



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

Análisis de los modelos de empresas familiares

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas

Por el estudiante:

Leonardo Antonio RODRÍGUEZ JIMÉNEZ

Bajo la dirección de:

Ma. Elizabeth Arteaga G., PMP, MPM

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Septiembre de 2015**

*Análisis de los modelos de empresas familiares*¹

Analysis of models of family businesses

Resumen

Este trabajo tiene por objeto puntualizar los diferentes modelos de empresas familiares que se han instituido durante el desarrollo de la historia. Estos modelos analizan la empresa familiar a partir de la comprensión de los conflictos internos que se suscitan en los negocios, para mediante su resolución oportuna buscar el desarrollo de la empresa y su perpetuidad en el tiempo. Se agruparon los modelos de empresa familiar de acuerdo a la relación que presentan en: Estructura, Tiempo, Influencia, Cualidades y Experiencia; estableciéndose 4 categorías: Modelos Circulares, Modelos de Tiempo, Modelos de Influencia y Cualidades y Modelos de Experiencia. Estos modelos muestran los diferentes tipos de herramientas que existen para la toma de decisiones en las empresas familiares, obteniendo como beneficios buenas prácticas en la administración del negocio de acuerdo a sus necesidades, fortalezas y debilidades. El trabajo está dirigido para pequeños y grandes empresarios que posean una empresa de naturaleza familiar.

Palabras clave: Empresa familiar, Gestión, sucesión, modelo de empresa familiar

Abstract

This work has as purpose to determinate the different models of family businesses that have been established during the development of the history. These models analyze the family business since understanding the internal conflicts that arise in business, and through its timely resolution pursue development of the company and its perpetuity in time. The family businesses models were pooled according to the relationship shown in Structure, Time, Influence, Skills and Experience; Establishing four categories: Circular Models, Time Models, Influence and Qualities Models and Models of Experience. These models show the different types of tools available for decision making in the family business, obtaining benefits such as good practices in business administration according to their needs, strengths and weaknesses. The work is intended for small and large businesses who have a family business nature.

Key words: Family business, management, succession, family business model

Clasificación JEL
JEL Classification: M31

¹ Leonardo Antonio RODRÍGUEZ JIMÉNEZ, Ma. Elizabeth ARTEAGA G., PMP, MPM

Introducción

El presente trabajo realiza una recopilación de modelos de empresa familiar que sirven como técnicas de administración los cuales son: Modelos de dos círculos, Modelos de tres círculos, Modelos de cinco círculos, Modelo tridimensional, Modelo McGivern, Modelo de Ward, Modelo de los 4 pilares, Modelo CAVA, Modelo de las 4C (Continuidad, Comunidad, Conexión y Comando), Modelos de las 4P (Política, Propósito, Proceso y Parentesco), Modelo dinastía, Modelo de Hershon, Modelo de Cultura Organizacional, Modelo IEI, Modelo de equilibrio de entre empresa y familia (Gimeno, Baulenas & Coma-Cros, 2009). El propósito es que el administrador de una empresa familiar pueda discernir entre familia y empresa, ya que es vital para su desarrollo y sostenibilidad, contemplar la importancia de los sentimientos involucrados en estos ámbitos, y cómo pueden perjudicar a los objetivos primordiales de la empresa (Davis, Lansberg, & McCollom Hampton, 1997). Los Modelos son técnicas direccionadas a resolver los diferentes tipos de dificultades que se presentan con el entorno emocional y afectivo de las personas asociadas a la empresa familiar (Amat, 2004). Dentro de una empresa familiar se desarrollan diferentes inconvenientes y complicaciones que

perjudican su normal evolución, de los cuales se pueden mencionar: Conflictos de intereses entre la familia y la empresa. Falta de organización en las funciones de cada miembro de la empresa y familia. Incremento en el gasto familiar. Dependencia total de su fundador para la toma de decisiones. Problemas de sucesión, saber cuándo deben retirarse. Tiranías en negocio Belausteguigoitia (2004)

El uso de modelos de empresas familiares es muy diverso, lo que busca es resolver los problemas internos y externos que susciten en el medio laboral, los modelos presentados en este artículo ayudan a buscar el origen de los problemas y resolución de los mismos mediante acciones y estrategias para cada tipo de empresa familiar (Pérez, 2007). Es importante para los dueños de empresas, sucesores, accionistas, familiares que forman parte del negocio y personas que se vinculen al mismo, porque a través de este documento se busca explicar la relevancia de las herramientas que permiten entender el negocio familiar haciendo una introspección de la sinergia de cada componente de la empresa.

1. Marco teórico

1.1 Modelos de dos círculos

El modelo de los dos círculos fue propuesto por Tagiuri y Davis (1982) el cual establece dos subsistemas en la empresa familiar que son empresa y familia, el modelo busca entender cuáles son las obligaciones de cada subsistema. Existen muchos conflictos que se generan entre ambas partes, en estos dos círculos a media que se intersectan aumentan los conflictos dentro del negocio. En la figura 1 se muestra el primer círculo que representa a la empresa la cual está ligada a lo racional y el segundo círculo que representa la familia está relacionado con los sentimiento y las emociones, se busca la protección de ambos subsistemas, en el caso de la familia toma en consideración los valores familiares en cambio en la empresa busca la aportación de cada miembro en el negocio para de esta forma poder gobernar por valores relativos en la productividad.

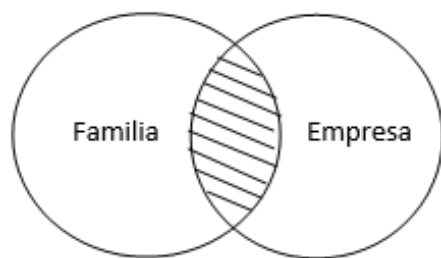


Figura 1. Modelo de los dos círculos

Fuente: Elaboración propia adaptada: Family business conflict. **Elaboración:** El Autor

Los subsistemas de la empresa y la familia son fundamentales en el análisis de los negocios familiares. Al realizar un análisis del comportamiento de los sistemas familiares en la empresa se notan grandes influencias de las relaciones emocionales que causan disyuntivas entre familia y negocio (Belausteguigoitia, 2003). Al entrar al área familiar se encuentran elementos que son propios de una familia pero estos no tienen ninguna influencia con el negocio, el área de la empresa solo contiene elementos que no afectan el entorno familiar, al saber diferenciar estos elementos que no deben estar inmersos lo que se busca es lograr un equilibrio en el negocio (Romero & Montiel, 2010).

1.2 Modelos de tres círculos

El modelo de los dos círculos con el paso del tiempo evolucionó ya que los mismos autores Tagiuri y Davis (1982) proponen el modelo de los tres círculos. En este modelo la

empresa está formada por tres subsistemas que son: a) la familia, b) empresa y c) propiedad.

La importancia del modelo de los tres círculos al igual que el modelo de los dos círculos sirve como una herramienta muy poderosa para poder entender la fuente de los problemas que se desarrollan en torno al negocio y la familia, además del rol de cada uno de los integrantes de la empresa, las prioridades y los límites de sus acciones (Gersick, Davis, McCollom & Lansberg, 1997).

