

## COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS FAMILIARES

### FAMILY BUSINESS COMPETITIVENESS

Ing. Pérez-Espinoza, María José, Mg.<sup>1</sup>  
Docente en UMET, Sede Machala  
e-mail: [mjperez@umet.edu.ec](mailto:mjperez@umet.edu.ec)

Ing. Solano-Solano, Javier, Mg.<sup>2</sup>  
Docente en UMET, Sede Machala  
e-mail: [jsolano@umet.edu.ec](mailto:jsolano@umet.edu.ec)

Ing. Uzcátegui, Carolina, Mg.<sup>3</sup>  
Docente en UMET, Sede Machala  
e-mail: [cuzcategui@umet.edu.ec](mailto:cuzcategui@umet.edu.ec)

Zamora León Ivanna Paola<sup>4</sup>  
Estudiante de Ingeniería en Gestión Empresarial, UMET – Sede Machala  
e-mail: [izamora@umet.edu.ec](mailto:izamora@umet.edu.ec)

#### Resumen

La presente investigación tiene como objetivo estudiar el desempeño de la empresa familiar desde el ámbito de la competitividad, estableciendo cuales han sido las estrategias aplicadas, los factores que intervienen, los errores cometidos y recomendaciones de cara a futuro, para lo cual inicialmente se presenta estadística relevante acerca de la importancia de las empresas familiares a nivel mundial y el rol que desempeña un alto grado de competitividad para su continuidad en el mercado. Así también se mencionan los escenarios en los que las empresas familiares compiten y cuáles son las características que deben tener para poder potenciarse como una organización mucho más profesional y competitiva; se destaca el rol que juega el talento humano dentro del desarrollo de dicha competitividad empresarial y aquellos factores adicionales que repercuten directamente en las personas. Adicionalmente se identificaron diferentes modelos estratégicos aplicados por las empresas de tipo familiar para mejorar su competitividad y finalmente se mencionan los problemas principales que sufren así como las recomendaciones que deben tener presente para la consecución de los objetivos a largo plazo y la creación o fortalecimiento de una ventaja competitiva.

**Palabras claves:** Competitividad, empresa familiar, estrategia, objetivo, ventaja competitiva

#### Abstract

The present investigation has as objective to study the family business performance from the competitive aspect, establishing which strategies had been applied, the factors that are considered, the made mistakes and the recommendations for the future, that's why first of all, relevant statistical data is presented about the importance of family business around the world and the role that competitiveness has for its continuity in the market. As well, it is mentioned the stages where family companies compete and which are the characteristics that they should have in order to potentiate themselves as a professional and competitive organization; it is highlighted the role that plays the human talent in the development of the corporate competitiveness and those additional factors that have repercussions directly in the people. Additionally, were identified different strategic models that are applied in family enterprises to improve its competitiveness and finally it is mentioned the principal problems that suffer this type of companies, as well as some recommendations that managers of a family business should keep in mind for the achievement of the long term objectives and the creation or strengthening of a competitive advantage.

**Key words:** Competitiveness, family business, strategy, objective, competitive advantage.

---

<sup>1</sup> Magister en Administración de Empresas, Docente Titular Auxiliar I en Universidad Metropolitana del Ecuador, sede Machala

<sup>2</sup> Magister en Finanzas, Docente Titular Auxiliar II en Universidad Metropolitana del Ecuador, sede Machala

<sup>3</sup> Master en Gestión Empresarial, Docente Titular Auxiliar I en Universidad Metropolitana del Ecuador, sede Machala

<sup>4</sup> Estudiante de Ingeniería en Gestión Empresarial en Universidad Metropolitana del Ecuador, sede Machala

## Introducción

Generalmente se tiene la percepción que la empresa familiar al ser un ente cuyo espacio organizacional es cerrado (debido a la relación familiar existente) se pueden tomar decisiones de planificación, estratégicas, económicas y estructurales con un bajo grado de complejidad, sin embargo la realidad es diferente, ya que las empresas familiares son organizaciones que viven fenómenos bastante particulares, que van de acuerdo al tipo de familia propietaria, a su cultura, sus relaciones familiares, por lo que se las podría considerar como empresas *sui generis*<sup>5</sup> con un alto grado de complejidad a todo nivel (Alburquerque, Álvarez, & Montoya, 2013).

