

## **“La profesionalización de la empresa familiar: una estrategia para elevar su competitividad”**

DR. FERNANDO M. RUIZ DIAZ\*  
DRA. YOLANDA SALDAÑA CONTRERAS  
ALAN SIFUENTES CEDILLO

### **RESUMEN**

Con el objetivo de encontrar una propuesta viable y efectiva para impulsar la competitividad de las empresas familiares se realizó una investigación sobre las principales fortalezas, debilidades y amenazas que influyen en estas. Para tal efecto se recurrió a la investigación de tipo documental fijando criterios para la selección de las fuentes y autores a considerar. Como resultado, se propone la incorporación, en estas empresas, de los elementos que forman parte de la profesionalización. Esto con el propósito de compensar las debilidades, aprovechar las fortalezas y reducir las amenazas, especialmente, durante la fase de evolución, crecimiento y sucesión en la empresa familiar.

**Palabras claves:** empresa familiar, profesionalización, fortalezas, debilidades, amenazas

### **ABSTRACT**

With the objective of finding a viable and effective proposal to support the competitiveness of the family enterprises it was carried a research about the main strengths, weaknesses and threats that influence them. To that effect it was resorted to a documental research establishing criteria for the selection of the sources and authors to be considered. As a result, it is proposed the incorporation, in these firms, of the elements that comprises the professionalization. This with the purpose of compensates the weaknesses, take advantage of the strengths and reduce the threats, especially during the evolution stage, growing and succession of the family enterprise.

**Key words:** family Enterprise, professionalization, strengths, weaknesses, threats.

---

\*Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Norte.

## **INTRODUCCIÓN:**

La importancia de las empresas familiares reside principalmente en dos aspectos fundamentales: la cantidad de empresas familiares en cada país, es decir, la proporción de empresas familiares del total de empresas en un país, y su contribución al PIB de un país. De acuerdo con Belaustegiouita (2006) para el caso de México existen varios estudios que han buscado cuantificar la cantidad de empresas familiares en México y la mayoría de ellos coinciden de que estas representan aproximadamente un 90% del total de empresas en el país.

Sin embargo, Belaustegiouita (2006) comenta, que dada la disparidad de definiciones de las que cada autor interpreta como empresa familiar es difícil establecer con precisión una proporción determinada de empresas familiares, aunque diversos especialistas estiman que la proporción de empresas sería de entre un 90 y un 95% del total de las empresas.

Un aspecto fundamental de las empresas familiares que debe enfatizarse, es su contribución al producto interno bruto de un país. De acuerdo con Salazar (2011) en España (según cifras oficiales del Instituto de Empresa Familiar), el número estimado de empresas familiares es de 2,8 millones. Las empresas familiares generan el 70% del PIB y el 75% del empleo privado (13,5 millones de personas). En la Unión Europea existen 17 millones de empresas familiares que suponen el 60% del tejido empresarial de la UE, emplean a 100 millones de personas. El 25% de las 100 empresas más grandes de la Unión Europea son familiares. En EEUU representan 80% del tejido empresarial, el 50% del empleo y un aporte del 60% al PIB de este país. En México, generan más del 65% del empleo privado.

De acuerdo con Kaplun (2010), desde el fin de la Segunda Guerra Mundial hasta nuestros días, las empresas familiares han sido las responsables de prácticamente todos los "milagros económicos". En especial, debe destacarse el papel de las empresas familiares en el surgimiento y desarrollo del Japón y de los "tigres del Pacífico", en donde las empresas familiares generan casi el 90% del Producto Interno Bruto. Este aspecto resalta la importancia de estudiar las empresas familiares en las economías emergentes y generar conocimientos para incrementar su competitividad y promover su sostenibilidad para las siguientes generaciones.

## **OBJETIVO**

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación fue definir y examinar las principales fortalezas, debilidades y amenazas que impactan a las empresas familiares; así como, determinar y analizar una propuesta viable y efectiva para gestionar sus fortalezas, debilidades y amenazas. Esto con el fin de incrementar su competitividad y permanencia en el mercado y sostenibilidad para las siguientes generaciones.

