

Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya (enero-junio, 2020), Vol. 10, Núm 1, 07-26.  
Artículo recibido: 07/03/2020. Artículo aceptado: 31/03/2020.

## **Decisiones gerenciales en empresas familiares en Querétaro, México**

### *Managerial decisions in family firms in Queretaro, Mexico*

Julia Hirsch

*Universidad Autónoma de Querétaro, México*

Nadyra Rodríguez Arias

*Universidad Autónoma de Querétaro, Universidad Autónoma de Querétaro*

Rosa Beatriz Rosas Rodríguez

*Universidad Autónoma de Querétaro*

#### **Resumen**

El presente estudio analiza las diferencias que existen entre las empresas familiares y las empresas no familiares con respecto a la toma de decisiones estratégicas, la profesionalización, así como las decisiones de financiamiento. Para tal propósito se usa un conjunto de datos recolectado a través de entrevistas a gerentes de empresas del sector manufacturero del estado de Querétaro, México. Los resultados más importantes son los siguientes: Las empresas familiares muestran indicios de un comportamiento de inversión más conservador dado que invierten con mayor frecuencia. Dan menos importancia a los procesos de planeación, control y administración lo que se refleja en la elección de diferentes formas legales para las empresas pequeñas y una menor organización con organigrama en empresas medianas. También muestran un comportamiento estratégico más conservador en los mercados, lo que se refleja en un menor porcentaje de empresas exportadoras entre las empresas pequeñas. Además, se puede observar una menor profesionalización en empresas familiares debido a que contratan a familiares para los puestos directivos, lo que lleva a una menor preparación de los gerentes (medido en nivel del estudio). Finalmente, no se encuentran diferencias en las decisiones de financiamiento, pero sí se encuentra evidencia de que las empresas familiares sufren más de restricciones financieras que las empresas no familiares.

#### **Abstract**

*The present paper analyzes the differences which exist between family firms and non-family firms with respect to strategic decisions, professionalization as well as financial decisions. Therefore, we use a data set which is based on surveys to managers of the manufacturing firms in the state of Querétaro in Mexico. The most important results are the following: Family firms show hints of a more conservative investment behavior because they invest more frequently. This type of firms gives less importance to planning, control and administration processes as reflected in the choice of different legal forms by small firms and the existence of an organization chart in less medium family firms. Family firms also show a more conservative strategic behavior because the percentage of exporting firms is lower between small family firms. In addition, we can observe less professionalization in family firms because they hire family members for the leading positions, a fact*

*which leads to a lower preparation of the managers (measured by the level of studies). Finally, we do not find any differences with respect to financing decisions but family firms suffer more from financial restrictions compared with non-family firms.*

**Palabras clave:** empresas familiares, México, Querétaro, decisiones gerenciales, MyPyMEs

**Keywords:** *family firms, Mexico, managerial decisions; SMEs*

## **Decisiones gerenciales en empresas familiares en Querétaro, México**

Hirsch, J., Rodriguez, N., Rosas, B.

### **1. Introducción**

Las empresas familiares juegan un papel fundamental en la economía -tanto en las economías desarrolladas como en las economías en vías de desarrollo-. El caso de México no es la excepción. Se asocian muchas veces a las micro, pequeñas y medianas empresas con la empresa familiar, pero incluso entre las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, el 90% tiene una clara representación familiar en el capital y el control (KPMG, 2013).

Una empresa familiar es fundamentalmente diferente a una empresa no familiar, dado que en todas las decisiones se tienen que armonizar los objetivos empresariales con los objetivos familiares. Esta diferencia crucial puede tener repercusiones importantes en todos los niveles de la empresa. Algunos autores analizan las diferencias entre empresas familiares y no familiares alrededor del mundo con respecto al tamaño, la edad, el crecimiento, el rendimiento, la gestión empresarial y el control, las políticas financieras y de inversión y la afiliación de la industria (ver, por ejemplo, Bach, 2009). Sin embargo, los resultados no siempre se confirman (ver, por ejemplo, Villalonga y Amit (2006) en comparación con Anderson y Reeb (2003)).