Pero ¿en qué se destacan las empresas familiares que despierta el interés del mundo por estudiar su desempeño?, pues bien para connotar algo de su importancia se puede mencionar a Zeitlin (1974) quien afirmaba que en dicho año, alrededor del 40% de las 500 empresas de la revista Fortune<sup>6</sup> eran de propiedad familiar o estaban controladas por estas, así también países como Francia poseían una presencia del 80% de empresas familiares, España un 60%, República Dominicana un 99%, entre otros. Dichas referencias numéricas reafirman el rol que muchos expertos en el área venían atribuyéndole a las empresas familiares desde hace varios años atrás.

Para el año 2000 Upton y Petty (2000) actualizaron las estadísticas, afirmando que las empresas familiares representaban un 80% del parque empresarial y contribuían en un 50% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial, once años después Chang y Lin (2011) afirman que las empresas familiares representan un 90% de las empresas en el mundo, corroborando que a pesar del grado de familiaridad, complejidad, inestabilidad que ofrece el mercado, la economía mundial y de por si el entorno familiar, todos aquellos factores han sido obstáculos superables, en donde la familia propietaria ha sabido mantener un norte claro (muchas veces con varios tropiezos), pero desarrollando una ventaja competitiva a como dé lugar por sobre todos sus competidores.

Empresas como Hermés, Louis Vuitton, Chanel, Cartier, son marcas representativas de lujo con un éxito a nivel mundial, de propiedad y manejo familiar que destacan por si solas en sus niveles de competitividad y reconocimiento de marca, entonces ¿mucho de lo que hacen está bien por el análisis profesional y de competitividad del mercado que realizan o son meras decisiones tomadas y coincidentalmente exitosas? Pues bien, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo estudiar el desempeño de la empresa familiar desde el ámbito de la competitividad, estableciendo cuales han sido las estrategias aplicadas, los factores que intervienen, los errores cometidos y las recomendaciones de cara a futuro.

No está demás mencionar que la competitividad es considerada como un factor crítico de éxito para la vigencia de las organizaciones y sobre todo en las empresas familiares cuya permanencia en el mercado va muy ligada a los cambios generacionales que tiene (Hernández, 2007), por ende una organización será más competitiva en la medida en que los bienes o servicios comercializados reflejen un valor agregado generado por las habilidades, competencias, destrezas y conocimientos del talento humano involucrado en su producción (Carcano, Corbetta, & Minichilli, 2011). Por lo tanto, la clave para el desarrollo de una competitividad única, irrepetible y no imitable en una empresa familiar es la formación progresiva y permanente de su talento humano, particularmente de los miembros de la familia propietaria, los mismos que deben adquirir conocimiento teórico, habilidades y destrezas para desarrollarse como propietarios, administradores, gerentes, empleados operativos, técnicos o directivos y lo cual les garantizará la supervivencia a las turbulencias que genera la competencia y la sostenibilidad en el mercado nacional o internacional (Hernández, 2007), de la mano con otros factores que se analizaran posteriormente.

## Escenarios de mercado a los que se enfrentan las empresas familiares

La competitividad de una empresa familiar es puesta a prueba en gran parte en los diferentes escenarios a los cuales se encuentra expuesta durante su desarrollo (Fuentes, Osorio, & Mungaray, 2016), por ejemplo, durante los últimos años el mundo se ha visto afectado por crisis

<sup>5</sup> Locución adverbial que hacer referencia a una cosa o situación particular con características sumamente únicas o específicas.

<sup>6</sup> Revista conocida por la publicación del ranking anual de compañías por sus ganancias, sus principales competidores en Estados Unidos son las revistas de negocios Forbes y Bloomberg Businessweek.

globales en diferentes regiones, pero que han impactado de una manera u otra a todos los países del mundo y como un efecto dominó a sus empresas, por ende las organizaciones (de todo tipo) han tenido que afianzar sus fortalezas, realizar una muy detallada y realista planificación estratégica a mediano-corto plazo que mantenga su ventaja competitiva resguardada de sus competidores y sobre todo que le permita poder tener una rápida respuesta ante cualquier situación imprevista (Auletta, Monteferrante, & Rodríguez, 2013).