En la empresa familiar los comportamientos que no son éticos están excluidos del negocio, como es el uso de las compañías alternas para beneficiarse de los intereses económicos a través de ellas. El incremento de poder por medios falsos y aprovechamiento por el nepotismo crean conflictos que afectan el negocio, el modelo de los tres círculos permite entender de forma más objetiva el manejo de la empresa (Gallo & Cappuyns, 1999). El modelo capta la dinámica de los problemas que involucra la empresa familiar en un punto específico (Gersick, Lansberg, Desjardins, & Dunn, 1999). Un negocio familiar está compuesto por los trabajadores de la empresa, accionistas y los miembros de la familia quienes representan la mayoría de la empresa, estas personas influyen directamente en la dirección y las operaciones de la empresa familiar, así como en la familia más cercana (Davis, 2001).

Si en una representación gráfica sobre las interrelaciones de la parte afectiva y material de la empresa que está relacionada con la familia, propiedad y negocio, donde se muestran las diferentes dificultades que se pueden presentar entorno familia-empresa, entonces un análisis más profundo de la propiedad de la empresa debe considerar que los propietarios de la misma pueden ser miembros o no de la familia además de trabajar o no en la empresa (Sánchez, Bellver & Sánchez y Sánchez, 2005).

Al comprender la complejidad y la dinámica con los que dominan el negocio que es la familia, la interacción de estos tres elementos trata de explicar las ventajas competitivas de la empresa familiar como también sus desventajas (Keanon, 2011).

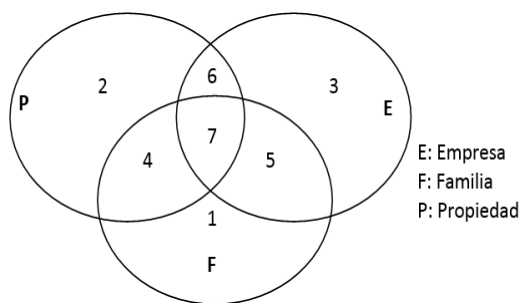


Figura 2. Empresa Familiar: modelo de los tres círculos

Fuente: Elaboración propia adaptada: Ethics of personal behaviour in family business

Elaboración: El autor

Estas relaciones pueden dar lugar a siete grupos distintos de individuos donde cada uno presenta su propio interés, identificado en la figura 2

- Miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa.
- Propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa.
- Empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios.
- Miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa.
- Miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa.
- Propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa.
- Miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

Dentro de las principales ventajas de éste modelo se encuentra la simplicidad de su aplicación en la vida diaria. Si cada individuo se proyecta en el modelo y entiende cuál es su papel en la empresa, evitará problemas y conflictos por falta de conocimiento en las actividades diarias (Pérez, 2012).

1.3 Modelos de cinco círculos

El modelos de los tres círculos presenta una mejora de parte de Joan Amat (2004) que propone un modelo con cinco círculos, que es una ampliación del modelo anterior, éste se centra en cinco puntos importantes para la empresa que son: a) la familia, b) la propiedad, c) el negocio, d) la gestión y e) la sucesión.

El modelo se enfoca en los problemas y soluciones de cada una de las áreas. En la figura 3 se muestra gráficamente el modelo:

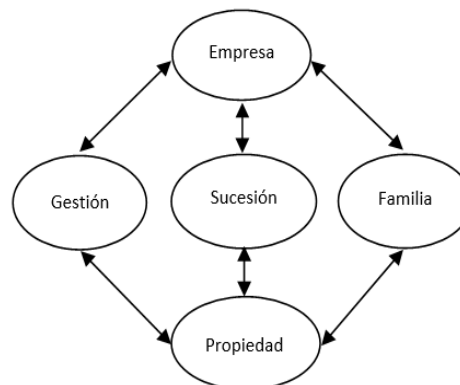


Figura 3. Modelo de los cinco círculos

Fuente: Elaboración propia adaptada: La continuidad de la empresa familiar

Elaboración: El autor

El primer círculo se relaciona con los valores, actitudes y la relación intrafamiliar, el segundo círculo habla sobre la propiedad donde se consideran temas como la estructura de poder y la correcta administración del patrimonio, el tercer círculo se rige por el área del negocio, los productos y servicios que ofrecen, el cuarto círculo está relacionado con el área de gestión, recurso humano y tecnológico, el quinto círculo se enfoca en el área de sucesión donde se trata de garantizar la continuidad de la empresa y de la familia empresarial (Amat, 2004).

El modelo está muy ligado a los valores, actitudes y relaciones familiares tratando de fomentar la comunicación y la armonía familiar para lograr eficiencia en la empresa. El modelo busca que el negocio tenga una visión estratégica tratando de lograr un mayor rendimiento con los productos y servicios ofrecidos. Una gestión que se relaciona con el grado de profesionalismo, control en los sistemas, en sus políticas de recursos humanos. La sucesión busca obtener la madurez para que el líder de organización pueda sobrellevar su eventual retiro (Corona, 2005). La sucesión es el proceso más crítico en este modelo, debe ser realizado por toda empresa familiar para garantizar la continuidad de la empresa, se toman varios aspectos como la actitud del líder al asumir su retiro, la relación del líder con los posibles candidatos a su sucesión, planificación de la sucesión, además de la administración de éste proceso (Pérez, 2012).

1.4 Modelo tridimensional

El modelo tridimensional expuesto por Gersick (1997) es una fuente muy útil para comprender el estudio de las empresas

familiares, este modelo se enfoca en tres ejes de un plano que se muestran a continuación en la figura 4, donde se encuentran involucrados la propiedad, el negocio y la familia. El negocio se inicia a través de la puesta en marcha, posterior a ésta se realiza la expansión y formalización de la empresa considerando que luego la compañía obtendrá una madurez que adquirirá con el pasar del tiempo (Getz, Carlsen, & Morrison, 2004).

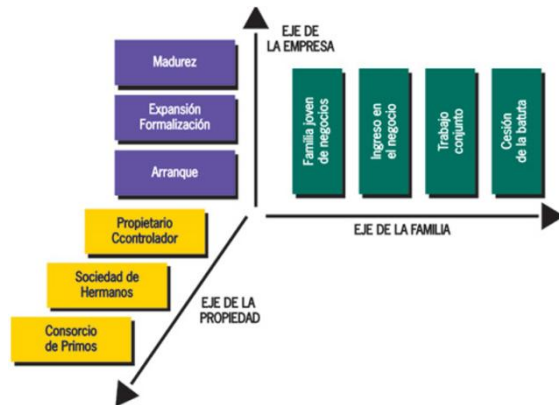


Figura 4. Modelo tridimensional de la empresa familiar

Fuente: Elaboración propia adaptada: Pioneers Look to the Past and the Future

Elaboración: El autor

Este modelo a diferencia de los anteriores cambia los círculos por dimensiones, las personas se encuentran vinculadas por su relación familiar, además la creación de múltiples mandos definen la complejidad del negocio (Gimeno, 2004). En las empresas familiares el punto inicial para la planificación es la familia ya que la importancia del compromiso permitirá alcanzar la continuidad del negocio en el tiempo (Harris, Martínez, & Ward, 2004).

El modelo tridimensional surge al incorporar el modelo de los tres círculos en el desarrollo de la empresa a lo largo del tiempo, lo que se trata es entender la empresa familiar desde el punto de vista de teoría de sistemas, lo que se considera como un sistema central compuesto por subsistemas que interactúan de forma dinámica donde para cada uno de los subsistemas que son: propiedad, familia y empresa existe una dimensión evolutiva individual (Ronquillo, 2006).