## **METODOLOGÍA**

Se realizó una revisión bibliográfica de las principales fortalezas, debilidades y amenazas que se presentan en las empresas familiares de acuerdo con los resultados que han sido obtenidos por investigadores con amplia experiencia en esta área. Asimismo se revisaron los trabajos más actuales acerca de la profesionalización de una empresa familiar: como la definen diferentes investigadores, los parámetros que comprende y los retos a los que se enfrentan las empresas familiares en la búsqueda de esta profesionalización.

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

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

## **RESULTADOS**

No existe una definición única de lo que es una empresa familiar, sin embargo para propósitos de esta investigación consideramos la construida por Belaustegiouita (2004), que abarca la mayoría de las características que están presentes en una empresa familiar; dicho autor define una empresa

familiar como una organización que es controlada (propiedad) por una familia y donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.

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

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

Las empresas familiares por otro lado no necesariamente cuentan con procedimientos rígidos ni tienen todos sus ejecutivos contratados ex profeso para desempeñar su función ni tampoco necesariamente asignan los puestos directivos en función de la capacidad de su personal. La singularidad de la empresa familiar radica en que su capital humano; es decir, sus directores, gerentes y empleados comparten relaciones familiares, normas y códigos de conducta en el lugar de trabajo.

De acuerdo con lo anterior, podríamos decir que profesionalizar una empresa familiar implica entre otras cosas la contratación de ejecutivos profesionales en puestos claves, el establecimiento de un consejo directivo en donde no únicamente se encuentren parientes, el establecimiento de una misión, visión, valores, objetivos que no emanen necesariamente de la cultura familiar. De acuerdo con Lodi, citado por Lissoni, Fernandes, Ribeiro y Ribeiro (2010), la profesionalización “es el

proceso en el que la organización familiar o tradicional utiliza procedimientos administrativos más racionales, actualizados, y menos personales. Es la sustitución de los métodos intuitivos por métodos impersonales y racionales.

Aunque resulte tentadora la idea de profesionalizar una empresa familiar, no todos los expertos están de acuerdo con que esta idea sea la panacea para la solución de los problemas que aquejan a una empresa familiar. Los resultados de la presente investigación establecen nuestra posición ante este dilema.

### **Debilidades de la empresa familiar**

De acuerdo con Belausteguigoitia (2010), existen una serie de debilidades en las empresas familiares entre las cuales destaca la que es considerada por varios autores la principal: el nepotismo, esto es la preferencia por parientes al otorgar posiciones en la empresa sin considerar la capacidad, vocación o interés por pertenecer a la misma. Que en una empresa estén en puestos directivos personas que no cuentan con las habilidades necesarias para realizar el trabajo encomendado, o no pueden dar su máximo esfuerzo por no formar parte de su vocación el trabajo realizado o simplemente porque no les interesa lo que sucede en la empresa a lo único a que puede conducir es a la afectación del desarrollo de la misma empresa.

El enfeudamiento o estructura de reinos como lo llama Lezama (2010) es otra de las debilidades de las empresas familiares y podemos entenderlo como la situación que se presenta a partir de afectos mal llevados que puede traer como resultado que se generen en la empresa departamentos que se aíslen e ignoren al resto de la empresa con el consecuente daño para la estructura de redes de una empresa.

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

La misma naturaleza de una empresa familiar propicia que en algunos casos se presente una parálisis directiva y una resistencia directiva ya que al ser el dueño y sus parientes los directivos de

la misma, los mismos permanecen en sus puestos por muchos años sin querer efectuar cambios que puedan alterar la manera de trabajar que les ha funcionado por tanto tiempo.

La manipulación familiar es un problema que surge sobre todo cuando se aprovecha la confianza, o las relaciones, para lograr fines propios, como podría ser que la madre o la esposa del dueño quisieran influir para que todos los hijos tuvieran beneficios o una participación igual en la empresa. Esto solo puede ser negativo ya que la percepción de los “beneficiados” por este reparto equitativo puede traer resentimientos de parte de los que consideran que se están esforzando más que otros, o de los que están dentro de la empresa respecto de los que no lo están, por voluntad propia o porque así lo ha determinado el fundador.