Para el caso de México, la evidencia que existe es aún limitada. Soto Maciel (2013) menciona que los trabajos son bastante dispersos y en su mayoría de carácter cualitativo. Para contribuir a cerrar esta brecha de investigaciones cuantitativas, la presente investigación tiene el objetivo de dar un panorama sobre las diferencias que existen en las decisiones gerenciales entre las empresas familiares y no familiares del sector manufacturero en el estado de Querétaro, México. Para ser más precisos, el estudio se centra en tres aspectos fundamentales: las decisiones estratégicas, la profesionalización y las decisiones de financiamiento. El estudio se enfoca sólo en el sector manufacturero dado que es un sector crucial para el desarrollo del país debido a su gran capacidad de generación de empleos, de inversión y de creación de valor agregado. Además, es un sector con características específicas que lo distingue de los demás sectores de la economía. El estado de Querétaro tiene una contribución importante para el desarrollo económico del país porque es un estado muy dinámico como lo muestra su tasa de crecimiento promedio de 8.25% en 2015 (basado en el Indicador Trimestral de la Actividad Económica Estatal calculado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI). Además, presenta un sector manufacturero muy importante (28.1% del PIB estatal) y se ha convertido en un imán de empresas transnacionales que se ubican también en su mayoría en el sector industrial.

El presente estudio se divide en tres partes. La siguiente parte da un panorama sobre los estudios empíricos y teóricos que se han realizado y sobre los cuáles se basarán las tres hipótesis. La tercera parte describe el proceso de recolección de datos, así como la metodología aplicada. La cuarta parte analiza las diferencias que existen entre las empresas familiares y no familiares en las áreas de las decisiones estratégicas, la profesionalización y las decisiones de financiamiento. La última parte concluye el trabajo.

## **2. Revisión de la literatura**

En esta parte, se expondrá primero el concepto de la empresa familiar, antes de deducir las hipótesis con base a estudios teóricos y empíricos que se han realizado recientemente en las tres áreas de análisis que son las decisiones estratégicas, la profesionalización, así como las decisiones de financiamiento.

### **2.1 Definición de empresa familiar.**

Para cualquier estudio sobre empresas familiares, definir qué se entiende por la misma es fundamental. Sin embargo, no existe ninguna definición universal de la empresa familiar.

Algunos autores definen la empresa familiar dependiendo de la representación familiar en la propiedad y el control (ver, por ejemplo, Litz, 1995). Otros autores subrayan la importancia de tomar en cuenta el papel real que juega la familia en la administración de la empresa. Tápies (2011), por ejemplo, considera que el fundador o sus familiares deben tener al menos el 25% de las acciones con derecho a voto vía directa o indirecta y que al menos un representante de la familia se debe involucrar en la administración de la empresa para poder hablar de una empresa familiar. También Astrachan y Shanker (2003) subrayan la importancia del nivel de involucramiento de la familia. Aparte de estas definiciones, existe una gran variedad que toman en cuenta aspectos adicionales como el tiempo de control en manos de la familia u otros criterios estratégicos. Donnelley (1988), por ejemplo, juzga a una empresa como familiar si la administración ha pasado por al menos dos generaciones. En este mismo espíritu, Steiger et al. (2015) proponen siete tipos de definiciones de empresas familiares de acuerdo con criterios de propiedad, administración, auto evaluación y planes de sucesión.

Dentro de las leyes mexicanas no existe tampoco una definición como tal de la empresa familiar ya que sus obligaciones fiscales dependen del régimen fiscal en el que tributan. Los autores usan definiciones análogas a las mencionadas: San Martín-Reyna y Duran-Encalada (2012), por ejemplo, definen como empresa familiar mexicana aquella donde el fundador tiene más del 50% de la propiedad.

Como no existe una definición única de la empresa familiar, este estudio se basará en la autoevaluación de las empresas. Clasificamos aquellas empresas como familiares donde el directivo encuestado considera que se trata de una empresa familiar.