Se utilizan tres dimensiones para explicar las fases y los cambios en el tiempo, adicional el modelo refleja los desafíos que enfrentan las empresas familiares (Groenewald, Mitchell, Nayager, Zyl, & Visser, 2006). Un gran número de empresas familiares con muchos peligros para poder sobrevivir, exigen meditar el ambiente en que se encuentra cada

una. Contar con una serie específica de factores positivos generan estabilidad para ser evaluados dentro del modelo tridimensional (Vallejo, 2007).

Este modelo absorbe los problemas de la empresa familiar buscando el equilibrio, se puede seguir en este entorno tres trayectorias:

- a) Evolución lenta: Está identificado con conceptos tradicionales de la empresa familiar, donde ésta experimenta pocas variaciones en un lapso de tiempo, mientras se transmite de generación en generación, los objetivos muestran mínimos cambios en el tiempo ya que la estabilidad y la permanencia del negocio tradicional es la llave para alcanzar el éxito empresarial.
- b) Evolución rápida: Presentan un desarrollo importante en la primera generación y pretende superar todos los problemas que se desarrollan. La clave es la búsqueda continua de nuevos productos y mercados en los que la organización pueda crecer, de esta manera reducen el riesgo de encasillar al negocio en una sola actividad. Pero este tipo de crecimiento conlleva a otros problemas como mayores exigencias de un sucesor, mayor complejidad de la organización, forzar soluciones a problemas familiares.
- c) Evolución equilibrada: De sincronizar el crecimiento de la empresa, de la familia y la propiedad, no solo con una única trayectoria ya que la empresa debe seguir el curso a partir de su postura inicial. La trayectoria de estos escenarios es compleja, ya que los objetivos de la empresa están alineados con sus colaboradores tomando en cuenta sus necesidades y limitaciones familiares (Pérez, 2007).

El modelo tiene una complejidad en el eje de propiedad y el eje de familia ya que se refieren al mismo entorno, el eje de la propiedad se refiere al parentesco familiar, por otra parte el eje de la familia hace relación al ciclo de vida de la generación que creó el negocio, estas etapas son importantes ya que definen los escenarios de la empresa y permite comprender los problemas que se desarrollan (Gimeno, Baulenas, & Coma-Cros, 2009).

El modelo tridimensional muestra el crecimiento de una empresa familiar, describe como los miembros de la empresa cambian de

una dimensión a otra donde se agregan o se desaparecen en forma que transcurre el tiempo. El control total de las propiedades que se encuentra canalizado en una sola persona, si llegan a existir otros dueños es importante que exista una estructura de propiedades para las próximas generaciones (Pérez, 2012).

1.5 Modelo McGivern

El modelo de McGivern (1989) es uno de los primeros modelos evolutivos que muestra el ciclo de vida de una empresa familiar el cual comienza con la iniciación de la empresa con su fundador, luego su etapa de desarrollo, posterior su crecimiento en el medio, para luego alcanza su madurez y finalmente la decadencia. La sucesión o retiro de sus fundadores es importante para dar paso a las siguientes generaciones en la figura 5 se muestran todas sus etapas.

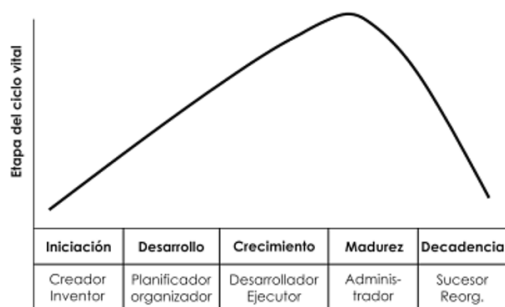


Figura 5. Modelo de ciclo de vida de la empresa familiar de Mc Givern

Fuente: Elaboración propia adaptada: The Dynamics of Management Succession

Elaboración: El autor

El modelo trata de situar la selección del posible heredero de la empresa, de esta forma ésta se encuentra en una etapa donde el heredero deberá evolucionar en sus actividades y como resultado tendrá una mayor preparación para asumir las responsabilidades en función de sus capacidades (Casillas, Díaz, Rus & Sánchez, 2014).

1.6 El modelo de Ward

El modelo fue diseñado por el catedrático Ward (1994) uno de los principales exponentes sobre empresas familiares. Se menciona tres ciclos de vida diferentes con respecto a la empresa, organización y del propietario, para cada modelo indica tres etapas que son inicial, intermedia y avanzada, cada una de estas presenta cualidades y necesidades distintas, estas etapas muestra la evolución gradual de la empresa, cuando inicia la operación, la segunda etapa muestra la

evolución del negocio y la última etapa muestra la necesidad de una regeneración estratégica (Felairan, 2005).

Las empresas familiares que comprenden la relación entre los valores, la estrategia, la visión, el liderazgo del dueño de la empresa y la importancia de las necesidades de la familia son capaces de enfrentar los retos que surgen en una empresa familiar en el mediano y largo plazo sin alterar el entorno familiar (Tàpies, 2011).

Existen varios tipos de fuerza que aquejan el desarrollo de la empresa familiar en el transcurso del tiempo, estas fuerzas recalcan lo siguiente:

- a) El entorno del negocio como el sector y tiempo de la empresa.
- b) El entorno de la organización como el tamaño, tipo y desorganización.
- c) Estímulos que tiene el dueño de la empresa.
- d) Las perspectivas económicas y los objetivos de la empresa.

Cada etapa del modelo presenta particularidades y necesidades variadas, donde se muestran las diferencias existentes que resaltan las preocupaciones relacionadas con la propiedad y la dirección de la empresa. Una de las principales características del modelo hace referencia a la visión de la empresa familiar, estas pautas son la base para la ejecución de nuevos modelos (Casillas, Díaz, Rus & Sánchez, 2014).

1.7 Modelo de los 4 pilares

Pérez (2012) propone el modelo de los 4 pilares, en este modelo se destacan puntos importantes como es la sucesión y la alta gerencia, si estas actividades no están definidas podrían ocurrir confusiones en las actividades. No se ha desarrollado un modelo que tenga relación con la empresa familiar lo que se busca es lograr una nueva perspectiva de la empresa familiar tomando nuevos conceptos, este modelo trata cuatro subsistemas principales de la empresa familiar que son:

- a) El pilar de la familia: Involucra a todos los miembros de un mismo grupo familiar considerando los valores, actitudes, relaciones y comunicación, la familia es el elemento más complejo de todos.
- b) La propiedad: Informa quien es el propietario del negocio, lo que genera un sin número de obligaciones y derechos en la misma.

- c) La dirección: Determina la organización, el control de la empresa incluyendo productos o servicios en el mercado además de los recursos sean estos humano y/o tecnológicos.
- d) La sucesión: Es un proceso importante y complicado en la vida de toda empresa familiar, deben considerarse muchos aspectos para logra el objetivo.

La empresa familiar se ve influenciada por estos cuatro pilares ya que las actividades de cada uno determinan la continuidad del negocio. Cualquier empresa debe cuidar el ciclo de vida del negocio en la medida que sea posible, existen diferentes técnicas para que el ciclo de vida de la empresa perdure en el tiempo. En este ciclo existen dos niveles importantes: el negocio y las generaciones que forman la empresa familiar, si se pretende dar prolongación al negocio es indispensable el nacimiento de otros negocios para buscar crecimiento además de una nueva generación que se adapte a las necesidades de la empresa (Pérez, 2012).