Otra debilidad de algunas empresas familiares es la de que no cuenten con profesionistas suficientemente capacitados, muchas veces por el temor de los directivos de contratar ejecutivos que puedan opacarlos o por desconfianza de los directivos de como vayan a manejar los negocios de su empresa.

Habiendo considerado las principales debilidades de una empresa familiar, por último consideramos la debilidad que existe en algunos directivos familiares de la empresa: la de llegar a adquirir una falsa seguridad en su permanencia e inamovilidad de la empresa, precisamente por sus relaciones consanguíneas, y que como resultado de esto no den su mejor esfuerzo para llevar adelante la empresa.

### **Fortalezas de la empresa familiar**

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

La unidad y el compromiso; que de acuerdo con Gallo (1998) son dos de las características de una buena empresa familiar. La unidad –la voluntad de continuar juntos, de armonizar las preferencias en la elección de los objetivos y de coordinar los modos de trabajar para alcanzarlos– que da como resultado que las personas tengan intereses comunes, desarrollen una buena comunicación y reconozcan con facilidad la autoridad de quien hace cabeza en la

organización, simplifica en buena manera el gobierno de la empresa y la dirección de sus actividades.

El compromiso –entendido como la voluntad de dedicación intensa y prolongada, de sacrificio personal y autoexigencia– al representar la entrega a un ideal y la disposición a adaptarse a las futuras circunstancias, llega a ser una de las mejores motivaciones para la consecución de la estrategia, especialmente en lo que corresponde al largo plazo.

Como una empresa familiar realiza actividades que pueden considerarse una “extensión natural” de las actividades “domésticas”, una empresa que pertenece a una familia nuclear o extendida fuerte será también una empresa fuerte. Belaustegiouita (2010) lo plantea como: “en la medida que exista cariño en cualquier relación, existirá también mayor confianza y entrega” Una ventaja competitiva que está en directa relación con conocimientos, habilidades o actitudes que se transmiten más naturalmente de padres a hijos, las nuevas generaciones han aprendido sobre el negocio de sus padres desde la primera infancia” Belaustegiouita (2010)

Si existe un clima familiar sano, esto es, las relaciones de afecto por las que está unida la familia son sanas, se dará la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y habrá bases para una comunicación sólida.

De acuerdo con Salazar (2005), otra de las fortalezas y ventajas de las empresas familiares es la flexibilidad en el trabajo, en el tiempo y en el dinero en vista de que: “la informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación ni trabas burocráticas se traslada a la empresa” Esta es una situación deseable en algunas empresas profesionalizadas y usada adecuadamente permite que la empresa familiar bien dirigida por un emprendedor visionario evolucione de una manera rápida.

### **Amenazas**

Ahora consideraremos las principales causas por las que muchas empresas pierden su carácter de empresa familiar y se ven absorbidas por otra o la familia deja de tener control sobre esta:

La mayoría de los autores consultados enumeran como una de las principales causas de desaparición de una empresa familiar el manejo que se hace de la sucesión, es decir del paso de la estafeta de la empresa del fundador a la siguiente generación o de una generación a la siguiente.

Antognolli (2007) lo menciona de una manera tajante “la empresa familiar debe enfrentar siempre, a lo largo de su crecimiento, distintos tipos de problemas. Poniendo estos en orden, los tres más difíciles de superar son: la sucesión, la sucesión y la sucesión” De manera que, en opinión de muchos estudiosos, posponer la sucesión, o no planearla o hacerla sin consensuar o sin el convencimiento de alguno de los miembros de la familia puede ser causa del fracaso de una empresa, incluso de su desaparición una vez que el fundador no esté presente para garantizar la permanencia y buena marcha de la empresa.

La desunión entre los miembros de la familia es otra causa muy común de que la empresa pase a otras manos o desaparezca; desunión entre hermanos que heredaron o van a heredar la empresa, divorcio de la pareja que inició la empresa, divergencia de puntos de vista de los directivos familiares cuando la empresa crece y es necesario pensar en tomar acciones diferentes, o desacuerdos por el uso de los recursos que se están generando en la empresa, o desunión entre los que están adentro de la empresa y los que están afuera.

