

# Empresas Familiares

## Desde la Teoría a la Práctica



Carlos Alberto Santamaria Velasco  
Gloria Silvana Montañez Moya  
Sandra Gutiérrez Olvera  
Óscar Javier Montiel Méndez  
Miguel Angel Haro Ruiz  
(Coordinadores)

# Empresas Familiares

## Desde la Teoría a la práctica

Carlos Alberto Santamaria Velasco  
Gloria Silvana Montañez Moya  
Sandra Gutiérrez Olvera  
Óscar Javier Montiel Méndez  
Miguel Angel Haro Ruiz  
(Coordinadores)



Este libro se realiza en el marco del Proyecto de Investigación: “Género, liderazgo e innovación: estudio comparativo de empresas familiares en Jalisco, Guanajuato y Aguascalientes” financiado por SEP-PRO-DEP en Convocatoria de Fortalecimiento de Cuerpos Académicos 2017



**Título:** *Empresas Familiares. Desde la Teoría a la Práctica*

**Coordinadores:** Carlos Alberto Santamaria Velasco  
Gloria Silvana Montañez Moya  
Sandra Gutiérrez Olvera  
Óscar Javier Montiel Méndez  
Miguel Angel Haro Ruiz

ISBN: 978-84-17591-93-9

D. R. © copyright 2019.

*Primera edición*

Universidad de Guadalajara  
Centro Universitario de los Valles.  
Carretera Guadalajara-Ameca Km. 45.5,  
46600, Ameca, Jalisco, México.

Todos los derechos reservados conforme a la ley. Las características de esta edición, así como su contenido no podrán ser reproducidas o transmitirse bajo ninguna forma o por ningún medio, electrónico ni mecánico, incluyendo fotocopiadora y grabación, ni por ningún sistema de almacenamiento y recuperación de información sin permiso por escrito del propietario del Derecho de Autor.

---

IMPRESO EN MÉXICO / PRINTED IN MEXICO

## Contenido

Prefacio .....	9
Prólogo .....	11
Introducción .....	13
Capítulo 1	
La Innovación en la Empresa Familiar: una Aproximación Teórica.....	15
<i>Carlos Alberto Santamaria Velasco</i>	
Capítulo 2	
Las Empresas Familiares como Sistema Social, Consideraciones para Contrarrestar su Vulnerabilidad .....	31
<i>Clara Citlalli Díaz Díaz</i> <i>Erik Haidar Torres</i>	
Capítulo 3	
Consideraciones Teóricas para el Liderazgo Exitoso en la Empresa Familiar .....	49
<i>Gloria Silvana Montañez Moya</i>	
Capítulo 4	
El Modelo de Plan de Negocios CUValles para Empresas Familiares .....	65
<i>Guillermo Cruz Gómez</i>	
Capítulo 5	
Micro Empresas Familiares Rurales ¿Estrategia de Subsistencia o Formación de Aprendizaje?.....	99
<i>Arturo Julián Arroyo Cossío</i>	
Capítulo 6	
Restricciones a la Exportación del Sector Agroalimentario: El caso de Aguascalientes, México, como Futura Entidad de Análisis .....	121
<i>Julissa Elayne Cosme Castorena</i>	

Capítulo 7	
La Transferencia del Mando en las Pequeñas y Medianas Empresas	
Familiars .....	139
<i>Mariela Adriana Rodríguez Ocaña</i>	
<i>Abel Pérez Sánchez</i>	
<i>Ilse Alexandra Quevedo Pérez</i>	
Capítulo 8	
La Planeación Fiscal como Estrategia de Crecimiento y Consolidación en la	
Empresa Familiar.....	143
<i>Miguel Ángel Haro Ruiz</i>	
<i>Guillermo Cruz Gómez</i>	
<i>Javier Ramírez Chávez</i>	
Capítulo 9	
El Lado Oscuro de las Empresas Familiares: una Mirada desde la Dinámica de	
Grupo de sus Consejos .....	161
<i>Óscar Javier Montiel Méndez</i>	
Capítulo 10	
El Aspecto Género en la Empresa Familiar: Apreciaciones Teóricas .....	179
<i>Sandra Gutiérrez Ohera</i>	
Acerca de los autores.....	198

## Capítulo 9

### El Lado Oscuro de las Empresas Familiares: una Mirada desde la Dinámica de Grupo de sus Consejos

*Óscar Javier Montiel Méndez<sup>1</sup>*

#### Resumen

Los estudios sobre el gobierno de la empresa en Europa y los Estados Unidos son comunes, sin embargo, en Latinoamérica son escasos. Lo es aún más el analizar a las empresas familiares desde un “lado oscuro”, consecuencias producto de la dinámica propia de estas y que tienen efectos negativos sobre la organización y familia participe.

Por último, también lo son aquellos que exploran la influencia que tiene sobre la eficacia del consejo de administración la dinámica de grupos y su impacto en el desempeño de la empresa. Mediante el estudio de caso de una empresa familiar, seleccionada mediante muestreo dirigido; el presente (basado en Montiel, 2018) tiene como objetivo cubrir esta brecha en la literatura, al abordar las características y mecanismos internos en su consejo de administración (consultivo), y su influencia en el desempeño de esta, y en los fundadores.

Los hallazgos sugieren la importancia de explorar, desde la influencia de la cohesión de grupo y el debate en el funcionamiento de un consejo, y que promueven su eficacia como grupo; lo cual debido a dinámicas negativas, este “lado oscuro” de las empresas familiares, concepto no abordado en la literatura, tuvo un impacto negativo en el desempeño de la empresa.

#### Introducción

Los estudios sobre el lado negro en el mundo empresarial han sido abordados desde diversas perspectivas, casi siempre como un atributo de un constructo y no como una dimensión de mismo.

Un lado oscuro que ha sido importado (¿o exportado?) a otras ramas, como la creatividad (McLaren, 1993; Akinola y Mendes, 2008; Cropley, Cropley, Kaufman y Runco, 2010; Gino y Ariely, 2012), la contribución de los estudios críticos de la administración sobre la práctica comercial desafiante mediante el uso de casos

---

1 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ)

para reflejar y comprender las complejidades de la vida organizativa (Sauerbronn, Diochon, Mills y Raufflet, 2017), y en innovación, por ejemplo, en el ámbito individual y grupal (Janssen, van de Vliert y West, 2004), la relación proveedor-cliente y los esfuerzos entre ellos para las tareas de innovación (Noordhoff, Kyriakopoulos, Moorman, Pauwels y Dellaert, 2011), innovación tecnológica (Ran, 2012), fugas de conocimiento (Frishammar, Ericsson y Patel, 2015), y recientemente sobre innovación como una nueva línea de investigación (Townsend, 2017).