1.8 Modelo CAVA

Modelo CAVA fue propuesto por Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappunyns (2009) es un modelo que hace referencia a que las buenas familias tienen condiciones de desarrollar empresa familiares duraderas en el tiempo, estas cualidades son parte del modelo CAVA (C=Comprometido, A=Activo, V=Virtuoso, A=Avanzado)

Se muestra en la figura 8 que este modelo está liderado por una doctrina principal, seguido por otros valores y estructuras además de políticas necesarias para lograr los objetivos. El modelo CAVA es un modelo utilizado en la empresa familiar que reúne la empresa y familia, lo que busca es lograr que una empresa familiar sea una gran empresa de negocios

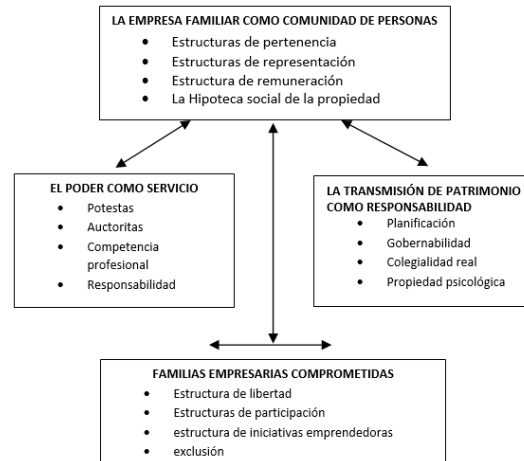


Figura 6. Modelo CAVA

Fuente: Elaboración propia adaptada: La empresa familiar multigeneracional

Elaboración: El autor

De acuerdo a la gráfica 6 el modelo CAVA se divide en 4 parte que se detallan a continuación.

1.8.1 La empresa familiar como comunidad de persona

La empresa familiar es una comunidad de personas donde se incluyen a dueños, directivos, personas que laboran en la misma, además de otras partes interesadas. Se describen tres cualidades que son:

La primera cualidad se refiere a las actividades del puesto que la persona responsable debe ejecutar.

El segundo elemento está relacionado con el grado de autonomía que tiene cada individuo en sus actividades.

La tercera cualidad destaca el grado de integración que tienen los miembros de la empresa sean de rangos altos o bajos.

Esta comunidad de personas se clasifican en:

La estructura de pertenencia: En una empresa familiar se busca ofrecer oportunidades a los mejores elementos en función de sus habilidades, escrutando la motivación para que se incorporen a la empresa. **La estructura de representación:** Establecen los representantes de un conjunto de personas y sus intereses, que son reconocidos en el organismo de la empresa. La empresa familiar busca los beneficios de todas las personas involucradas.

La estructura de remuneración: Se refiere a la correcta distribución de las ganancias obtenidas. Si no se generan ganancias y no se distribuye de una manera correcta la empresa familiar no cumpliría con su responsabilidad social interna.

La hipoteca social: Es la que suministra un servicio a la sociedad, consiste en cumplir su responsabilidad interna y externa. Los

miembros de la familia son los individuos principales que deben hacer que se cumplan la hipoteca social, ya que estos son los propietarios de la mayoría de acciones y son los que por derecho legal pueden tomar decisiones.

1.8.2 Familias empresarias comprometidas

Familia empresaria comprometida corresponde a una cantidad significativa de la familia que fundó y desarrolló la empresa familiar multigeneracional, donde muestran características particulares para la evolución de la empresa. La empresa familiar comprometida está formada por:

Estructura de libertad: Promueve la verdad de la empresa, muestra lo trascendente de lo objetivo y lo subjetivo. Las estructuras se vuelven libres cuando se promueve el desarrollo de las virtudes morales ayudando a incrementar su fuerza de voluntad, estas se unen por la confianza y el amor.

Estructura de participación: La estructura de participación se genera cuando los individuos estén dispuestos a generar un aprendizaje positivo, al verificar la participación de los miembros de la familia en la toma de decisiones de la empresa.

Estructura de iniciativas: En la estructura de iniciativas emprendedoras se analizan las áreas que requieren cambios, y en las que desarrollan y se estimulan diferentes tipos de iniciativas, esta clase de iniciativas emprendedoras deben ofrecer oportunidades para el desarrollo de cualidades de las personas tales como la creatividad, la oportunidad de correr riesgos, además de trabajar de una formas individual y perseverante.

Exclusión: Se excluye a los individuos de la empresa que no cumplan con las características que rigen el negocio, en casos extraordinarios se pueden excluir a la familia, aunque estas decisiones deben ser tomadas luego de haber agotado todos los recursos necesarios para evitar la exclusión.

1.8.3 El CA (comprometido, activo) como servicio

Dentro del poder como servicio se diferencian dos filosofías las potestas y auctoritas; las potestas se refieren al poder de decisión que proporcionan las leyes y dependiendo de los eventos se pueden lograr por la fuerza, las auctoritas corresponde al poder de

decisión que surge de la posesión de las competencias profesionales necesarias.

Las competencias profesionales necesarias son leyes a las que la mayoría de empresa se exponen, definen que las potestas como los derechos políticos o votos para la toma de decisiones, pertenezcan a los dueños del capital, aunque los sentidos de poder recaen en el sentido de servicio a la comunidad de los individuos.

1.8.4 Transmisión del patrimonio como responsabilidad

Es una de las más importantes cualidades ya que sobreviven a su primera generación, la importancia de planificar además de tomar decisiones a largo plazo logrando transmitir los valores empresariales. La transmisión del patrimonio se divide en:

Planificar la transferencia de patrimonio no es solo optimizar las contingencias fiscales. No mostrar una preocupación considerable en planificar el paso del patrimonio es carecer de responsabilidad social.

La Gobernabilidad en la participación de los activos de la empresa debe trasmitirse de tal forma que se garantice la misma, el objetivo principal es que cumpla con sus funciones sociales a lo largo del tiempo.

Racionalidad técnica es la utilización de procesos lógicos para la formulación de planes de acción que logren superar los problemas existentes, a su vez explotar sus fortalezas y de esta forma aprovechar los recursos para lograr beneficios económicos. La racionalidad psicológica que parte de los sistemas de valores de las personas que están tomando las decisiones importantes de la empresa influye en que realicen un plan de acción que favorezca sus beneficios personales. La racionalidad ética que debería influenciar a las personas responsables de las decisiones a poner los bienes comunes de la empresa por encima de su propio beneficio.

La colegialidad real hace referencia a las decisiones tomadas por un conjunto de personas que se encuentran preparadas profesionalmente para ejercer el cargo, escuchar y entender las opiniones de las otras personas involucradas. Propiedad psicológica se relaciona con familiares cercanos a los dueños de la empresa y se encuentran en el escenario por estar relacionados con la empresa familiar, presentan sensaciones de propiedad psicológica como es el caso de familiares en primer y segundo grado

los cuales llegan a pensar que son dueños de la empresa, cuando la realidad es que solo son dueños de una parte de su capital y en otros caso no son dueños de nada (Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli, & Cappuyns, 2009).