Otra causa de que algunas empresas pierdan su carácter familiar es la exacerbación entre familiares de la segunda generación de resentimientos o problemas no resueltos en el núcleo familiar durante la infancia, problemas que en ocasiones son provocados por el carácter de los protagonistas o por las preferencias del padre y fundador de la empresa hacia algún miembro de la segunda generación en detrimento de otro, resentimientos que no repercuten en la empresa mientras está en ella el fundador.

Gordon y Nicholson (2008) presentan un estudio de diferencias no resueltas entre hermanos que repercutieron en el fracaso de la empresa, cuando mencionan la vinatería de los hermanos Mondavi, El caso de la familia Gallo (vinateras) que también estudian Gordon y Nicholson (2008) es un ejemplo de lo que sucede cuando el padre diferencia el trato hacia los hermanos, permitiendo a uno de ellos hacer cosas que no permitió a los otros dos, creando resentimientos entre ellos que en un futuro explotan en la empresa.

Otra de las causas del fracaso de una empresa familiar, es el aferramiento del patriarca al poder, quien se niega a pasar la estafeta a la siguiente generación, sea por sentirse joven todavía o inmortal o que piense que la siguiente generación no está lo suficientemente capacitada para tomar el control de la empresa. Gordon y Nicholson (2008) comentan el caso del grupo farmacéutico Dart en donde

este aferramiento no solo repercutió en la situación de las empresas sino que también llevó a la separación de la pareja fundadora y el rompimiento de relaciones entre el padre y los hijos.

### **Modelos para profesionalizar la empresa familiar**

Ahora se presentan algunos modelos para profesionalizar una empresa familiar y veremos los casos en los cuales estos modelos pueden ayudar a las fortalezas de la empresa y a corregir algunas de las debilidades de la misma.

De acuerdo con Meroño (2009), “la profesionalización no es otra cosa que disponer de unos directivos y unos sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente”, o de una manera más general como él mismo lo comenta, se define la gestión profesional como aquella que, por un lado tiene una dirección capacitada, sin que sea requisito que los directivos pertenezca o no a la familia propietaria, y por otro lado, cuenta con un sistema de gestión adecuado.

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

- la estructura organizativa, se refiere a que la empresa tenga una infraestructura que le permita llevar a cabo sus objetivos de la forma más efectiva
- el empleo de tecnologías de la información, que estas sean vistas como herramientas de comunicación y no meramente como instrumentos informáticos, es decir que se potencien y amplíen los procesos de comunicación y
- el planteamiento estratégico de la empresa, es decir la actitud hacia el grado de innovación (de producto, servicio o mercado) que presentan.

Quintana (2005) menciona que uno de los elementos comunes a las empresas familiares exitosas, imprescindible para su supervivencia es que el día a día no distorsione la visión del futuro que necesita la empresa familiar. La empresa familiar necesita innovar, pero no innovar por innovar, sino que para que tenga éxito en esta actividad debe planificar y realizar un ejercicio en el que no es sencillo alcanzar la solución correcta. Es difícil para las empresas familiares abordar con éxito la

innovación, sin embargo “las primeras noticias sobre empresas familiares hacen referencia a su aparición en Génova, en el siglo XIII” De modo que si en el pasado las empresas familiares han tenido un lugar relevante en la apuesta por la innovación, no es posible pensar en el futuro sin un papel relevante de las empresas familiares en la innovación.

Quintana (2005) también menciona que la apuesta por la profesionalización, entendida como el nombramiento de ejecutivos de acuerdo con criterios de mercado y no solo por ser familiares, y la innovación, pueden ayudar a obtener magníficos resultados a las empresas familiares, como por ejemplo tener una mayor capacidad para responder de forma dinámica e innovadora a los cambios que tengan lugar en sus mercados.

Los directivos no familiares tienen como desventaja su desconocimiento de la idiosincrasia y la cultura de la empresa, sin embargo, aportan una interesante ventaja como es la posibilidad de que la propiedad les exija resultados por su gestión sin interferencias familiares.