### **2.2 Decisiones estratégicas en las empresas familiares.**

Según Rauch et al. (2009) las decisiones estratégicas en una empresa dependen de forma crucial de la orientación empresarial de la empresa. Ésta depende de tres factores clave: el espíritu innovador de la empresa, la disposición de asumir riesgos, así como la actitud previsor de la empresa. Aparte de la actividad de desarrollar nuevos productos, el espíritu innovador incluye también la actitud de la empresa con respecto a la implementación de tecnología y nuevos procesos de producción. La disposición de asumir riesgos se relaciona con la toma de decisiones inciertas que requieren inversiones fuertes. La actitud previsor implica que la empresa busca oportunidades anticipando la demanda y las acciones de los competidores en el futuro (Rauch, et al., 2009). La orientación empresarial puede variar de manera significativa entre una empresa familiar y una empresa no familiar dado que las empresas familiares no solamente persiguen los objetivos de

crecimiento y maximización de valor de una empresa clásica, sino que también están guiadas por una serie de objetivos de la familia, como, por ejemplo, la sucesión o la integración de los miembros de la familia en la empresa. Dependiendo de la fuerza de los diferentes factores, el factor empresa o el factor familia puede dominar en el proceso de toma de decisiones estratégicas de la empresa (ver, por ejemplo, Achleitner et al., 2009).

Varios estudios alrededor del mundo confirman las diferencias en la orientación empresarial entre empresas familiares y no familiares (ver, por ejemplo, Croci et al., 2011; Duréndez y García-Pérez de Lama, 2007; Schäfer y Solórzano-Mosquera, 2015 para Europa y Bertrand y Schoar, 2006; Barnett et al., 2009 para Estados Unidos). Croci et al. (2011) revelan que las empresas familiares tienen una menor orientación empresarial dado que son menos propensas a invertir en proyectos de investigación y desarrollo de alto riesgo. En la misma línea, Duréndez y García-Pérez de Lama (2007) subrayan la menor importancia que se le da en las empresas familiares a la planeación, el control, la administración del negocio y el entrenamiento del personal, así como a estándares de calidad respecto a las empresas no familiares. Además, Bertrand y Schoar (2006) muestran que existe poca tolerancia a los cambios, como cambios en la estrategia global, aunque éstos sean imperativos porque el mercado los solicite. Con relación a la innovación, Schäfer y Solórzano-Mosquera (2015) muestran que las empresas familiares tienen en promedio una innovación en la productividad menor respecto a las innovaciones en el mercado. Este aspecto también es retomado por Barnett et al. (2009) que muestran que la familia puede influir incluso negativamente en las decisiones de inversión.

Dado lo anterior, se puede plantear la primera hipótesis acerca de la toma de decisiones estratégicas retomando los aspectos mencionados en estudios anteriores como sigue:

**Hipótesis 1:** Las empresas familiares tienen una menor orientación empresarial comparada con las empresas no familiares lo que resulta en un comportamiento de inversión más conservador, una menor importancia de los procesos de planeación, control y administración, así como un comportamiento estratégico más conservador en los mercados.

### **2.3 La profesionalización en las empresas familiares.**

La profesionalización se refiere a un proceso de contratación de personal que se basa cada vez más en argumentos racionales que persiguen el objetivo de la maximización de valor de la empresa y menos en argumentos personales. Esto lleva a una mayor contratación de trabajadores que estén calificados para apoyar de forma óptima las actividades respectivas a sus puestos lo que es especialmente importante para los puestos directivos.

La cuestión de la profesionalización se considera un aspecto crucial en las empresas familiares por la naturaleza de las mismas porque se cree que este tipo de empresas evitan la contratación de empleados directivos profesionales de origen externo y atribuyen un menor valor a la formación y estudios de sus empleados (Kotey y Folker, 2007). Sin embargo, mientras que Kotey y Folker (2007) opinan que las empresas familiares utilizan en general menos personal externo comparado con las empresas no familiares similares, Amart (2002) considera que el uso de la profesionalización en las empresas familiares depende también del tamaño de la empresa. Explica que la falta de profesionalización afecta especialmente a empresas con menos de 250 empleados y de manera muy pronunciada a empresas que tienen menos de 50 empleados.

Dado lo anterior, se puede definir la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 2:** Se puede observar una mayor profesionalización en empresas no familiares debido a que contratan profesionistas independientes según sus necesidades. Además, la falta de profesionalización se observa con mayor frecuencia en las empresas familiares de menor tamaño.

#### **2.4 Las decisiones de financiamiento en las empresas familiares.**

Como una decisión de financiamiento no sólo implica la obtención de recursos para la empresa, sino también la transferencia de ciertos derechos a los inversionistas, las decisiones de financiamiento pueden ser tomadas bajo enfoques diferentes en empresas familiares y no familiares.