Montiel (Montiel & Clark, 2018) haciendo una amplia revisión de la literatura sobre atributos “oscuros” enfocados al emprendimiento, ofrece una primera aproximación a conceptualizar este y explorarlo como una dimensión de este. Sin embargo, una revisión de literatura arroja que nunca ha sido abordado desde las empresas familiares y sus dinámicas. Esta, es la modesta exploración y aportación del presente.

Los consejos de administración o consultivos, deberían ser uno de los principales activos de capital intelectual de cualquier empresa, y sus prácticas empresariales deberían sentar las bases sobre los comportamientos a nivel ejecutivo. Así, es importante conocer cómo llevan a cabo sus procesos (Kallifatides y Karlberg, 2012). Charan (2006) menciona que en la dinámica de grupos se encuentra el primer cimiento de un consejo de administración y la capacidad de este para alcanzar su cometido, ya que a menos que sus miembros se puedan unir como grupo de trabajo, no podrán ser eficientes.

El consejo de administración es considerado uno de los más importantes mecanismos de gobierno corporativo en pequeñas y medianas empresas familiares, y estudios acerca de ello son escasos (Van den H, Van Gils y Voordeckers, 2006). El presente tiene como base teórica el modelo de Levrau y Van den Berghe (2007), el cual, tiene su fundamento en la literatura sobre gobierno corporativo y en la de dinámica de grupos sobre la eficacia de grupo.

De este modelo se abordarán solo dos elementos en particular: Cohesión de Grupo, Debate; que forman parte de los procesos de los consejos e intervienen en los efectos de las características de este sobre las funciones de este y, por ende, se sugiere influyen en el desempeño de la empresa.

La lógica para incluir estas variables es, que la intensidad y calidad de las relaciones entre los miembros del consejo, están entre los más grandes retos de la administración, y determinan en gran parte el funcionamiento y los resultados que estos generan (Peij, Bezemer y Maassen, 2012); ya que este órgano puede formar parte del capital intelectual (Nicholson y Kiel, 2004) y de las ventajas competitivas que conforman a una organización actual (Charan, 2006).

Las familias, al representar el vínculo que une a muchos de estos grupos empresariales, han sido sujetas al estudio de diversos historiadores a fin de determinar cómo la propiedad familiar y la administración influye en la evolución de la empresa

y su competitividad (Sargent, 2005).

## **Dinámica del Consejo en Empresas Familiares**

O'Donnell y O'Regan (2006) señalan que los miembros de los consejos deben interactuar y comunicarse con sus pares a fin de tomar decisiones, ya que la calidad de estas comunicaciones (debate) es como un componente importante de las dinámicas del consejo. Además, como los directores de las empresas pequeñas tal vez sean emprendedores con poca experiencia en administración general, los conocimientos y habilidades del consejo probablemente sean un ingrediente crítico en el desempeño de este (Gorman y Sahlman, 1989).

Debido a que la propiedad de estas está muy concentrada, los accionistas generalmente son los propios miembros del consejo (Daily y Dalton, 1993). Por lo tanto, Chrisman, Kellermanns, Chan, y Liano (2010) sugieren investigar la composición, funcionamiento y políticas de los consejos de administración en las empresas familiares.

Estas empresas son la forma de organización empresarial predominante en el mundo (Holderness, 2009; citado en Bettinelli, 2011), realizan contribuciones importantes en las economías, y la investigación sobre consejos de administración en empresas familiares casi no existe (Bettinelli, 2011). Cuando las empresas familiares operan sus consejos, su dinámica difiere de aquellos que no son familiares (Uhlener, Wright y Huse, 2007).

Los miembros de los primeros son más unidos emocionalmente e interdependientes entre ellos (Cruz, Gómez-Mejía y Becerra, 2010), están muy preocupados acerca de su cohesión (Ensley y Pearson, 2005), desarrollando un sentido de esta en la niñez (Kets de Vries, Carlock y Florent-Treacy, 2007). Las relaciones dueño-gerente son muy cercanas y a veces se traslapan (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997).

Jones, Makri y Gómez-Mejía (2008) mencionan que un factor importante que da lugar a costos de agencia dueño-dueño es la composición del consejo, por el hecho de que los dueños generalmente colocan como consejeros a personas de quienes se espera solo ratifiquen sus decisiones en lugar de cumplir con sus funciones, sin aprovechar los beneficios que conllevaría explotar las contribuciones potenciales, por ejemplo, de consejeros externos (Bettinelli, 2011).

## **Método de la Investigación**

El diseño fue no experimental, transversal, exploratorio-descriptivo, bajo el estudio de caso de corte narrativo. Se entrevistó a miembros del gobierno del consejo con-

sultivo.

## Estudio de Caso, Empresa “V”<sup>2</sup>

El consejo de administración de la empresa “V” no tuvo un óptimo funcionamiento, aún y cuando que se apoyó en un consejo consultivo, teniendo como consecuencia final la separación de los socios fundadores. Su consejo consultivo estaba compuesto por una amplia mayoría de consejeros internos. La empresa, quien llegó a ser la líder en su mercado, presento como resultado problemas financieros y dista mucho hoy de ser aquella que fue (uno de los fundadores formó una nueva empresa dentro del mismo giro comercial y terminó por ser liquidada tiempo después). La estructura accionaria presenta a dos socios, uno con mayoría (60 % vs. 40 % del segundo socio).

Esta dedicada a la producción y venta de helado, pasteles y *pizza*. Su crecimiento la llegó a colocar como la empresa más importante del ramo en el estado. El gobierno de la empresa estuvo formado por dos hermanos fundadores, dos consejeros externos, así como varios consejeros internos y a raíz de disputas entre los fundadores, la empresa pasó por un proceso de separación de estos. En la tabla 1.1 se presenta las características de la empresa. En ella se aprecia la baja (de empleados y sucursales) que se tuvo al momento de la separación. Tiene estructura accionaria familiar, clasificada bajo el esquema del INEGI como mediana, y enfocada al sector comercio, producción de alimentos.