1.9 Modelo de las 4C

El modelo fue propuesto por Miller y Le Breton-Miller (2005) donde coincidieron en hacer referencias a cuatro cualidades que son:

Continuidad: Las empresas familiares longevas se encuentran ligadas con la misión duradera y apasionada, invirtiendo los recursos necesarios para mantener estos ideales a lo largo del tiempo. Entre los componentes de la continuidad se destaca el ligarse a la misión de la empresa que percibe las creencias y valores de su fundador, a la vez trabajan en las competencias para que al cabo de algunos años puedan desarrollarlas además de generar grandes beneficios fomentando el trabajo de administración y el aprendizaje en equipo.

Comunidad: Las empresas multigeneracionales buscan construir un grupo sólido, éstas adoptan valores para que sirvan como ejemplo a sus empleados, buscando socializar con todos los miembros de la organización para fomentar dichos valores, dejando en segundo plano los incentivos financieros y las leyes burocráticas.

Conexión: La conexión favorece las relaciones entre los empleados, clientes y proveedores construyendo una reputación respetable generando la permanencia de la empresa a través del tiempo (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001).

Comando: Las cabezas principales de la empresa familiar insisten en conducirse independientemente para reorganizar la empresa. Estas empresas trabajan con características de poder de cada uno de sus miembros, estos tienen libertad de comunicarse de forma oportuna además de tomar decisiones (Mackie, 2001).

1.10 Modelos de las 4P

El modelo fue propuesto por Ward (2004) basándose en su experiencia de más de 30 años en empresas familiares, encontró que el éxito de las empresas duraderas en el tiempo es sostenido por 4P que son:

La política: Es un procedimiento de ejecución que se basa en las condiciones establecidas para el presente y futuro. La implementación de

políticas en el negocio familiar considera dos ventajas, en la primera se toma mucho cuidado con los problemas de la empresa antes de que los mismos se conviertan en emocionales o personales. Y la segunda ventaja es que al hablar con la familia, se deben sobrellevar los objetivos para que de esta forma los miembros del negocio entiendan las funciones y diferentes procedimientos. Este tipo de acciones son importantes para la familia, creando los protocolos familiares que son la fuente para la correcta dirección de la empresa familiar y su patrimonio.

Propósito: Las empresas familiares deben tener un propósito inspirador que permitirá ser el motor de arranque para sobrellevar situaciones negativas propias del negocio, esto conlleva a que los miembros de la organización se sientan motivados y comprometiéndose con la empresa.

Proceso: Refiriéndose a empresa familiar es toda acción que permita la resolución de los problemas de manera conjunta. Para que estos procesos tengan éxito se debe lograr obtener ciertas destrezas tales como la comunicación, resolución de problemas y trabajo en equipo. Estas acciones también depende de los miembros de la familia estos deben tener la capacidad de buscar el bienestar del negocio sobreponiendo su interés personal, en estos casos la empresa y la familia desarrollan las políticas además de compartir las perspectivas planteadas.

Parentesco: La mayoría de empresas familiares conservan el vínculo con la familia permitiendo reuniones en constante armonía entre sus miembros al generar una relación de confianza (Ward, 2004).

1.11 Modelo dinastía

El modelo fue propuesto por Gómez (2012) este plantea que el éxito de la empresa familiar se basa en el tipo de familia considerando los valores éticos y principios morales que se transfieran a los nuevos herederos. En el caso que una empresa familiar promueva el individualismo buscando el interés familiar es probable que la visión del patrimonio tenga la misma perspectiva ocasionando que la empresa solo se enfoque en su crecimiento y de esta forma entregar dividendos interesantes olvidando cualquier otra concepto o criterio de valores como la unidad y el trabajo en equipo, de esta forma se cuida el capital y el crecimiento evitando riesgos altos para las futuras generaciones. El modelo dinastía familiar se

caracteriza por compartir todos los valores y principios enfocados en el bien, que el fin de cada acción deben ser con aspecto de honorabilidad, este tipo de familias tratan de conseguir una visión transcendental. El éxito de longevidad de las empresas familiares es que se transmiten los valores correctos a las nuevas generaciones (Gómez, 2012).

1.12 El modelo de Hershon

El modelo de Hershon habla sobre la transmisión del poder dentro de la empresa familiar, la importancia del modelo radica en saber transmitir el poder de la empresa a la generación posterior con un control responsable del mismo (Barnes & Hershon, 1976).

Dentro del negocio el gobierno familiar puede transmitir poder dentro y fuera de la familia como es el caso de los gerentes familiares que tienen el control del negocio y en algunos casos se aferran al mismo, la creación de dinastías es frecuente para asegurar la transmisión del poder aunque en muchas ocasiones se crean rivalidades, fuera del negocio se puede generar otros conflictos relacionados a los ingresos y herencias de la familia, los conflictos y alianzas de grupos familiares considerando el grado de compromiso que se tienen dentro de la empresa. Las características organizacionales de la empresa toman tres etapas que son subsistencia, administración de crecimiento y control administrativo, todas estas etapas son las que permiten mantener a la empresa a lo largo de su ciclo.

El modelo simboliza un espacio de dos dimensiones, el eje horizontal está representado por la sucesión de la dirección de la empresa, en el eje vertical se vincula con la evolución de la organización que muestra tres generaciones continuas.

Hershon vuelve a tomar en cuenta que existen modelos de gestión optimizados, también existen modelos que no se encuentran optimizados que dependen de la etapa en la que se encuentra la empresa familiar, se refiere a un modelo basado en la orientación circunstancial, aunque se busca un desarrollo que se acople a la empresa familiar (Casillas, Díaz, Rus & Sánchez, 2014).

1.13 Modelo de cultura organizacional

Según Gallo (1997) una empresa familiar se logra de la existencia actual de la empresa y la ambición que persista en el tiempo y esta provenga de la unión del negocio y la familia, que al unir ambas culturas que están

formadas por valores y principios sean permanentes. Se toman en consideración los niveles de gestión relacionados con la cultura de la empresa la cual se manifiesta por medio de las acciones que pueden afectar de forma interna y externa el rendimiento del negocio, existen dos factores primordiales para su desarrollo: la flexibilidad y la estabilidad.

La misión de la empresa es un bien que se desarrolla con la finalidad de buscar una dirección estratégica que está fijada como meta y objetivos ligados con la visión buscando la resolución de problemas, sobrellevando conflictos internos para poder cumplir desafíos externos, el trabajo en equipo es indispensable para hacer frente a la competencia con otras empresas. Cuando las organizaciones encuentran el área de mejora se puede tomar planes de acción para corregir la vulnerabilidad y de esta forma forjar los temas culturales.

Las culturas que se encuentran en muchas empresas familiares a menudo pasan desapercibidas como una fuente de ventaja competitiva, la cultura organizacional distingue a la empresa, la familia puede estar facultada para manejar el negocio tratando de alcanzar el máximo potencial gracias a sus valores y sus creencias básicas del pasado (Denison, Lief, & Ward, 2004).

La cultura empresarial es caracterizada por el conjunto de valores y conductas que se generan en una empresa fruto del liderazgo de los miembros de la familia. Los conceptos de recursos y cualidades establecen parámetros a considerar en el estudio de empresas familiares, producto de los modelos culturales, la cultura se considera como parte de los recursos de toda empresa generando activos intangibles y de alto valor (Esparza & Gómez, 2010).