Croci et al. (2011) y Caprio et al. (2011), por ejemplo, evidencian que las empresas familiares adoptan estrategias muy conservadoras en temas de financiamiento ya que prefieren financiarse a través de deuda en lugar de capital externo para mantener el control de la empresa. En la misma línea, Wu et al. (2007) consideran que las empresas familiares son sumamente aversas al riesgo, principalmente en temas financieros, y esta resistencia a la financiación con capital externo (público) proviene del miedo a la pérdida de control. Además, Bach (2009) también muestra que en las empresas familiares el uso de financiamiento a través de recursos internos es mayor que en las empresas no familiares.

Pero la decisión de financiamiento no depende solamente de aspectos de riesgo y control sino también del costo de financiación. Dada su estructura específica, Schäfer y Solorzano-Mosquera (2015) muestran, por ejemplo, que las empresas familiares tienen limitaciones financieras superiores a la media, mismas que son causadas por los altos costos marginales de financiamiento. Esto implica que las empresas familiares sufren más seguido de falta de fondos para poder realizar sus proyectos de inversión.

Dado lo anterior, se puede establecer la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3:** Las empresas familiares usan más el financiamiento interno que el financiamiento externo y las que se financian externamente, se financian más a través de deuda que a través de capital en comparación con las empresas no familiares. Además, las empresas familiares sufren más de restricciones financieras que las empresas no familiares.

### **3 Método**

#### **3.1 Fuente de datos y proceso de muestreo.**

En primavera de 2013 se desarrolló una encuesta sobre aspectos de financiamiento, de inversión, de gerencia, así como de la evolución de las empresas a lo largo de su ciclo de vida. Con la ayuda de la plataforma Monkey Survey se aplicó esta encuesta a las empresas queretanas del sector manufacturero. Se incluyeron cuatro partes con un total de 62 preguntas. Las partes relevantes para este estudio son solamente tres: la información general acerca de las empresas como su tamaño, su giro o el número de empleados, así como la gerencia de la empresa; las decisiones de financiamiento de las empresas en general y en circunstancias específicas; así como la evaluación de la empresa acerca de su situación de financiamiento y sus posibilidades de acceso al financiamiento externo. Las preguntas se presentaron como preguntas de opción múltiple con una opción de otros para incluir todas las posibilidades o como preguntas de escala basadas en la escala de Likert de 4 opciones, dos negativas y dos positivas.

Después de haber realizado unas encuestas en forma piloto durante la primavera de 2013, se hicieron algunos pequeños ajustes en el formato de encuesta para poder llevar a cabo la recolección de los datos en los meses de octubre y noviembre de 2013. Para tal propósito, los informantes proporcionaron a las empresas el link para acceder a la encuesta que se encontraba

disponible en la plataforma Monkey Survey. Los informantes fueron estudiantes de la Universidad Autónoma de Querétaro, México, y ellos escogieron libremente las empresas que tenían que cumplir con las siguientes características: a) debían estar ubicados en el Estado de Querétaro; b) debían de formar parte del sector manufacturero, y c) debían de ser preferentemente micro, pequeñas y medianas empresas, pero podían ser también empresas grandes. El levantamiento de los datos se realizó de manera anónima.

### **3.2 Representatividad y sesgos de selección.**

La muestra es representativa para las empresas queretanas por las siguientes razones. Primero, la selección de las empresas fue aleatoria. Tanto la elección de informantes como su elección de las empresas no siguió ningún patrón que podría impactar en la representatividad de las empresas. Segundo, el número de empresas (209) que contiene el conjunto de datos es lo suficientemente grande como para evitar que los resultados sean determinados por unas pocas empresas específicas. Y tercero, como las preguntas eran generales y no afectaban datos sensibles de las empresas, no vemos ninguna razón sistemática por el cuál cierto tipo de empresas haya estado más o menos inclinado en participar.

Sin embargo, estamos confrontados ante un sesgo de selección por supervivencia. Este sesgo surge porque todas las empresas encuestadas son empresas existentes. Esto significa que si las empresas se fundaron hace unos años, deben de seguir existiendo en el momento de la encuesta. Por lo tanto, las empresas con mayor antigüedad son las empresas relativamente más exitosas porque sobrevivieron de su fecha de fundación hasta la fecha de encuesta. Esto significa que tenemos un sesgo en nuestros datos, dado que solamente consideramos empresas que han sido capaces de sobrevivir desde su fecha de fundación hasta la fecha de la entrevista.