*Tabla 1.1 Características generales de la empresa “V”*

Fundación	Tamaño de la empresa	Sector	Empleados	Sucursales	Estructura accionaria	Mercado	Ventas

2 Para más información, véase Montiel (2018).

Fundada en: 1989.	Mediana	Co-mercio, venta de pasteles, helados y café.	100 (Llegó a tener un máximo de 280).	8 (Llegó a tener 17 sucursales, 1 restaurante y 1 radiodifusora)	Estructura familiar (más del 50 % bajo el control de la familia). 60 % el hermano del fundador, 40 % el fundador.	Cd. Juárez, Chih.	No disponible.
-------------------	---------	---	---------------------------------------	--	---	-------------------	----------------

Inició operaciones primero rentando y posteriormente comprando sus propios locales. En una primera etapa llegó a tener seis sucursales en la ciudad. Posteriormente construyó su propia fábrica de helados. Ello tuvo un impacto financiero importante, ya que sus utilidades tuvieron un fuerte incremento. Reconociendo la oportunidad, la empresa empezó un programa para la propia elaboración de los insumos (mermelada, crema, yogur) que requería para todas sus operaciones.

Para ello, uno de los dos fundadores<sup>3</sup> se capacitó en los Estados Unidos. Al empezar a fabricar esos insumos tuvieron un crecimiento muy rápido, “soportamos las devaluaciones como nada, se devaluaba y decíamos “no le hace, mañana nos recuperamos”. Debido a ello, llegó un momento en que la empresa debió pagar con propiedades deudas por un millón y medio de dólares. Llegó a tener 17 sucursales, un restaurante de lujo y la concesión de una estación de radio. Actualmente, ha vuelto a crecer (uno de los fundadores la ha reorganizado), hoy hay nueve sucursales y una más en El Paso, Tx. y, aunque se mantiene en el mercado, está muy lejos de lo que en aquel tiempo llegó a ser.

En cuanto al gobierno de la empresa, lo integraron siete miembros, cinco de ellos son internos incluyendo a los fundadores de la empresa y el resto externos. El consejo de administración estaba formado únicamente por los dos fundadores. De los siete miembros, cuatro tenían preparación universitaria y los miembros internos ocupaban puestos directivos en la misma. Puede observarse que los antecedentes profesionales entre los consejeros externos eran los mismos (consultores), pero sus opiniones pocas veces eran apoyadas y poco seguimiento se les daba a ellas por parte de los fundadores.

Las juntas de consejo tenían una estructura de organización informal, se llevaban a cabo en el restaurante de la empresa y no había una agenda o convocatoria, era a

3 Durante el estudio de caso solo fue posible entrevistar a uno de ellos (el otro fue contactado, pero no hubo respuesta), y será referido como “el fundador”.

petición de cualquiera de las partes. Los problemas en el consejo y entre los fundadores, que al final llevaron a la separación de estos en sus actividades empresariales y que afectó seriamente a la empresa, se fueron originando antes de que se vieran reflejados problemas en la cuestión económica. La poca experiencia profesional de los fundadores afectó la operación de la empresa: “Operacionalmente, todo lo que agarraba mi hermano (el fundador) se destruyó”.

En cuanto a la estructura y operación del consejo, la relación entre director general (el hermano mayor, accionista mayoritario) y el consejo no era la mejor, había un bajo nivel de consenso entre ambas partes. Asimismo, se apreciaba una falta total de procedimientos del consejo, a excepción de la minuta de la reunión. El fundador está seguro de que la empresa hubiera seguido prosperando de no haberse dado la separación: “Si no nos hubiéramos separado o nos hubiéramos separado bien, nos hubiera ido muy bien, fue muy costoso separarnos”.

Sobre los elementos que debe tener un consejo de administración para que sea considerado como efectivo, el fundador reconoció debe haber información financiera disponible y cierta para este y respeto a sus decisiones. En retrospectiva, valora a los consejos de administración y admite que actualmente debería ya de tener uno nuevo establecido. La relación entre los fundadores no es buena y existe lejanía. Siguen teniendo participación como dueños en el local donde alguna vez estuvo el restaurante (ha estado abandonado por muchos años) y en una sucursal.

#### **4.1 La Cohesión de Grupo en su Influencia sobre la Eficacia del Consejo**

El respeto entre los consejeros no era bueno y se sugiere por ello no socializaban con frecuencia fuera del ambiente laboral. Los problemas en sus relaciones sociales y de trabajo, también se sugiere fueron factor para tener problemas de comunicación y coordinación. Las decisiones no eran alcanzadas de forma unánime, por lo que había parcialidad en ellas y, por ende, afectaron los intereses de los accionistas y el funcionamiento del consejo.

En cuanto a si los consejeros tenían disposición para ayudarse mutuamente en las tareas del consejo, eran leales a la empresa o si la gestión del consejo de administración era transparente, el primero mostró no solo de que los consejeros participaban directamente en la dirección de la empresa, sino que, como mencionó un consejero, esa era una cualidad de los fundadores, ya que la entrega al trabajo estuvo siempre fuera de duda. El hecho de que la empresa haya durado cerca de diez años y que durante todo este tiempo los fundadores y algunos consejeros internos estuvieron formando parte de las reuniones de consejo durante gran parte de esos años, da fundamento al segundo enunciado.

El tercero sugirió que en general había transparencia, pero los períodos durante los cuales la presencia de actitudes egocéntricas (como cuando el fundador relató

sobre el “maquillaje” de las finanzas durante algún tiempo por parte de su hermano) se presentaban, fueron ocasionando problemas cada vez más fuertes.

Los integrantes del consejo se respetaban poco entre ellos, originando problemas: “No había el respeto que se requería, un asesor que se traía no se respetaba realmente: eran dos, tres semanas, y a la siguiente ya molestaba, nunca se respetaron los niveles jerárquicos dentro de la empresa”. Ambos fundadores no eran ajenos a esta situación y las fricciones entre ellos eran frecuentes.

En el consejo y en especial entre los fundadores, había poca confianza y ello no permitía que las juntas fueran productivas: “No había confianza entre ellos, “si yo le digo lo que voy a hacer, no vaya a ser que el otro... va a hacer tal cosa para que no suceda o lo va a querer hacer por su cuenta”.

