Muestra en Proyectos de Encuesta. México: Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía.

Lozano, M. (2003). Las Relaciones Intrafamiliares en la Empresa Familiar. *Pensamiento & Gestión*. No. 15, 83-110.

Macías, V. H. (2011). Sucesión en Empresas Familiares. Análisis Desde la Teoría de la Agencia. Caso: Caldas. Criterio Libre, No. 15, 193-212.

Maestre, A. (2009). Familia y Escuela. Los Pilares de la Educación. *Revista Digital Innovación y Experiencias Educativas*. No. 14, 1-11.

Marcelino, M. (2012). El Método del Estudio de Caso para Estudiar las Empresas Familiares. *Pensamiento & Gestión*, No. 33, 125-139.

Martínez, P. (2008). La Internacionalización; El Verdadero Reto Pendiente. *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche*. Vol. 1, No. 3 , 250-264.



Massad, C. (2007). Economía para Todos. 3º Edición. Santiago, Chile: Banco Central de Chile.

Mendoza, M. G. (2011). Evaluación Administrativa y Financiera de la Empresa Familiar Diamavacia Cía Ltda, y si Incidencia Sobre la Rentabilidad. Manabí, Ecuador: Universidad Técnica de Manabí.

Mendoza, S. (2008). Supervivencia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPyME). Revista de CESUN Universidad, No. 1, 36-48.

MIET. (2013). Informe sobre la PYME 2012. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Morales, I. (2011). Las Pymes en México, Entre la Creación Fallida y la Destrucción Creadora. Economía Informa. No. 366, 39-48.

Muñoz, A. (2005). La familia como Contexto de Desarrollo Infantil. Dimensiones de Análisis Relevantes para la Intervención Educativa y Social. Portuladía. Vol. 5, No. 2, 147-163.

Murueta, M. (2009). Familia y Proyecto Social en la Teoría de la Praxis. En M. Murueta, Psicología de la Familia en Países Latinos del Siglo XXI (pág. 350). México, D.F.: Amapsi Editorial.

Musitu, G. (2004). Consecuencias de la Socialización Familiar en la Cultura Española. Psicothema. Vol. 16. No. 2, 288-293.

Nava, A. (2013). Factores que Influyen la Creación de Empresas Pymes y Empresas Familiares. Daena: International Journal of Good Conscience, 11-22.

Navarrete, M. (2009). Transición Generacional: Reto Actual de las Empresas Familiares. Revista Contaduría y Administración, 60-66.

OCDE. (2012). Getting It Right. Una Agencia Estratégica para las Reformas en México. México: OECD Publishing.

Peña, A. &. (2012). Factores para el Estudio de la Relación Entre el Grado de Control Familiar y el Desempeño Organizacional de las MIPyMEs Familiares en el Área Metropolitana de Monterrey. Innovaciones de Negocios, 177-205.

Pérez, A. (2012). La Continuidad en la Empresa Familiar. Análisis de Caso. 3 Ciencias, 1-17.

Pérez, L. (2008). Articulación Dinámica de una Empresa Familiar. Revista Panorama Administrativo, 69-86.

Poza, E. (2010). Family Business. Mason, USA: South-Western.

Poza, J. (2011). Empresas Familiares, 3º Edición. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Quintana, J. (2005). Responsabilidad Social en las Empresas Familiares. Madrid: Foro para la Evaluación de la Gestión Ética (Foretica).

Ricart, J. (2014). El Salto Internacional de las Pymes. Revista de antiguos alumnos. IESE Business School. Universidad de Navarra, 24-27.

Ríos, C. (Abril de 2009). El Impacto Económico de la Familia. Obtenido de Cátedra Esmpresarial. UNIS Businees School. Universidad del ISTMO: [http://fadep.org/documentosfadep\\_archivos/RIOS\\_CARROLL\\_%20Impacto\\_Economico\\_Familia.pdf](http://fadep.org/documentosfadep_archivos/RIOS_CARROLL_%20Impacto_Economico_Familia.pdf)

Rodríguez, A. (2007). Principales Modelos de Socialización Familiar. Foro de Educación. No. 9, 91-97.

Rodríguez, M. (Enero de 2013). Valores de la Empresa Familiar Moderadores de los Necesarios Comportamientos para su Sostenibilidad. Obtenido de Cuaderno de Investigación de la Cátedra PRASA de Empresas Familiar, No. 17: [http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra\\_prasa/img/0\\_x1\\_1361527562.pdf](http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/img/0_x1_1361527562.pdf)

Rodríguez, M. (2014). Interrelaciones Claves en la Empresa Familiar. Cuaderno de Investigación. No. 19, 1-36.

Rodríguez, R. (2012). El Protocolo Familiar ¿Sí o No? España: Instituto Internacional Bravo Murillo.

Royo, R. (2011). Maternidad, Paternidad y Conciliación en la CAE ¿Es el trabajo familiar un trabajo de mujeres? Bilbao: Universidad de Deusto.