La inestabilidad, la crisis, los cambios de gobierno, de generación de mando en la empresa familiar, la escasez de recursos, políticas restrictivas, etc, generan escenarios no muy cómodos para las organizaciones, por lo cual Zahra y Neubaum (1998) han identificado diferentes escenarios hostiles, en los cuales se pone a prueba la competitividad de la organización, y se enfoca en cuatro dimensiones que son:

1. Hostilidad del macroentorno: condiciones políticas, legales, de tipo económico, ambientales, que repercuten en el contexto en el que se desenvuelve la empresa y por ende raya una cancha de limitaciones en lo que respecta al desarrollo de nuevas decisiones estratégicas, comerciales, administrativas, entre otros
2. Hostilidad de mercado: son todas aquellas condiciones que le ponen un límite a la operación general de la empresa, ocasionado por la oferta y demanda o la evolución de la industria, por ejemplo: la saturación del mercado por la presencia de un gran número de ofertantes de un producto, lo cual ocasiona reducción de precios.
3. Hostilidad competitiva: relacionada con los competidores del mercado, en donde se presentan situaciones o condiciones que ponen en desventaja a la empresa porque los competidores pueden tener mayor poder de negociación (por ejemplo: liquidez para reducir precios de compra en materias primas), así también la intensidad de la rivalidad en la industria, donde en muchos casos pocos actores se enfrentan fuertemente el uno contra el otro por una pequeña parte del pastel de mercado (ejemplo: los supermercados de Ecuador).
4. Hostilidad tecnológica: ligada a la revolución tecnológica que se vive en el mundo, donde los cambios en equipos, dispositivos, sistemas de producción, de control, de entrega, puede dejar en cuestión de meses afuera del mercado a una organización que no le preste atención o que no vaya al mismo ritmo que exige el medio o por los cambios radicales que se dan dentro de la industria.

### **Características generales de las empresas familiares competitivas**

De acuerdo a Miller & Breton-Miller (2006) y Tapiés & Fernández (2013), importantes investigadores en el área de empresas familiares, destacan que algunas de las características diferenciadoras de este tipo de organizaciones con respecto al desarrollo de su competitividad son las siguientes:

- El compromiso de la familia propietaria con el negocio, lo cual hace que se sientan identificados con la organización y quieran dedicarle mucha dedicación porque lo consideran un proyecto personal.
- Una fuerte orientación y proyección a largo plazo por el deseo de preservar el negocio para que las futuras generaciones lo puedan administrar y hacerlo crecer.
- En general se toman decisiones de una manera rápida porque son empresas flexibles que tratan de cumplir las expectativas del cliente en su máximo nivel, por ende tienen una buena capacidad de respuesta frente a los movimientos de la competencia.
- Unidad familiar y empresarial.
- Confianza familiar, buena comunicación y lealtad a la compañía, tanto de la familia como de los empleados externos.
- Empresas que generan confianza a los clientes y proveedores por su larga implantación en el mercado, servicio al cliente personalizado, veloz y un know how único.

### **El talento humano como factor diferenciador de la competitividad en las empresas familiares**

Las empresas realizan un sin número de análisis para determinar cuáles son los factores que han hecho de cada una de ellas organizaciones de éxito, muchas veces aspectos como el monto del capital, la liquidez, la inversión tecnológica, las maquinarias de producción son el núcleo de

la ventaja competitiva desarrollada por el alto alcance de reinversión o de diferenciación que se tiene en el mercado (Sánchez, Landeta, & Iturralde, 2012), pero ¿cuál es el factor que trasciende al dinero y permanece en el tiempo?

Gómez, Betancourt, y Zapata (2015) tienen la respuesta a dicha interrogante, quienes realizaron un estudio en el cual determinaron que el principal factor de incidencia en la competitividad de las empresas familiares es su talento humano, su gente, la cual puede traer consecuencias positivas o negativas para la competitividad dependiendo del manejo del mismo.