Usar un intermediario era una estrategia común entre los fundadores a fin de enterarse de lo que uno decía del otro, en lugar de hablar claro y directo entre ellos, Para los intermediarios era muy difícil lidiar con esta situación, ya que eran presionados para obtener información de la contraparte. Se sugiere que, debido a ello, cada fundador empezó a tener su “grupito” dentro de la empresa. Y ello inició la creación de grupos informales mutuamente excluyentes, comenzaron los problemas y ello se fue reflejando en las operaciones.

La operación empezó a relacionar socialmente al fundador, quien se dedicaba a la producción, venta y manejo de las sucursales, en las actividades de su hermano, quien a su vez manejaba la publicidad y las relaciones públicas de la empresa: “Me empezaba a relacionar con la misma gente de él y ello le empezó a molestar”. Cuando la empresa inicia con la apertura del restaurante y la operación de la radiodifusora, acuerdan que el hermano se quede con la administración de estos y el fundador con el manejo de las sucursales.

La incapacidad de manejar la empresa, que día a día crecía rápidamente empezó a hacerse notoria. Sin preparación universitaria, los únicos cursos de capacitación que ellos recibían eran acerca de la producción de sus productos, pero no en gestión, dirección o en administración. “Yo creo que ahí fue la incapacidad de manejar un negocio y querer reflejar otra cosa”. De ahí empezaron a tener problemas, la invasión de espacios administrativos y operacionales entre los hermanos era una constante y era provocado por el hermano.

La falta de administración financiera del negocio también era un punto que considerar. Era característico del hermano manejar el dinero sin procedimientos contables adecuados, sin tener un plan o presupuesto establecido y a veces sin informar al fundador. Le decía al fundador: “nomás ve su hermano lana y aguas” porque se iba, la iba a invertir o a ver qué le hacía o la sacaba, no veía qué compromisos, iba a estar echándose adelante”.

Sobre este punto de la incapacidad de manejo de la empresa y, en cuanto a la eficacia de esta vs. la relación familiar, también existieron diferencias, ya que el fundador afirmó nunca haber aceptado incorporar a sus familiares a laborar en la empresa.

Sin embargo, su hermano sí aceptó hacerlo, y ello creó nuevos problemas de intermediarismo: “No había una buena dinámica familiar, no había integración, o sea, el negocio es una cosa y la familia es otra, ahí no podía separarse, ellos no lo lograron”.

El consejo se reunía frecuentemente, podía ser dos veces a la semana o una vez cada 15 días y dependiendo del estado de ánimo de los fundadores, lo cual pudiera indicar un posible exceso. En este, así como en la empresa en general, existían problemas de comunicación y coordinación entre los fundadores y de ellos hacia sus consejeros, ya que llegaban a distanciarse no teniendo comunicación si alguno traía alguna reminiscencia de alguna situación personal. Siempre tenía la última palabra el hermano del fundador al momento de tomar la decisión ya que era el accionista mayoritario. Estas situaciones provocaban frustración en el fundador. El hecho de que su hermano tuviera el 60 % de las acciones y el fundador 40 %, ocasionaba que la mayor parte de las decisiones se tomaran por mayoría.

Es posible que haya alguna influencia de los valores familiares en ello, ya que el fundador comentó: “yo soy el más chico de la familia y me decían: Déjalo, es tu hermano mayor”. Lo anterior sugerido también por un consejero, quien externó que precisamente por ello, el hermano no se prestaba tanto a que el fundador opinara sobre diversos asuntos. Sin embargo, del fundador hacia su hermano si había esa disposición. Asimismo, no hubo en los fundadores influencia de algún agente externo, como pudiera ser el padre, que fuera líder para ellos.

En el consejo tampoco hubo entre ellos alguien que tomara este papel: “No hay una ascendencia, no hay un camino paralelo de ambos”. Al no existir alguien que organizara tanto las actividades del grupo (tareas) como mantenerse al pendiente de sus puntos de vista y sentimientos, los hallazgos sugieren que nunca hubo un líder frente al grupo.

El fundador aseguró que, para el proceso de toma de decisiones del consejo, el obstáculo más grande era el ego que empezó a desarrollarse fuera de control en su hermano: “No le encuentro otra cosa más que el ego, la envidia, el darse a notar, siento que él veía sus debilidades y quería suplirme con otra persona. Cuando empecé hacer la nieve en una junta *staff* decía: “¡Quiero a alguien que sepa hacer nieve!”, y le decían “¿Cómo el de la marca Baskins-Robbins?”<sup>4</sup>

No era Baskins-Robbins, pero trataba de hacerla mejor, sé cómo hacerla. Lo que hacía era que le cambiaba los envases, metía el helado de nosotros a un envase de Baskins-Robbins. Él decía que todas eran mejores que la de nosotros. Y cuando probaba la que había metido en el envase de la otra marca decía “esta es la mejor”. Y en realidad había probado la nuestra”. Así, el hermano no reconocía el arduo trabajo del fundador ni otorgaba el mérito suficiente.

---

4 La empresa Baskin-Robbins tiene más de 70 años de antigüedad, actualmente en la empresa más grande del mundo en su ramo.

En opinión del fundador, este fue el punto de inflexión en el crecimiento de la empresa, el ego de su hermano (algunos consejeros opinaron que este existía en ambos fundadores). Otro ejemplo de ello fue cuando su hermano empezó a realizar contrataciones que eran muy costosas para la empresa, pero este personal no rendía como la empresa esperaba: “Es un parásito que no hacía nada más que adular a mi hermano”.

A esta clase de gente internamente se les llamaba “corifeos”. Hay que tener en cuenta que los directivos pueden utilizar su poder para situar como consejeros a personas con las que existe alguna relación personal. Ello pudiera explicar la aparición de los “corifeos” en el consejo, con el consecuente perjuicio que para el debate y la cohesión de grupo tuvo ello.

El fundador funcionaba, como señala un consejero, como una balanza. Cuando estuvo ausente de la administración, no había quien frenara a su hermano en el manejo de las finanzas y de la empresa en general. Al haber separado de su lado al fundador, el hermano pronto se daría cuenta de que cometió un gran error que impactaría a las operaciones.