1.14 Modelo IEI (Internal, External, Inside).

El modelo fue desarrollado por Lozano (2011) establece su ingreso a la empresa familiar una vez que se han obtenido experiencias en otras empresas que no pertenecen a la familia en donde se realizó un trabajo a tiempo completo, luego de esto regresan a la empresa familiar a aportar con sus conocimientos, ésta interacción se lo denomina IEI (Internal, External, Inside). Esto tiene méritos para ser tomado en cuenta por las cabezas principales de la empresa familiar, a la hora de tomar alguna acción sobre el ingreso a la misma. El modelo enfoca el trabajo voluntario donde primero trabaja en la empresa familiar por un período de tiempo, luego de esto realizar un trabajo obligatorio en una empresa

ajena a la familia, y finalmente toma la decisión de regresar a la empresa familiar.

La etapa inicial: Esta experiencia laboral es arreglada con la familia, en coordinación con el consejo familiar y su jefe directo para lograr que el posible sucesor vaya más allá de sus deberes y de esta forma sienta las exigencias del desarrollo y mejora constante en la cual está involucrada la empresa, al final de la fase inicial se busca potencializar al sucesor para prepararlo a dejar la empresa familiar y buscar otras experiencias alejado de los negocios de la familia.

La segunda fase: Hace referencia a la experiencia externa de tiempo completo, en esta fase el posible sucesor desempeñará su trabajo en una o varias empresas alejadas del círculo familiar, en estas deberá desempeñarse por algunos años y a su vez debe estar informado de lo que acontece en la empresa familiar.

La tercera fase: Corresponde que luego de un tiempo considerable se examina el regreso a la empresa o de la continuidad del mismo fuera de esta.

La cuarta fase: Menciona dos tipos de situaciones relacionadas con el sucesor, si luego de un tiempo considerable el posible sucesor regresa a la empresa familiar, la probabilidad que continúe en la empresa es alta, debido a que tiene claro los dos ámbitos de un negocio familiar y otro que no pertenece a la familia, en el otro escenario si después de un tiempo prudencial el posible sucesor continuará con sus experiencias laborables externas, no se puede garantizar la probabilidad del retorno a la empresa familiar pero si se genera más desconfianza en este tema (Lozano, 2011). En la figura 7 se muestra la secuencia completa del modelo IEI.

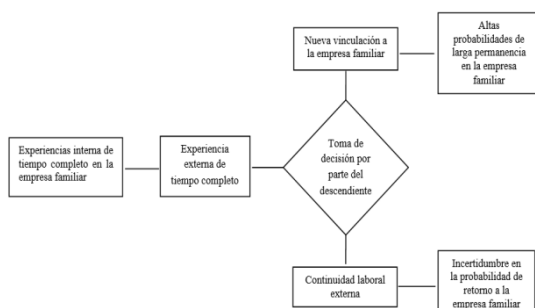


Figura 7. Secuencia del modelo IEI

Fuente: Elaboración propia adaptada: El modelo IEI, un nuevo concepto en la vinculación de potenciales sucesores

Fuente: El autor

1.15 Modelo de equilibrio entre empresa y familia

Belausteguigoitia (2004) realiza una analogía de la empresa familiar representándola como un barco como se muestra en la figura 8, el cual está formado por una proa que representaría a la empresa, popa que representa la familia y la cabina de mando donde se encuentra el capitán del barco muestra a los propietarios de la empresa, la empresa se mantendrá a flote mientras el agua no ingrese, el agua es representada por los problemas externos que presente la empresa. Para evitar que se hunda por el ingreso de problemas es necesario que los propietarios mantengan el equilibrio entre empresa y familia, ya que si todo el peso del negocio (recursos) cayera en una de estos dos extremos la empresa se hundiera.

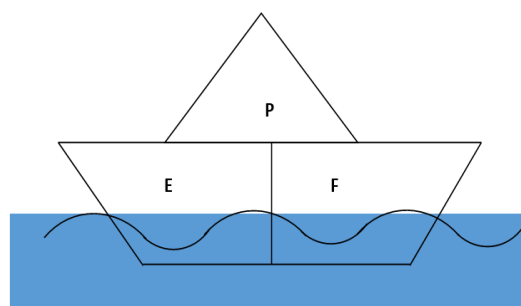


Figura 8. Modelo de equilibrio

Fuente: Elaboración propia adaptada: Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. **Elaboración:** El autor

Los propietarios de las empresas deben planear su viaje para llegar a un punto específico, es significativo que tanto el capitán, es el dueño de la empresa y la tripulación que son los empleados del negocio estén de acuerdo cual es el destino trazado y la formar de llegar. Ya que existen muchas metas a las cuales el barco puede arribar y es indispensable tomar una decisión, los empleados y colaboradores deben tener clara la idea de que el puerto al que arribaran es el más óptimo, y así lograr que todos contribuyan a lograr el objetivo.

En ciertas circunstancias existen diferencias entre los empleados del negocio, estas puedan servir como retroalimentación y de esta forma aportar para que el viaje siga el curso, también se pueden tomar decisiones por parte de los dueños que perjudican a todos los trabajadores de la empresa. Si los empleados piensan que la meta que se pretende lograr no es el más apropiado puede generar malas prácticas y en los peores escenarios se puede generar un motín en el negocio. Para llegar a la meta

trazada el dueño de la empresa puede disponer continuar con algunos de sus empleados o prescindir de los servicios de estos, analizando el trabajo realizado por dicha persona.

La representación del barco muestra la situación que en una empresa familiar se puede suscitar. Los propietarios de esta empresa se encuentran en la discrepancia de destinar recursos generados por el negocio a la familia o a la misma empresa. Lo contradictorio es encaminar los recursos hacia la familia e ignorar las necesidades de la empresa, ya que la

empresa no tiene los recursos para operar de forma adecuada y a corto plazo no seguirá generando beneficios, bajo estas condiciones la familia será la causante del final de la empresa. Por otra parte, si solo se destinan recursos para la empresa y la familia no se ve favorecida por dichos beneficio, los miembros de la familia podrían sentirse frustrados por la falta de atención y de ésta forma alejarse de la empresa. Es por esta razón que es necesario que el dueño del negocio mantenga este equilibrio (Belausteguigoitia, 2010).