Ruiz, M. (2011). Familia y Nupcialidad en los Censos Latinoamericanos Recientes: Una realidad que desborda los datos. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Ruiz, S. (2012). Nuevas Formas de Familia, Viejas Políticas Familiares. Las Familias Monomarentales. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas, 1-17.

Saavedra, M. &. (2008). Caracterización de las MIPyMES en Latinoamérica: Un Estudio Comparativo. Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional, 57-74.

Saavedra, M. &. (2008). Caracterización e Importancia de las MIPyMES en Latinoamérica: Un Estudio Comparativo. Actualidad Contable FACES, No. 11, 122-134.

Saiz, J. M. (2009). Capital Intelectual, Protocolo y Empresa Familiar. Anuario Jurídico y Económico Escurialense, 377-388.

Salinas, F. (2012). Emprendimiento y Economía Social, Oportunidades y Efectos en una Sociedad en Transformación. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. No. 75,, 129-151.

Salomón, J. O. (2010). Capacidades Gerenciales en las Empresas Familiares Peruanas: Un estudio de descriptivo (Tesis Doctoral). Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Sánchez, A. &. (2002). La Empresa Familiar: Manual para empresarios. España: Editores Deusto S.A.

Sánchez, M. (2007). Orden de Nacimiento y Apoyo Parental: Su papel en la orientación interpersonal de los adolescentes. Un estudio preliminar. Clínica y Salud. Vol. 18. No. 1, 9-21.

Sanhueza, C. (Julio de 2007). Tamaño de la Familia, Orden de Nacimiento, Espacio Temporal entre Hermanos y Logros: Evidencias para Chile. Obtenido de Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile: [http://www.previsionsocial.gob.cl/subprev/?wpfb\\_dl=403](http://www.previsionsocial.gob.cl/subprev/?wpfb_dl=403)

Secretaría de Economía. (30 de Junio de 2009). Acuerdo por el que se Establece la Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Obtenido de Diario Oficial de la Federación: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009&print=true](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009&print=true)

SELA. (17 al 19 de Octubre de 2012). Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. Obtenido de XXXVIII Reunión Ordinaria del Consejo Latinoamericano Caracas, Venezuela. SP/ CL/XXXVIII. O/Di N° 34-12: [http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2013/02/T023600004942-0-Cadenas\\_valor\\_PYMES\\_politicas\\_publicas.pdf](http://www.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2013/02/T023600004942-0-Cadenas_valor_PYMES_politicas_publicas.pdf)

Steckerl, V. (2006). Modelo Explicativo de una Empresa Familiar que Relaciona Valores del Fundador, Cultura Organizacional y Orientación al Mercado. Pensamiento & Gestión. No. 20 , 194-215 .

Stephen, J. (Septiembre de 2011). International Benchmarking of Countries' Policies and Programs Supporting SME Manufacturers. Obtenido de The Information Technology & Innovation Foundation : <http://www.itif.org/files/2011-sme-manufacturing-tech-programss-new.pdf>

Tadeo, R. J. (2005). Comportamiento en la Dirección y Gobierno de la Empresa Familiar: Análisis Empírico de la Profesionalización como Garantía de Continuidad (Memoria Doctoral). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Tápies, J. (2009). Empresa Familiar: El valor de los valores. Revista de 28 Antiguos Alumnos, 28-34.

Tomta, D. &. (2009). Cadenas Productivas y Productividad de las MIPyMES. Criterio Libre, No. 11, 145-164.

Torres, L. E. (2008). Dinámica Familiar en Familias con Hijos e Hijas. Revista Intercontinental de Psicología y Educación. Vol. 10, No. 2, 31-56.

Trujillo, M. &. (2006). Perspectivas Teóricas Sobre Internacionalización de Empresas. Documento de Investigación. No. 30, 1-72.

Unidas, N. (2010). Principios y Recomendaciones para los Censos de Población y Habitación. Revisión 2. Nueva York: Naciones Unidas.

Valdés, J. A. (2012). Las MIPYMES en el Contexto Mundial: Sus particularidades en México. Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana. No. 14, 126-156.

Valdivia, C. (2008). La Familia: Concepto, cambios y nuevos modelos. La Revue du REDIF. Vol. 1, 15-22.

Vargas, I. (2012). La Entrevista en la Investigación Cualitativa: Nuevas tendencias y retos. Revista Calidad en la Educación Superior. Vol. 3, No. 1, 119-139.

Villarreal, O. (2005). La Internacionalización de la Empresa y la Empresa Multinacional: Una revisión conceptual contemporánea. Cuadernos de Gestión. Vol. 5. No. 2 , 55-73.

Viveros, E. (2010). Roles, Patriarcado y Dinámica Interna Familiar: Reflexiones útiles para Latinoamérica. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. No. 31, 388-406.

Zachary, R. &. (2013). El Emprendimiento Familiar. 1° Edición. Santiago, Chile: RIL.

### Información adicional

Clasificación JEL: : M10 Business Administration General