Sin embargo, algunos consejeros comentan que tal vez no haya sido el ego lo que influyó para la separación final de los fundadores y del consejo, sino la influencia que en ambos ejercieron sus respectivas esposas y amigos cercanos, algo que también estuvo presente pero que pudo ser resuelto con éxito en los dos primeros estudios de caso: “Empezaron a verse entre ellos de que “yo tengo más y el otro tiene menos”, empezaron a ver lo que era de cada quién y comenzaron más los contratiempos entre ambos, ya no había unión”.

El inicio de la futura separación total de los fundadores no tardaría mucho en llegar. El hermano le pide al fundador se separe durante 6 meses de la empresa: “Él se trajo una persona que le dio un curso de administración y cómo manejar negocios. Le pagaban seis mil dólares al mes. Inmediatamente se le hizo bolas la empresa”. Dada esta situación y antes del plazo de seis meses acordado, el hermano le pidió que regresara a la división de pastelería y helados, como administrador y el fundador aceptó. Poco después de haber regresado como administrador de las sucursales, descubrió que su hermano ocultaba la futura separación.

El proceso de separación inicia cuando el fundador se da cuenta de que su hermano tiene otra empresa y que ha aprovechado las ausencias del primero para saquearla en beneficio de la suya. Posteriormente, su hermano le informa que lo va a remover de su cargo en la empresa y lo nombra encargado del departamento de mantenimiento. El proceso tuvo muchas fricciones. Como la estructura accionaria era del 60-40%, empiezan a querer repartirse todo de esa manera, incluyendo a los empleados y por supuesto a las sucursales. El fundador luchó porque no se diera esta separación, pero fue imposible, su hermano ya tenía otros planes.

Debido a los problemas de separación, decide el hermano contratar a una perso-

na para ello: “Una mierda de cabrón, aparte me estaba cobrando y me quería robar, opté por decirles; dame mi parte, lo que tú quieras”. Al final el fundador retuvo seis locales y la planta y él hermano se quedó con todos los demás locales propios. Pero al no hacer nada por escrito, el hermano frecuentemente se arrepentía de lo acordado.

Habiendo terminado la separación el hermano del fundador empieza la nueva empresa la cual tendrá el mismo giro que la empresa, teniendo que invertir una fuerte cantidad de dinero para ello. Hay que recordar que se encontraban en medio de la remodelación de 17 sucursales, de las cuales se quedó con nueve de ellas y el 50 % que le correspondía del restaurante, el cual, también fue cerrado. Esta remodelación era bajo el concepto de la empresa existente no de su nueva, por lo que hubo que gastar nuevamente. Al cabo de un tiempo la empresa de su hermano se vio inmersa en problemas financieros y concluyó sus operaciones. En la actualidad el fundador ve imposible que vuelvan a trabajar juntos.

### *Efectos en las Tareas de Control*

La falta de confianza y conflictos frecuentes entre los fundadores podría tener su origen en las diferentes visiones que cada uno de ellos tenía sobre el manejo de la empresa, dificultando con ello el trabajo del consejo de articular los objetivos de los accionistas y enfocar la atención sobre el desempeño de la organización: “Dos hermanos donde no hay una buena relación de empresas, no es nada personal entre ellos, es que tienen visiones diferentes”. La relación empresarial entre ellos era opuesta, si uno proponía hacer algo el otro lo cuestionaba y ello dificultaba el acuerdo. Los consejeros percibían muy difícil trabajar con dos mentes diferentes. Para ambos hermanos fue difícil complementarse.

Otro consejero comenta: “Los fundadores obviamente se enfocan en lo más fuerte, en la operación, pero todo lo que está alrededor eso no lo ven, ¿Cuál va a ser la visión de la empresa? o ¿Cuál va a ser el plan este año o al próximo? Es solamente el día a día”.

Las actitudes egocéntricas ya mencionadas, afectaban también el libre intercambio de ideas entre los hermanos y las funciones del consejo. En él era difícil lograr decisiones basadas en el consenso. En cuanto a la toma de decisiones, la ya mencionada estructura accionaria, ocasionaba que muchas decisiones se tomaran de forma autoritaria. Estas situaciones provocaban frustración en el fundador. Lo anterior sugiere era difícil que el consejo pudiera efectuar su función de ratificar y monitorear decisiones importantes para la empresa.

Durante los seis meses en donde el hermano del fundador toma totalmente las riendas de la empresa, y donde no se consultó al consejo para conocer su opinión sobre como recompensar y reemplazar a miembros clave de la empresa, este toma decisiones unilaterales que poco a poco iniciarán el proceso de separación y termi-

nación de actividades del consejo. Contrata a un asesor quien, al cabo de un tiempo, empieza a tener problemas con los consejeros. El asesor es contratado como nuevo director general de la empresa, pero sin informar ni pedir opinión al consejo. Esta situación provoca la partida temporal de un consejero interno.

La gestión del consejo poco a poco fue haciéndose menos transparente. El fundador asegura que su hermano cuando estuvo al frente de la empresa, “maquillaba” las finanzas de esta y que algunos consejeros internos lo apoyaban en ello, evitando que hubiera un adecuado monitoreo y evaluación del desempeño de la empresa. La rivalidad aumentaba día a día: “Y la realidad era otra, o sea, nomás para mostrar que él era mejor administrador.” La incapacidad de manejar los diversos negocios empezó a ser tan notoria, que un consejero externo recomendó la separación empresarial total de ambos, separación de la cual este consejero fue parte. Sucedió que el hermano era muy raro que se metiera en la operación de forma completa, pero al hacerlo, la pérdida de la función de control por parte del consejo era total.

### ***Efectos en las Tareas de Estrategia***

Con el crecimiento de la empresa, el hermano del fundador por recomendación de amigos contrató los servicios de algunos despachos de consultoría a fin de proveer de consejo a la organización y dirección general de la empresa. Algunos de ellos se convertían en consejeros. Sin embargo, su duración era corta. Los conflictos que tenían con los fundadores no eran pocos y preferían retirarse antes de tener enfrentamientos más fuertes.