Dado el carácter específico de las empresas familiares Meroño (2009) destaca que la profesionalización es necesaria en el momento que se alcanza el punto de saturación partir del cual el fundador no puede administrar la empresa eficientemente, es decir, la supervivencia de cualquier empresa, incluidas las familiares, pasa por la profesionalización de su gestión.

## **Discusión de resultados y conclusiones**

De lo visto hasta aquí, considerando fuerzas, debilidades y amenazas a la sobrevivencia de las empresas familiares podemos extraer las siguientes conclusiones:

Las fortalezas principales de las empresas familiares residen en varios aspectos: por un lado la fortaleza de la familia que puede ser un factor determinante de la fortaleza de la empresa; si en la familia propietaria existe un clima familiar sano, y con valores organizacionales fuertes, se minimizan los problemas de desunión por desavenencias entre hermanos o entre la pareja o por una percepción entre los familiares de una preferencia hacia algún miembro en particular o por el renacimiento de sentimientos que quedaron del trato hacia la familia por parte del fundador.

Por otro lado existe la fortaleza de la gran dedicación que la familia puede tener hacia un proyecto que forma parte de ellos, que lo vieron nacer y crecer y que puede quedar para ellos en el futuro si logran mantenerla a flote. Estas dos fortalezas son de gran ayuda para la sobrevivencia de las empresas familiares.

Sin embargo, ante la gran cantidad de debilidades y amenazas, un planteamiento en el que la mayoría de los autores estudiados están de acuerdo es el de la profesionalización de los principales puestos de la empresa, mediante la incorporación de ejecutivos externos o capacitación de los familiares, sin caer en el burocratismo que mata la esencia de flexibilidad de la que dispone una empresa familiar. Si existe la voluntad de que la empresa perdure, se reducen los problemas que casi siempre aparecen en la sucesión.

Es natural que el fundador de una empresa se resista a incorporar gente externa, en caso de ser necesaria, pero el hacerlo puede ayudar a superar una de las primeras crisis que puede presentarse en una empresa familiar que está siendo exitosa y está creciendo. La evolución de una empresa familiar está ligada a los valores y la cultura de la familia propietaria y el primer paso para reorganizar la empresa es reorganizar a la familia que conduce a la empresa y mantener a la empresa sensible, creativa y disciplinada.

Se pensaría que, dado que algunas de las principales discrepancias en una empresa familiar, aparecen durante el proceso de la sucesión, es vital la elaboración del protocolo familiar, donde se especifique la voluntad del fundador y el acuerdo de los familiares acerca de la manera en que la empresa seguirá trabajando una vez que el fundador no esté presente. La opinión de los autores es que aunque la elaboración del protocolo es una actividad necesaria, no es suficiente si no está acompañado de la genuina voluntad de las partes de poner por obra los acuerdos escritos. Como en el caso del nombramiento de ejecutivos profesionales o de la profesionalización de los ejecutivos familiares, el nombramiento no garantiza el mejor funcionamiento de la empresa si no surge de una necesidad sentida por los directivos y no se permite que los nuevos ejecutivos tengan el suficiente apoyo de los dueños para el logro de los objetivos.

Se requiere también una voluntad de innovación y cambio, por parte al menos del patriarca de la empresa, ya que una empresa familiar que no innova y cambia por necesidad de un entorno cambiante, será sustituida por otra empresa familiar que tenga la capacidad de entender los nuevos

tiempos que se están viviendo. No se trata de innovar por innovar, sino innovar como parte de la misión de la empresa, de su quehacer diario.

Otra de las cosas importantes para la sobrevivencia de la empresa familiar y que es parte de la profesionalización de la empresa es que no debe permitir que el día a día, distorsione la visión del futuro de la empresa, es decir debe tener una elevada conciencia estratégica. Si no planifica y trabaja por seguir lo planificado puede llegar a conformarse con seguir siendo lo que fue al nacer con el riesgo de que se haga obsoleta o sea rebasada o absorbida por otras empresas.