Muchas organizaciones familiares se caracterizan por la estrecha vinculación de la familia con los cargos directivos más importantes de la compañía sin importar las habilidades o competencias que tengan las personas que ocuparan un puesto (Ward, 1994), creando así una estructura organizacional rígida únicamente creada por razones familiares (Lockward, 2013); en su lugar la dirección de la empresa debe enfocarse en un talento humano bien administrado que desarrolle una ventaja competitiva única y no imitable, donde el cargo sean ocupados por la persona que posea cualidades innatas (sentido común, iniciativa, creatividad, habilidad política) méritos profesionales (Gómez-Betancourt, Betancourt, & Zapata, 2015) de tal manera que flexibilice la estructura, desarrolle una capacidad de respuesta mucho más alta y eficiente.

El talento humano trae consigo un grupo de subfactores a considerar dentro de la competitividad y son: las estructuras y las motivaciones (Gómez-Betancourt, Betancourt, & Zapata, 2015).

#### Las estructuras:

- **Estructuras de pertenencia.** Esta estructura hace referencia a las oportunidades que se ofrecen a aquellas personas que sobresalen por su actitud y nivel de conocimiento, de esta manera se los motiva a pertenecer a la compañía, destacar el aporte que puede traer y posteriormente crear normas o ambientes en donde se promueva la integración con los miembros de la familia.
- **Estructuras de representación.** Se desarrolla cuando el órgano de gobierno reconoce los intereses de los miembros de la empresa, lo cual lleva a un trabajo en conjunto de una equipo que genera mayores riquezas económicas y por ende una distribución adecuada entre quienes han participado en su generación.
- **Estructuras de remuneración.** Distribución de la riqueza de manera justa y equitativa, no solo entre sus miembros, sino entre la comunidad, es decir cumpliendo con la hipoteca social, proporcionando un servicio a la sociedad

#### Las motivaciones:

Pérez (1996) publicó en su libro las tres motivaciones claves que influyen al talento humano como factor primordial de la competitividad en las empresas familiares. Estas son:

- **Motivos extrínsecos:** Esta motivación se da por los factores externos que rodean a la persona, es decir se localiza fuera del sujeto, también se lo conoce con el nombre de incentivos, ya que el trabajador busca conseguir una recompensa a cambio del trabajo realizado.
- **Motivos intrínsecos:** Son aquellos aspectos que mueven al colaborador desde su interior y que dependiendo de la realidad de la empresa se pueden alcanzar o ir renovando, por ejemplo: el desarrollo de un plan de carrera dentro del área en el que se encuentra la persona.
- **Motivos trascendentes:** Estos motivos van de la mano con la búsqueda de la unidad de todos los miembros de la organización y se denota este tipo de motivación cuando otras personas aprenden positivamente de las acciones del individuo, es decir se mide por el nivel de aprendizaje que otros tienen al momento de la interacción con la persona.

#### Modelo de las 4 P de la competitividad de las empresas familiares

Ward (2004) uno de los expertos más reconocidos en el estudio de empresas familiares, ha realizado estudios en este campo hace más de tres décadas, y llegó a la conclusión de que las empresas familiares longevas poseen ventajas competitivas especiales y particulares, lo cual les

ha permitido tener y de alguna manera garantizar su permanencia en el mercado, las cuales se detallan a continuación en el modelo al que Ward lo llamó “Modelo de las cuatro P”:

- **Política:** tener una política es como tener un manual que básicamente contiene lo permitido y no permitido dentro de una organización en cada una de las áreas que la conforman, es decir es una guía del accionar de las personas que forman parte de la empresa en donde se encuentra determinado cuales son las condiciones y consecuencias ante diferentes acciones, por ende determinan las decisiones presentes y futuras de las personas (Vallejo, 2011). La implementación de políticas dentro de una empresa familiar trae consigo dos tipos de ventajas: la primera es que se le da atención al problema, la situación y los involucrados a tiempo, de tal manera que se evita que el conflicto se vuelva personal o emocional; la segunda ventaja es que al hablar de familias siempre lo mejor es despejar cualquier tipo de duda en lo que respecta a salarios, cargos, responsabilidades, funciones, etc, de esta manera se manejan adecuadamente las expectativas y se prepara a los miembros de la familia sobre el funcionamiento de los diferentes aspectos en la empresa. Vanoni y Pérez (2015) acotan que es muy importante formular un protocolo familiar en el cual se deje expuesto por escrito y también socializado cómo se debe gobernar la familia, el negocio y el patrimonio, siendo cautelosos creando y dejando claro cuáles son las reglas del juego antes de que se presente cualquier situación negativa.
- **Propósito:** el segundo componente de este modelo es el propósito, el cual sirve como una importante motivación para todos los miembros de la familia, ya que se sienten parte de un proyecto (o realidad) en el cual tienen que velar más allá de sus propios intereses, sino que sienten la responsabilidad del patrimonio familiar que está en juego. La clave siempre será tener un propósito inspirador, retador, que haga de la familia un pequeño equipo de abejas obreras dispuestas a trabajar por su colmena a pesar de los malos tiempos y las malas rachas. Un propósito claro, permite afrontar inteligentemente las contradicciones que se encuentran inmersas dentro del hecho de estar en el negocio junto a la familia.
- **Proceso:** esta categoría encierra básicamente todos aquellos espacios destinados a la resolución de conflictos, por ejemplo: espacio de reuniones, pensamientos, dudas, discusiones, en donde los miembros de la familia exponen sus inconformidades acerca del desarrollo del negocio, así como también se exponen los aciertos realizados que han ayudado en el mejoramiento de la competitividad. No está demás mencionar que habilidades y competencias como la comunicación constante, empatía, escucha activa, facilidad de palabra, resolución de conflictos son competencias que deben estar presentes para la consecución de un proceso exitoso (Llanos, Valenzuela, Huepe, & Pasten, 2011); eso acompañado de la anteposición del bienestar familiar y de la empresa antes que el bienestar personal.
- **Parentesco:** es el último componente, pero no el menos importante, ya que muchas empresas familiares exitosas prestan especial atención al parentesco, el cual es el componente que encierra el vínculo familiar que existe en todas las empresas de este tipo (Espinoza & Espinoza, 2012), toma en cuenta la realización periódica de reuniones, charlas o cualquier otro tipo de actividad que genere unión, armonía y buen clima familiar tanto dentro como fuera de la organización.

#### 4C de la competitividad

Miller & Breton-Miller (2006) desarrollaron el modelo de las 4 C de la competitividad, en donde básicamente se resumen los objetivos estratégicos que desarrollan las empresas familiares exitosas a lo largo de su funcionamiento.

- **Continuidad:** La duración a lo largo de los años es uno de los principales objetivos de las empresas familiares, mantener su continuidad para poder pasar el negocio de generación en generación es como el sueño de este tipo de empresas, para lo cual una de las ventajas a destacar es la fidelidad de los directivos de la compañía (que por regla general es un miembro de la familia) quienes normalmente crecen con el negocio, aprende a detalle todas las operaciones de todas las áreas, los aspectos técnicos del

oficio y se adquiere un conocimiento íntimo y minucioso del funcionamiento interno de la empresa. Este aspecto es algo que las demás organizaciones solo consiguen con formación constante, planes de carrera atractivos, feedback, coaching, mentoring, entre otras actividades de alto costo.