La toma de decisiones era un fiel reflejo de las personalidades de los accionistas, con emotividad y muchas veces sin raciocinio. Ya se había logrado que no fueran a dar instrucciones a gente que no estaba dentro de su área de responsabilidad, pero seguían existiendo problemas. Había mercancía que se compraba y se mandaba al restaurante por parte de la empresa, ya que tenía la posibilidad de importar algunas mercancías y las facturaba al restaurante, pero este no pagaba por la falta de flujo ya que no estaba siendo una empresa redituable y llegó a tener deudas de 200,000 pesos con la empresa, pero esta siguió subsidiando su operación. Algo que llama la atención es que a pesar de que en el restaurante (a diferencia de las sucursales) la participación era del 50 % de ambos, el hermano no dejaba participar al fundador en las decisiones.

Con la presencia de los “corifeos” dentro del consejo era difícil esperar que este pudiera realizar su función de estrategia, a fin de guiar a la alta dirección en alcanzar la misión y objetivos. Asimismo, lo anterior forma parte de la función de control, ya que ocasionaba costos de agencia al no tomar los agentes (entiéndase consejeros) decisiones a favor del principal. Estos problemas de ego, en opinión de un consejero, fueron los que originaron la petición de separación del fundador de sus actividades en la empresa por un periodo de seis meses por parte de su hermano (el acuerdo

inicial era una alternancia de ellos en la dirección de la empresa); con el supuesto de que ello ayudaría a no tener tantos conflictos entre ellos. El fundador estuvo de acuerdo con la decisión de su hermano.

Durante los seis meses en donde el hermano estuvo al frente de las operaciones, hubo problemas de coordinación y de comunicación entre los consejeros al decidir cómo utilizar recursos. Ya como director general, el hermano del fundador empezó con las remodelaciones de las 17 sucursales, que tuvo fuerte impacto en las finanzas, y no avisó al fundador de su arranque.

## **El Debate en su Influencia sobre la Eficacia del Consejo**

En opinión de los entrevistados, había poco intercambio útil de ideas en las juntas del consejo de administración, pocos proponían diferentes acercamientos hacia diversos temas, no se evaluaban abiertamente las opiniones de otros miembros, y de igual forma poca objetividad en los consejeros en sus decisiones. Por lo anterior, era difícil llevar a cabo un debate constructivo para beneficio del funcionamiento del consejo y de la empresa.

En contraparte estaban de acuerdo en que las discusiones se volvían calientes, efectivamente, las reuniones se salían de control, imperaba la emotividad en la forma de llevar la gestión de estas. Sin embargo, el fundador afirmó que las juntas del consejo de administración eran productivas, por tanto, aún con los problemas que las respuestas otorgadas señalan existían, sugiere ello un sesgo para mejorar ante el investigador la imagen del consejo de esta empresa.

El intercambio útil de ideas no era el mejor en las juntas, ya que tanto para los consejeros como para los propios accionistas no existía la confianza en compartir sus ideas. Los puntos de vista divergentes eran poco tolerados, llegaron a suceder incidentes de abandono de estas por parte de los accionistas cuando no estaban de acuerdo con alguna posición. Lo anterior sugiere ocurre debido a la poca cooperación que mostraban los miembros y por ende a su baja cohesión de grupo, no ayudando a la toma de decisiones.

Acerca de la participación de consejeros externos, los fundadores frecuentemente buscaban apoyarse de ellos y llegaron a formar parte de las juntas. Sin embargo, y al cabo de algún tiempo, estos asesores dejaban de ser vistos con buenos ojos por parte de estos. El fundador está consciente de la necesidad de que haya participación de consejeros externos para una mejor eficacia del consejo: “Verlo con respeto. No verlo así: Voy a ver a este guey”.

Sobre la participación de la mayoría de los consejeros internos, el fundador comenta que muchas veces su participación tenía un efecto contrario al deseado y solo servía para alimentar el ego de su hermano: “Como yo les decía los ‘corifeos’, vamos, a los que eran el coro, ¡ah que bonito es este negocito! Esto nos afectó, pero nos

podría haber ido muy, muy bien”.

Las discusiones durante las juntas eran poco constructivas, y ello a partir del poco entendimiento que había entre los hermanos: Si uno se proponía hacer algo el otro lo cuestionaba y viceversa, dificultando el acuerdo. Un consejero externó que, de 10 juntas, siete eran acaloradas, siendo incómodo mediar en este tipo de situaciones. Asimismo, algunas veces no existía una manera respetuosa de tratar al resto de los consejeros y eso molestaba a varios de ellos: “El fundador era muy explosivo. Y su hermano no, el primeramente escuchaba, era una persona súper tranquila”.

La limitada experiencia profesional de los consejeros fue un problema que nunca se pudo resolver. Uno de ellos era excelente para el manejo de la operación, producción de pasteles, helados, todos los productos que las sucursales ofrecían. El otro para las relaciones públicas, ventas y publicidad. Los consejeros siempre externaron admiración hacia ambos fundadores en lo que respecta a su dedicación al trabajo. No tenían preparación universitaria y como mencionó un consejero externo, sobre todo, la poca capacitación empresarial de los fundadores terminó afectando la calidad de los debates que se efectuaban.

Un consejero externo mencionó que uno de los problemas que ocasionaba que los debates no fueron óptimos, era por la poca apertura de los consejeros, ya que se tomaban personales las críticas que se ejercían entre ellos o sus comentarios en el consejo. Tanta era la emotividad que le imprimían los accionistas al momento de tomar decisiones, que era poco objetivo al tomar estas, como al momento de decidir cerrar sucursales con bajo rendimiento. El fundador se resistía a cerrarlas aun cuando el consejero externo recomendaba ello en función de la información brindada al consejo. Ello ocasionaba problemas en el manejo de los recursos financieros.

### *Efectos en las Tareas de Control*

En cuanto a la toma de decisiones, ya se ha comentado que la estructura accionaria mayoritaria por parte del hermano del fundador (60 % vs. 40 % del fundador), ocasionaba que muchas decisiones se tomaran de forma autoritaria, por lo que el nivel del debate fue afectado. Se considera existía un sistema dictatorial y en estas condiciones era para los consejeros, difícil realizar su función de control (ratificar y monitorear decisiones importantes).