Conclusiones

Los cambios constantes que experimentan las empresas familiares hacen indispensable una introspección de sus problemas y debilidades, ya que éste tipo de empresas deben estar preparadas para los diferentes conflictos y desafíos que se puedan presentar en el campo empresarial, administrativo y familiar por su misma naturaleza. Se realiza una agrupación de las empresas familiares de acuerdo a la relación que presentan en función a su estructura, tiempo, influencias, cualidades y experiencia. Los modelos de las empresas familiares han sido planteados de acuerdo a estos aspectos y se los agrupó en 4 categorías: Modelos Circulares, Modelos de Tiempo, Modelos de Influencia y Cualidades, Modelos de Experiencia. (Belausteguigoitia, 2004). La categorización de los modelos circulares se realizó en relación a la similitud en su representación gráfica, en este tipo de modelo su factor común son los círculos que muestran cada subsistema de la empresa familiar. Los modelos agrupados dentro de esta clasificación son: Modelos de dos círculos, Modelos de tres círculos (Tagiuri, & Davis, 1982), Modelos de cinco círculos (Amat, 2004). La agrupación de los modelos de tiempo se hace en relación a similitudes que muestran las empresas familiares con respecto a su evolución o progreso en función del tiempo, debido a que sus cambios son progresivos es relevante lograr una alineación de sus políticas. Los modelos agrupados dentro de esta clasificación son: modelo tridimensional (Gersick, 1997) y modelo de Mc Givern. (McGivern 1989), modelo de Ward (Ward, 1994), modelo IEI (Lozano 2011). La agrupación de los modelos en relación con la influencia y cualidades, en esencia siguen tradiciones, además de las buenas prácticas de otras familias y empresas. De acuerdo a esta relación se agruparon los modelos: modelo cava (Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns , 2009), modelo de las 4C (Miller y Le Breton-Miller, 2005), modelo de las 4P, modelo Hershon (Barnes & Hershon, 1976). Cada empresa según sus características se acopla de forma distinta al desarrollo del modelo incorporado, permitiendo que la empresa se adapte y busque una solución a los diferentes tipos de conflictos; uno de éstos puede ser la toma de decisiones, si ésta se basa en emociones trae un desequilibrio entre la empresa y las relaciones familiares, lo cual puede generar

desorganización.-(Vélez, Holguín, De la Hoz, Gutiérrez, & Durán, 2008)

Los modelos circulares permiten analizar los problemas en función a distintos ejes: empresa, familia, propiedad, gestión y sucesión, con la finalidad de generar un equilibrio y evitar los problemas de rutina. (Pérez, 2007). También sirven como valiosa herramienta para la comprensión de los problemas que se generan en el entorno familiar y la empresa en la actualidad. (Davis, Lansberg, & Mccollom Hampton, 1997), a diferencia de los modelos de tiempo que permiten entender el negocio en un momento determinado del tiempo. Gersick (1997). El objetivo de estos modelos es que cada individuo que desempeña una labor en la empresa tenga claro su rol dentro de la misma, buscando que el negocio tenga una visión estratégica tratando de lograr un mayor rendimiento de los productos y servicios que la empresa ofrece. Davis, J. (2001). El problema con las empresas familiares es que instituyen la informalidad de la convivencia familiar a la formalidad de una organización profesional. A lo largo de los años, la evolución del sistema familia-empresa-propiedad exigirá un proceso más profesional, ya que la empresa desea que perdure su forma familiar, sin perder la capacidad de profesionalizarse (vincular directivos no familiares), y planificar la sucesión de su dirección.

La gestión correcta en base a la interacción de la familia, empresa y propiedad garantizan la unidad familiar, una empresa sana, y la prolongación de la dirección y la preservación del patrimonio. Sin embargo, la familia empresaria debe estar preparada para producir los cambios que ésta requiera, ya que su permanencia en el tiempo no solo dependerá de un buen ambiente familiar-empresarial, sino de la verdadera transferencia de conocimientos a las siguientes generaciones. (Belausteguigoitia, 2004). Los problemas que se presenta en una empresa en función del tiempo se pueden definir en tres periodos que son corto, mediano y largo plazo. Esto afecta al tópico de la sucesión; considerado un conflicto a largo plazo; no recae en esta la importancia que debe tener en corto plazo, lo que demuestra la falta de planeación en la estrategia de sucesión de la empresa familiar (Pérez, 2007). Los modelos de tiempo, analizan la evolución del negocio desde su

inicio hasta la etapa de decadencia, esto relacionado a la sucesión del poder, (Gersick, Davis, McCollom & Lansberg, 1997), estudian el ciclo de vida de la empresa y recomiendan en la etapa final un cambio, delegando la responsabilidad a la siguiente generación. Este modelo contribuye al crecimiento del sucesor, ya que se puede controlar su ingreso, desarrollo, madurez y expiración del negocio. (Ward, 1994). El modelo tridimensional es el resultado de la interacción dinámica del desarrollo de la empresa a lo largo del tiempo y de un sistema central compuesto por subsistemas, donde cada uno de estos: propiedad, familia y empresa permiten ver el progreso del negocio en función del tiempo Gersick (1997). Lograr asumir retos en el mediano y largo plazo sin alterar el entorno familiar es un reto en las empresas familiares, tomando de manera transcendental los valores, misión y visión de la familia empresaria (Belausteguigoitia, 2010). Existen modelos evolutivos que giran en torno al ciclo de vida de la empresa familiar, siendo el mayor reto perpetuar el camino de la organización y parte vital para lograr esta premisa es la correcta elección de un sucesor (McGivern, 1989). El rol del eje sucesión, es realmente importante ya que de éste se avizora el éxito o fracaso de la empresa, por lo que una sucesión planificada es significativa, sin embargo su aplicación puede llevar años, se debe dedicar tiempo para conocer a los posibles sucesores, desde su nivel de compromiso hasta saber si comparten la visión del negocio, y como se da la relación de familia, empresa y propiedad. (Pérez, 2012). Las empresas familiares longevas se encuentran ligadas a la misión duradera y apasionada, mantener los ideales, creencias y valores de su fundador a lo largo del tiempo, favorecerá para que la reputación respetable genere la permanencia de la empresa a través del tiempo (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

A pesar que las investigaciones sobre las empresas familiares son herramientas de análisis reciente, la familia ha estado presente desde el inicio de los tiempos. Los modelos de empresas familiares son muy útiles para que la familia empresaria pueda direccionar de forma objetiva el manejo de su empresa (Ronquillo, 2006). Los modelos de influencia y cualidades están ligados directamente a la familia, sus valores y actitudes; creando un vínculo de comunicación, el cual busca una

eficiencia en el negocio (Pérez, 2012). Los modelos de influencia y cualidades además contribuyen para la toma de decisiones sobre la profesionalización de la empresa familiar, éstos analizan si existen valores y principios familiares que puedan ser transferidos a la empresa contribuyendo positivamente, lo cual permite que se cree una cultura de pertenencia, un trabajo colaborativo, donde la visión empresarial se conecta con la familiar, ayudando a llevar a la empresa familiar hacia una empresa de negocio (Lozano 2011). La cultura de la empresa familiar juega un papel primordial en el modelo influencia y cualidades ya que existen valores únicos que se fomentan a cada miembro que la compone, al tener alineado a todo el personal sobre las expectativas y forma de trabajo de la empresa se logra generar sinergias en todos los departamentos (Gallo, 1997).

Los modelos de experiencia se basan en aplicar las habilidades y destrezas aprendidas en otras empresas lejos del círculo familiar que sirvan como aporte al desarrollo de la misma (Lozano, 2011). Los miembros de la familia que tengan la oportunidad de laborar en entidades profesionales, contribuirán a la empresa familiar por medio de la adaptación de los métodos de grandes corporaciones, lo cual ordenará su gestión basada en procesos, procedimientos y políticas (Lozano, 2011).

En toda empresa no solo se toman en consideración los recursos si no también la capacidad de sus líderes, esto son valores intangibles pero que pueden generar ventajas sobre sus competidores, este es un factor principal para que la empresa familiar sea una empresa exitosa (Tàpies, 2011). La empresa familiar vive una situación compleja, debido a que tiene tres ejes interrelacionados, empresa, familia y propiedad, en la mayoría de los casos involucra a las mismas personas. Por lo que es importante conciliar los intereses de los diferentes integrantes, para favorecer el entorno de la empresa (Keanon, 2011). La relación entre miembros de la familia y su comunicación tiene un rol fundamental en la toma de decisiones, además la carencia de un plan de sucesión en la propiedad y gestión, es una de las causas por la que las empresas familiares en general tengan un corto ciclo de vida.