- **Comunidad:** Se encuentra representado por los empleados (tanto familiares como no familiares) que conforman la compañía, como se mencionó anteriormente el talento humano de una empresa es considerado como el factor diferenciador que potencia la competitividad de una organización. Una empresa familiar es un ente que busca comprometer a su gente con la visión estratégica de la empresa para lo cual deben formar, capacitar y fidelizar a sus empleados.  
Aspectos como valores sólidos (principios que guían la conducta de los empleados que incentiven a un buen comportamiento que no es obligado sino motivado intrínsecamente), procesos de selección, socialización y contacto riguroso (selección de empleados que cumplan las competencias y valores necesarios, así como una formación constante), el bienestar de los empleados (que la última opción frente a la crisis sea el despido, sino más bien la práctica de ideas innovadoras que cambien el sistema para abaratar costos), trato informal, iniciativa y trabajo en equipo (crear un ambiente laboral en donde prime la unión, el compañerismo y las jerarquías queden a un lado sin perder los límites del respeto).
- **Conexión:** adicional a la búsqueda de un clima laboral idóneo con el personal para la construcción y solidificación de los lazos dentro de la empresa, muchas familias propietarias de empresa buscan tener una gran relación con los conocidos grupos de interés como los son proveedores, comunidad, clientes, el gobierno, de tal manera que ninguno de ellos sienta que las actividades de la organización los perjudica de una manera u otras. La clave siempre será buscar un beneficio mutuo que no perjudique a ninguna de las dos partes.
- **Control:** este aspecto se centra primordialmente en el liderazgo practicado por los directivos que dirigen la organización, el cual muchas veces no es fácil de sobrellevar por las cercanas conexiones familiares que se “entrometen” en el desarrollo del líder. Es recomendable la práctica de un liderazgo transformacional que no imponga reglas y ordenes sino que impulse y motive al personal desde su interior a la consecución de los objetivos organizaciones, así también este tipo de liderazgo potencia al líder y le da la libertad de que pueda desarrollar estrategias poco convencionales que impulsen a la competitividad y por ende al fortalecimiento de una ventaja competitiva.

### **Problemas de las empresas familiares que atacan la competitividad**

De la misma manera en la que varios autores han estudiado todos los aspectos positivos y los factores claves que se desarrollan en la competitividad, de la misma manera autores como Lozano-Posso (2000) se ha centrado en el estudio de las principales razones por las que una empresa familiar no puede alcanzar la competitividad que tanto quisiera o necesita.

Folle (2014) menciona que hay tres problemas importantes que se centran en las confusiones que puede tener la familia empresaria al empezar en el mundo de los negocios y que muchas veces continua a pesar del paso de los años, estas son: las confusiones entre propiedad y capacidad de dirigir, también la confusión entre los vínculos que ligan a una familia y los vínculos que unen a quienes forman una empresa y finalmente la confusión entre el nivel de gobierno y el nivel ejecutivo.

Sin embargo, muchas veces existe la intervención de otros factores externos como las crisis mundiales, la caída del precio internacional de algún tipo de recurso natural (como el oro, cobre, etc) o la devaluación de la moneda del país de origen de la empresa.

### **Recomendaciones para mantener la competitividad**

Finalmente, se presentan las recomendaciones que una organización de tipo familiar debe tener en cuenta cuando se quiere fortalecer sus niveles de competitividad, o en el caso de estar en un proceso de nacimiento-crecimiento aquellos aspectos que debe cuidar para mejorar el desempeño organizacional de la compañía.

Las recomendaciones que se listan a continuación son una recopilación de varios análisis de diversos autores Burgoa, Herrera, & Treviño (2013), Haar (2006) y Fuentes, Osorio, & Mungaray (2016):

- Los asesores empresariales siempre son una opción cuando no se sabe con claridad cómo hacer las cosas que se deben realizar.
- Establecer cuáles son las prioridades de la familia y el negocio, así como hacer énfasis entre la familia y el negocio y sus diferencias.
- Definir con claridad cuál debe ser el perfil del sucesor y cuáles serán sus roles.
- Identificar cuáles han sido los valores que han llevado a la empresa a un alto nivel de competitividad y éxito para incorporarlos en el código genético de la empresa (su cultura).
- Identificación de las personas con un alto potencial para que se encuentren en los puestos claves de la organización (tanto familiares como persona externas).
- Tener por escrito y actualizado todos los procesos institucionales que sean necesarios para de esta manera estandarizar e institucionalizar los diversos procesos de producción, administración, finanzas, entre otros de la organización.

## **Conclusiones**

La recopilación de la información presentada permite tener una estructuración más clara acerca de todo lo que encierra la competitividad dentro del campo de las empresas familiares, ambos conceptos investigados hace muchas décadas atrás, que a pesar del paso de los años cuenta con un mayor contenido que se va adaptando a las diferentes generaciones que toman las riendas de las organizaciones y continúan la lucha en el mercado.