En cuanto a la dinámica de las juntas, había dos tipos de estas. Una en donde participaban solo el consultor externo y los fundadores y otra en donde participaban también los consejeros internos, que eran los gerentes de las áreas de la empresa. Estas eran enfocadas a lo que era en sí la administración del negocio, casi no se tomaban decisiones en grupo, se presentaban los números y ya los fundadores deci-

dían qué hacer. La forma de tomar decisiones en forma dictatorial ocasionaba roces entre los consejeros: “Inclusive en una junta, en donde yo no estaba de acuerdo con el fundador, él se levantó y se fue. ¿Cómo es posible que hiciera ese tipo de cosas?”.

Un ejemplo del nivel de debate ocurrió cuando los consejeros advirtieron a los fundadores del enorme gasto administrativo que se generaría al manejar de manera independiente el restaurante y las sucursales, y sugirieron que el primero fuera manejado como una sucursal más, sin embargo, sus opiniones no fueron tomadas en cuenta. Poco tiempo después, la constante operación en números rojos del restaurante daría razón a los consejeros.

Las personalidades sumamente emotivas de los fundadores y su resistencia a cambiarla o modificarla en los momentos pertinentes en beneficio de sus actividades empresariales, afectó la dinámica de los debates en el consejo y entre ellos. Al tener que tomar la decisión de cerrar alguna sucursal por bajas ventas, como ya se ha comentado, el fundador era reacio a realizarlo, a pesar de que estas sucursales no eran rentables y ocasionaban fuertes pérdidas a la empresa.

### *Efectos en las Tareas de Estrategia*

Los accionistas pocas veces se ponían de acuerdo. Por ejemplo, al momento de designar a los encargados de los diferentes departamentos o de algunas sucursales, ya que el hermano del fundador prefería colocar en ellas a gente que él consideraba sus “compadres”.

Algunas decisiones que se tomaron al parecer no estaban del todo fundamentadas, estaban cargadas de emotividad y eran decisiones a veces unilaterales, sin buscar informar a la otra parte o buscar consensos. El fundador señala respecto a las decisiones de su hermano: “Tomando decisiones estratégicas muy arrebataadas, por ejemplo, el anuncio del restaurante, compramos uno de esos de un cuarto de millón de dólares. Se iba tres meses de vacaciones y ya cuando venía ya estaba otra cosa, y quería tomar el mando”.

Los fundadores contrataban los servicios de despachos de consultoría, pero llegaba un momento, en opinión de los consejeros, en que el consultor ya les molestaba hasta a ellos mismos. En lugar de ver el seguimiento para sacar la empresa adelante, los mismos fundadores al poco tiempo les ponían barreras: “Otro más que viene, ¿De qué nos va a servir? Más que para sacarnos lana”. No se tenía una proyección de realmente qué querían los fundadores y muchas veces finalizaban viendo la intervención de estos consultores como pérdida de tiempo. Por lo anterior, era difícil que estos pudiesen dar consejo permanente a la organización y al director general.

Las opiniones de miembros externos del consejo de administración tuvieron durante algún tiempo peso significativo en las decisiones del consejo. Debido a los

constantemente conflictos, un consejero externo recomendó la separación de responsabilidades, ya que le estaban haciendo daño a la empresa con sus actitudes. La emotividad se sobreponía al raciocinio en ambas partes, fundamentalmente más en el hermano del fundador que en este último, ya que él cedía más.

Como se mencionó, el fundador operacionalmente se quedó a cargo de las sucursales y el hermano se fue al restaurante. Pero este no funcionaba y la carga financiera la asumía la empresa. Desde ese entonces se manejó la separación empresarial: “Si ustedes no van a funcionar juntos, ¡sepárense! tú manejas la tuya y él maneja la suya”. Los conflictos de tarea y relacionales cada vez eran más fuertes.

A pesar de la separación de las responsabilidades y respeto a las mismas por parte de cada uno dentro de la empresa, algo que en principio tuvo buenos resultados, al cabo de un tiempo iniciaron de nuevo los problemas. El hermano empezó a querer meterse de lleno en la administración de las sucursales y en opinión de un consejero, esto solo ocasionaba mayores incidentes.

Llama la atención que aun con lo anterior, los desacuerdos eran manejados abiertamente en el consejo. Ello sugiere que no hubo por parte de los fundadores ni del consejo de la empresa “V” la implementación en forma exitosa de la gestión del conflicto a través de normas tácitas o escritas. Cuando se discutían un asunto los fundadores dejaban en claro sus desacuerdos ante el resto del consejo. No así los consejeros internos quienes, en lo que se refiere a diferencias de opinión, estas no

eran aceptadas y generalmente ni escuchadas en el consejo. “La mayoría de las juntas a pesar de que hubiera una lluvia de ideas de algún cambio que se quería hacer, de nada servía sinceramente”.

## Conclusiones

Una revisión de la literatura arroja que la propuesta de dimensionar un lado oscuro de las empresas familiares es viable, tal y como ya se han iniciado estudios en otros campos de las ciencias sociales, y ello sugiere puede coadyuvar al establecimiento, no solo de nuevas iniciativas de investigación dentro de esta área; sino que además pudiera fundamentar el establecer novedosas políticas públicas que apoyen aún más a esta clase de empresas, pilares de prácticamente todas las economías nacionales de la actualidad, con los impactos positivos que tendría ello, entre otros, a disminuir su alta mortandad.

## Referencias

- Akinola, M. y Mendes, W. B. (2008), “*The dark side of creativity: Biological vulnerability and negative emotions lead to greater artistic creativity*”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34 (12), 1677–1686.
- Bettinelli, C. (2011). *Boards of directors in family firms: an exploratory study of structure and group process*. *Family Business Review*, 24 (2), 151–169.
- Charan, R. (2006). *Juntas directivas que contribuyen al resultado: del simple cumplimiento a la ventaja competitiva*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Chrisman, J., Kellermanns, F. W.; Chan, K. C., y Liano, K. (2010). *Intellectual foundations of current research in family business: an identification and review of 25 influential articles*. *Family Business Review*, 23, 9-26.
- Cropley, D., Cropley, A., Kaufman, J., y Runco, M. A. (2010), *The dark side of creativity*, Cambridge University Press, Cambridge, MA.
- Cruz, C. C., Gómez-Mejía, L. R., y Becerra, M. (2010). *Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms*. *Academy of Management Journal*, 53, 69-89.
- Daily, C., y Dalton, D. (1993). *Board of directors leadership and structure: control and performance implications*. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 17 (3), 85-81.
- Ensley, M. D., y Pearson, A. W. (2005). *An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 267-284.
- Frishammar, J., Ericsson, K. y Patel P.C. (2015). “*The dark side of knowledge transfer: Exploring knowledge leakage in joint R&D projects*”, *Technovation*. 41(4), 75–88.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., y Lansberg, I. (1997). *Generation to gene-*