Asimismo, la empresa familiar debe tomar en cuenta una estructura que permita el control y la toma de decisiones, desde una perspectiva del negocio como familiar. Es importante que la empresa no sea manejada con criterios que dependen de la voluntad del patriarca únicamente y que solo toman en cuenta las preferencias o sentimientos de la familia sino que debe existir también el criterio de negocio. No es recomendable que la estructura organizativa no evolucione por la influencia enorme que ejerce la fuerza del fundador.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta para la sobrevivencia de una empresa familiar, es el de poner más énfasis en el empleo de las tecnologías de la información, sin tanta centralización del propietario y sin que las actividades informáticas tengan un papel meramente operativo. Si se han incorporado nuevas personas a la empresa y esta ha crecido al punto que ya no sea posible que toda la comunicación se ejerza de la manera en que se realizaba en los primeros años de su fundación, es necesario que la empresa diseñe nuevas formas de comunicación en las que las tecnologías de la información tienen mucho que ver.

Es importante que el fundador consensue todas las tareas con las personas que a través del crecimiento de la misma se han incorporado, de manera que el líder deberá ser capaz de transmitir su visión, su modelo de negocio, su pasión por la empresa a quien se esté incorporando a la misma o bien deberá ser capaz de aceptar la ayuda externa para establecer este proceso.

En razón de que una de las etapas más difíciles y riesgosas de una empresa familiar es la sucesión, este debe ser un proceso que debe planearse y gestionarse. Habrá más probabilidades de éxito si en las futuras generaciones se han fomentado valores, un proyecto de familia empresaria, una formación adecuada y se han implantado órganos de gobierno empresarial y familiar con unos acuerdos claros. Que la familia se profesionalice en el sentido de que vea los negocios de una manera profesional y no de una manera emocional. Que pueda apoyar una serie de decisiones difíciles en los negocios y en la estructura de la propiedad que se van a presentar en esta etapa de profesionalización de la empresa familiar.

Por último otro aspecto importante para la profesionalización de la empresa es que dado que a medida que el negocio crece y la dinámica entre familia y empresa se vuelve más compleja, debe formalizarse la comunicación. Una forma en que puede hacerse esto es mediante el establecimiento de procedimientos, reuniones para discutir la estrategia del negocio y determinar una forma de gobierno de la empresa que garantice su continuidad.

## REFERENCIAS

- Belaustegiouita R., I., “Empresas familiares su dinámica, equilibrio y consolidación”, Mc. Graw Hill, (2010), pp. 38-41.
- Gallo, M.A. (1998). La sucesión en la empresa familiar. *Colección de estudios e informes*, 12, 20-21.
- Grabinsky, S., (2010). “Empresa institucional contra profesional” Periódico Excelsior, abril 9 de 2010. Recuperado de internet el 5 de mayo de 2011.
- Gordon, G. y Nicholson, N., (2008). *Family wars*, Kogan Page: London.
- Kaplun, C. (2011). La Familia en la empresa, Recuperado de <http://www.udem.edu.mx/.../empresasfamiliares/1404>.
- Lezama, E. (S/F). Grandes PyMES. Recuperado de <http://www.jcvalda.wordpress.com/.../importancia-de-las-empresas-familiares/>
- Moroño, A.L. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de estudios empresariales*, 2(2), 81-82.
- Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. *Economía*, 7(2), 107.

## REFERENCIAS ELECTRONICAS

- Antognolli, S., (2007). Empresa familiar: la sucesión, Recuperado de <http://www.deGerencia.com>
- Belaustegiouita R., I. (2011). Luz y sombra en las empresas familiares, Recuperado de <http://www.cedef.itam.mx/.../empresasfamiliaresyresponsabilidad%20socialenmexico.pdf>
- Davis, J. (2007). Innovación y empresa, Recuperado de <http://www.wharton.universia.net/index.cfm>
- Salazar, G. (2011). Empresas Familiares. Recuperado de <http://www.laempresafamiliar.blogspot.com/.../datos-cuantitativos-sobre-la.html>
- Sánchez-Romade, E., (2010). La continuidad en la empresa familiar ¿un desiderátum?. Recuperado de <http://www.cica.es/aliens/acsyma/Ingreso%20Sanchez-Romade.pdf>