Bibliografía

- Amat Salas, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Barnes, L., & Hershon, S. (1976). Transferring power in the family. *Harvard Business Review*, 105-110.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2003). *La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica*. CEDEF, 3-12.
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México DF: McGraw-Hill.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica equilibrio y consolidación*. México DF: Mc Graw Hill.
- Casillas Bueno, J. C., Díaz Fernández, M. d., Rus Rufino, S. I., & Sánchez Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones 2.ª edición*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Barcelona: Deusto.
- Davis, J. (2001). *Organizing the Family-Run Business*. Working knowledge, 2-5.
- Davis, J. A., Lansberg, I., & Mccollom Hampton, M. (1997). *Empresas familiares: generación a generación*. Mexica DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review* SAGE, 61-68.
- Esparza Aguilar, J. L., & Gómez Guillamón, A. D. (2010). *La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares una aproximación teórica*. Investigación y Ciencia de la universidad autónoma de Aguascalientes, 13-20.
- Felairán Abreu, M. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. *Redalycs*, 2-8.
- Gallo Laguna de Rins, M. Á., & Cappuyns, K. (1999). Ethics of 4c personal behaviour in family business. *IESE*, 327-333.
- Gallo, M. (1997). *Sucesión en la empresa familiar*. Ediciones IESE.
- Gallo, M. A., Klein, S., Montemerlo, D., Tomaselli, S., & Cappuyns, K. (2009). *La empresa familiar multigeneracional*. Madrid: EUNSA.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business Press.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 285- 290.
- Getz, D., Carlsen, J., & Morrison, A. (2004). *The Family Business in Tourism and Hospitality*. Cambridge: CABI.
- Gimeno Sandig, A. (2004). Tesis doctoral. *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas*. Madrid, España: Biblioteca de la empresa familiar Arles Ferrer Salat.
- Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2009). *Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familia empresaria*. Barcelona: Deusto.
- Gómez Betancourt, G. (2012). Dinero obtenido de <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/de-familia-empresaria-dinastia-familiar/164059>

Gómez-Betancourt, G., Betancourt Ramírez, J. B., & Zapata Cuervo, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Redalyc*, 38-43.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265425848003>

Groenewald, M. J., Mitchell, B., Nayager, T., Zyl, J. V., & Visser, K. (2006). *Fresh Perspectives: Entrepreneurship. South Africa: Pearson South Africa.*

Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (2004). Is Strategy Different for the Family-Owned Business. *Family Business Review*, 159-174.

Internal Family Enterprise Research Academy (IFERA). (2007). From the Founder to Multigenerational Family Business. *IESE insight review.*

James W., L. (1993). *La sucesión del management en la empresa familiar.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A./Vergara.

Juan Antonio, P. L. (1996). *Fundamentos de la dirección de empresas.* Madrid: Ediciones Rialp.

Keanon J., A. (2011). *Understanding The Family Business.* New York: Business Expert Press.

Leach, P. (1993). *La empresa familiar.* Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Lozano Posso, M. (2011). El modelo IEI, un nuevo concepto en la vinculación de potenciales sucesores. *Cuadernos de Administración*, 275-293.

Mackie, R. (2001). Family ownership and business survival. *Business History*, 1-30.

Martínez, P. (2007). *Empresas familiares de inmigrantes.* Universidad Autónoma de Barcelona .

Maseda García, A., Arosa de la Torre, B., & Iturralde de la Torre, T. (2007). *Familia empresaria y empresa*

familiar: estructuras de gobierno. *Universidad de Vasco*, 297-310.

McGivern, C. (1989). The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm. *Family Business Review*, 3-10.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing For The Long Run: Lessons In Competitive Advantage From Great Family Businesses.* New York: Harvard Business Review Press.

Moreno Lázaro, J. (2009). La empresa familiar española y el mercado mundial: agrolimen. una perspectiva histórica. *Revista ICE*, 160-175.

Pascual García, C. (2012). *Empresa Familiar: Mujer y Sucesión.* Universidad de Córdoba, 54-60.

Pérez López, J. (1987). *Motivación humana en el trabajo.* IESE.

Pérez Molina, A. I. (2012). El modelo de empresa familiar. *3Ciencias*, 2-12.

Pérez Rodríguez, M. J. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia.* Barcelona: Paraninfo.

Riva, V., & Güenaga, I. (2011). *La empresa familiar.* Universidad de la República de Uruguay, 4-20.

Romero Flores, E. A., & Montiel Campo, H. (2010). Codependencia en la toma de decisiones y la estructura de la empresa familiar. *ANFECA*, 3-12.

Ronquillo, J. L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar: Un Enfoque Practico.* México DF: Panorama Editorial.

Sabater-Sánchez, R., Ruiz-Mercader, J., & Carrasco-Hernández, A. J. (2003). *Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar.*

Working Paper. Departamento de Economía. Universidad de Murcia.

Saldaña Rodríguez, M. (2000). *Administración de la empresa familiar: cinco errores críticos y como evitarlos*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Sánchez-Crespo Casanova, A. J., Bellver Sánchez, A., & Sánchez y Sánchez, A. M. (2005). *La empresa familiar: manual para empresarios : claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Bilbao: Deusto.

Schulze, W. S., Lubatkin, M., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: theory and evidence. *Organization Science*, 90-110.

Steckerl Guerrero, V. (2005). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y gestión*, Volumen N° 20, 196-210.

Steier, L. P., & Ward, J. L. (2006). If Theories of Family Enterprise Really Do Matter, So Does Change in Management Education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 887-897.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, Volumen 9, 107-119.

Tàpies, J. (2011). *Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar*. *Universia Business Review*, 14-20.

Treviño Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana*. México: Pearson.

Universidad Autónoma de Tamaulipas. (2009). La franquicia como estrategia de internacionalización. *Revista digital Universitaria*, 1-4.

Vallejo Martos, M. C. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y

aprendizaje organizacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 217-234.

Vélez Montes, D., Holguín Iagos, H., De la hoz pinzón, G.A., Gutiérrez Ayala, I., & Durán Bobadilla, Y. (2008). *dinámica de la empresa familiar pyme*. *FUNDES*, 125-130.

Villarreal Larrinaga, D. O. (2006). La estrategia de internacionalización de la empresa: Un estudio de casos de multinacionales vacas. *Universidad de País Vasco*, 100-140.

Visscher, F. M. (2000). *Transiciones financieras: cómo administrar el capital y la liquidez en la empresa familiar*. Mexico DF: McGraw-Hill Interamericana.

Vivas Moreno, B. (2006). *Guía de aproximación a la empresa familiar: con la sucesión del empresario en el horizonte*. Barcelona: Escuela Organizacional Industrial, EOI.

Ward, J. L. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar: planificación estratégica de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos*. Buenos Aires: El Ateneo.

Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned From Long Lasting, Successful Families in Business*. New York: Palgrave Macmillan.

Gersick, K. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Cambridge: Harvard Business Press.

<http://books.google.co.in/books?id=CcGUxSCJqcC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q=three-dimensional&f=false>