- ration: life cycles of the family business*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Gino, F. y Ariely, D. (2012). “*The dark side of creativity: Original thinkers can be more dishonest*”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3), 445–459.
- Gorman, M., y Sahlman, W. (1989). *What do venture capitalists do?* *Journal of Business Venturing*, 4, 231-248.
- Janssen, O., van de Vliert, E. y West, M. (2004), “*The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction*”, *Journal of Organizational Behavior*, Special Issue: The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation, 25(2), 129-145.
- Jones, C. D., Makri, M., y Gómez-Mejía, L. R. (2008). *Affiliate directors and perceived risk bearing in publicly traded, family-controlled firms*. The case of diversification, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1007-1026.
- Kallifatides, M., y Karlberg P. P. (2012). *What makes for a value-creating corporate board? A literature synthesis and suggestions for research*. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No 2012:1 Stockholm School of Economics, Institute for Research Center for Governance and Management Studies.
- Kets, V. M. F. R., Carlock, R. S., y Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch. A psychological perspective*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Levrau A., Van den Berghe L. (2007a). *Corporate governance and board effectiveness: beyond formalism*. Vierick Leuven Gent Working Paper Series 2007/3.
- McLaren, R. (1993). “*The dark side of creativity*”, *Creativity Research Journal*, 6(1-2), 137–144.
- Montiel, O. (2018). *Las Empresas Mexicanas y su Consejo de Administración como Ventaja Competitiva. Una Mirada desde su Dinámica de Grupo*. Ciudad Juárez México. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Montiel, O. y Clark, M. (2018). *The Dark Side of Entrepreneurship: A Reflection on Their Multidimensionality*. Proceedings of the 60th Annual Southwest Academy of Management Conference, Albuquerque, New Mexico, USA, March 7-10, 2018, disponible en [http://www.swamfbd.org/uploads/Proceedings\\_2018.pdf](http://www.swamfbd.org/uploads/Proceedings_2018.pdf)
- Nicholson, G. J., y Kiel, C., (2004). *A framework for diagnosing board effectiveness*. *Corporate Governance: An International Review*, 12 (4), 442-460, October 2004. Consultado el 08 de mayo de 2007. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=608433>.
- Noordhoff, C.S., Kyriakopoulos, K., Moorman, C., Pauwels, P. y Dellaert B. G. C. (2011). “*The Bright Side and Dark Side of Embedded Ties in Business-to-Business Innovation*”, *Journal of Marketing*, 75(5), 34-52.
- O’Donnell, D., y O’Regan, P. (2006). *Exploring critical dialogue in the boardroom: getting inside the empirical black box of board dynamics*. Social Science Research Network. Consultado el 31 de julio de 2010. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=900967/>.
- Peij, S., Bezemer, P., y Maassen, G. (2012). *The effectiveness of supervisory boards: an exploratory study of challenges in dutch boardrooms*. *Int. J. of Business Governance and*

- Ethics, 7 (3),191–208.
- Ran, B. (2012), “*The Dark Side of Technological Innovation (Contemporary Perspectives on Technological Innovation, Management and Policy)*”, Information Age Publishing. Penn State Harrisburg.
- Sargent, J. (2005). *Large firms and business groups in Latin America: towards a theory based, contextually relevant research agenda*. Latin America Business Review, 6 (2), 39-66.
- Sauerbronn, F., ? Diochon, P. F., ? Mills, A.J. y Raufflet, E. (2017). “*The Dark Side 3: Critical Cases on the Downside of Business?*”, Routledge.
- Townsend, P. (2017). *The Dark Side of Technology*. Oxford University Press.
- Uhlaner, L., Wright, M., y Huse, M. (2007). *Private firms and corporate governance: an integrated economic and management perspective*. Small Business Economics, 29, 225-241.
- Van Den Heuvel, J., Van Gils, A. y Voordeckers, W. (2006). *Board roles in small and medium-sized family businesses: performance and importance*. Corporate Governance: An International Review, 14 (5), 467-485.

*Empresas Familiares. Desde la Teoría a la Práctica*

Se terminó de imprimir en abril de 2019  
en los talleres de Astra Ediciones S.A. de C.V.

Av. Acueducto 829,

Colonia Santa, Margarita; C. P. 45140

Zapopan, Jalisco, México.

Tels: (0133) 38 34 82 36

E-mail: [edicion@astraeditorial.com.mx](mailto:edicion@astraeditorial.com.mx)

[www.astraeditorial.com.mx](http://www.astraeditorial.com.mx)

Impresión digital con interiores en papel Bond de 75g,

portada en cartulina sulfatada 12 pts.

El tiraje consta de 500 ejemplares

Este libro presenta un panorama sobre la vida, dificultades y experiencias estudiadas en las empresas familiares de la región occidente. Los autores ofrecen a los lectores, estudios de caso, modelos conceptuales, análisis de teorías actuales, ejercicios estadísticos e investigaciones recientes que entrelazan la teoría con la práctica de las actividades y vivencias de las empresas familiares, para la mejor comprensión del *modus vivendi* y de la relación de la empresa y la familia.

La obra ofrece puntos de vista de temáticas como:

- Innovación en la empresa familiar.
- La empresa familiar como sistema social.
- Liderazgo exitoso en la empresa familiar.
- Plan de negocio para la empresa familiar.
- Estudio de las Micro empresas familiares rurales.
- La transferencia de mando en las pymes familiares.
- La planeación fiscal en las empresas familiares.
- Dinámica de los grupos de consejo en las empresas familiares.
- El aspecto género en la empresa familiar.

Estas aportaciones constituyen una herramienta útil para aquellos lectores interesados en la dinámica empresarial de estas empresas, con aportes teóricos - prácticos analizadas desde una perspectiva integral y con un enfoque altamente profesional, deseando sea esta obra para usted, una valiosa oportunidad de conocer nuevos puntos de vista en torno a las empresas familiares.

ISBN 978-84-17591-93-9



9 788417 591939



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
de Pabellón de Arteaga

**ATEC**