Una empresa familiar debe tener claro el objetivo a largo plazo al que quiere llegar, ya que de esta manera puede encauzar todos sus recursos, tanto financieros como humanos para la consecución de ellos y mantener una ventaja competitiva notable con respecto a sus competidores.

En un entorno cada vez más competitivo las empresas familiares deben prestar especial atención al área de la tecnología, así como a la investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de clientes con exigencias cada vez más fuertes y dispuestas a pagar por ellos.

Se recomienda continuar con la investigación de la competitividad de las empresas familiares enfocada a cada región o continente, ya que desde luego cada uno de ellos presenta comportamientos diferentes relacionados con aspectos como la cultura, las costumbres, los tipos de familia, entre otros.

## Referencias

- Albuquerque, A., Álvarez, A., & Montoya, M. (2013). Pensamiento estratégico: reflexiones, propuestas y evidencias empíricas. *Administración y Organizaciones*, 16(30), 5-17.
- Auletta, N., Monteferrante, P., & Rodríguez, A. (2013). Resiliencia ante todo: ¿Cómo superan las crisis las empresas familiares? *Debates IESA*, 18(1), 23-27.
- Burgoa, T., Herrera, E., & Treviño, J. (2013). Estudio sobre la administración de empresas familiares en México: Principales problemas y retos que enfrentan. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(2), 01-22.
- Carcano, L., Corbetta, G., & Minichilli, A. (2011). Why luxury firms are often family firms? Family identity, symbolic capital and value creation in luxury-related industries. *Universia Business Review*, 40-52.
- Chang, H.-J., & Lin, S.-J. (2011). A study on the succession model of Family Business. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 62-71.
- Espinoza, T., & Espinoza, N. (2012). Family business performance: Evidence from Mexico. *Cuadernos de Administración*, 25(44), 39-61.
- Folle, C. (2014). Las trampas profundas en las empresas familiares. *Revista de Negocios del IEEM*(60), 84-86.
- Fuentes, N., Osorio, G., & Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Revista Problemas del Desarrollo*, 186(47), 83-106.
- Gómez-Betancourt, G., Betancourt, J., & Zapata, L. (2015). 7 Modelos claves para lograr empresas familiares multigeneracionales. *Revista de Negocios de IEEM*, 56-63.
- Haar, J. (2006). La gestión de empresas familiares: Pacto de balance. *Debates IESA*, 11(2), 18-21.
- Hernández, L. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2), 249-263.
- Llanos, O., Valenzuela, F., Huepe, P., & Pasten, D. (2011). Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. *Horizontes Empresariales*, 9-23.
- Lockward, A. (2013). ¿Cuándo puede decirse que una empresa familiar está bien administrada? *Ciencia y Sociedad*, 38(3), 599-618.
- Lozano-Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 16(74), 49-67.
- Miller, D., & Breton-Miller, I. (2006). *Gestionar a largo plazo: La ventaja competitiva de las mayores empresas familiares*. Bilbao: Deusto S.A. Ediciones.
- Pérez, J. (1996). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Sánchez, J., Landeta, J., & Iturralde, T. (2012). La interacción sistema familia y sistema empresa como fuente de ventaja competitiva. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 14(1), 56-82.
- Tapiés, J., & Fernández, M. (2013). Cinco claves para perdurar con éxito. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*(129), 30-33.
- Upton, N., & Petty, W. (2000). Venture Capital Investment and US Family Business. *Venture Capital*, 2(1), 27-39.
- Vallejo, M. (2011). The organizational culture of family firms as a key factor of competitiveness. *Journal of Business Economics and Management*, 12(3), 451-481. doi:doi:10.3846/16111699.2011.599407
- Vanoni, G., & Pérez, M. (2015). Protocolo: Un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2), 81-99. doi:http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1182
- Ward, J. (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas. *Family Business Review*, 7(2), 186-194.
- Ward, J. (2004). *Perpetuating the family business*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Zahra, S., & Neubaum, D. (1998). Environmental adversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3(2), 123-140.
- Zeitlin, M. (1974). Corporate ownership and control: The large corporation and the capitalist class. *American Journal of Sociology*, 79(5), 1073-1119.