### **3.3 Panorama general sobre el conjunto de datos.**

El conjunto de datos contiene a 209 empresas queretanas. 80 de ellas son microempresas, es decir que tienen hasta máximo 10 empleados; 48 empresas son pequeñas con entre 11 y 50 empleados; 44 empresas son medianas con entre 51 y 250 empleados y finalmente 36 empresas son grandes con más de 250 empleadas. De una empresa no conocemos su tamaño.

Las empresas se desempeñan todas en el sector manufacturero con una amplia gama de diferentes giros siendo los giros más importantes los siguientes tres: la industria alimentaria con 45 empresas, la industria química con 16 empresas y la fabricación de productos metálicos con 14 empresas. La mayoría de las empresas está organizada en la actualidad en la forma legal de Sociedad Anónima de Capital Variable (100), seguido de la forma legal de Persona Física con Actividad Empresarial (68). Las demás empresas adoptan otras formas legales. Las empresas tienen edades muy diversas. Hay algunas pocas empresas que se fundaron antes de 1950, pero casi la mayoría (49,3%) se fundaron a partir de 1996.

Con respecto a la propiedad de las empresas, 102 empresas dicen que son empresas familiares mientras que 107 empresas dicen que son empresas no familiares. La importancia de la empresa familiar disminuye con el tamaño de la empresa como lo muestra la tabla 1. Mientras que entre las microempresas y las empresas pequeñas la mayoría son empresas familiares con 66,2% y

52,1%, respectivamente, entre las empresas medianas y las empresas grandes son la minoría con sólo 38,6% y 16,7%, respectivamente.

**Tabla 1.** Empresas familiares y no familiares según el tamaño de la empresa.

	<b>Empresas familiares</b>	<b>Empresas no familiares</b>	<b>Total</b>
<b>Todas las empresas</b>	102 (48,8%)	107 (51,2%)	209
<b>Microempresas</b>	53 (66,2%)	27 (33,8%)	80
<b>Empresas pequeñas</b>	25 (52,1%)	23 (47,9%)	48
<b>Empresas medianas</b>	17 (38,6%)	27 (61,4%)	44
<b>Empresas grandes</b>	6 (16,7%)	30 (83,3%)	36

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4 Resultados

En esta parte, se corroborarán las hipótesis establecidas en el marco teórico en las tres áreas de estudio que son las decisiones estratégicas, la profesionalización y las decisiones de financiamiento.

##### 4.1 Las decisiones estratégicas.

La primera hipótesis establece que las empresas familiares tienen una menor orientación empresarial comparada con las empresas no familiares lo que resulta en un comportamiento de inversión más conservador, una menor importancia de los procesos de planeación, control y administración, así como un comportamiento estratégico más conservador en los mercados. La hipótesis menciona diferencias en tres aspectos: el comportamiento de inversión, la importancia de los procesos de planeación, control y administración, así como el comportamiento estratégico en general los cuales vamos a analizar por separado en lo que sigue.

Para analizar el comportamiento de inversión, se comparará tanto la frecuencia como el tipo de inversiones que realizaron las empresas. Sin embargo, como el comportamiento de inversión no sólo depende del tipo de empresas sino también de su tamaño, se compara el comportamiento de inversión entre empresas familiares y no familiares de diferentes tamaños. La tabla 2 muestra en la segunda y cuarta columna el porcentaje de empresas familiares y no familiares de cierto tamaño que indican haber realizado el tipo de inversión (ampliación del negocio, compra de maquinaria y desarrollo de nuevos productos y procesos) alguna vez. La tercera y quinta columna muestran la frecuencia promedio con la cual las empresas familiares y no familiares indican haber realizado este tipo de inversión. Un mayor valor muestra una mayor frecuencia.

**Tabla 2.** Comportamiento de inversión entre empresas familiares y no familiares según el tamaño de la empresa.

	<b>Empresas familiares</b>		<b>Empresas no familiares</b>	
	<b>Si</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Si</b>	<b>Frecuencia</b>
Microempresa	53%	2,61	56%	2,80
Empresa pequeña	76%	2,53	65%	2,07
Empresa mediana	82%	2,43	67%	2,17



Empresa grande	100%	2,17**	83%	3,64**
<b>Compra de maquinaria</b>	<b>Si</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Si</b>	<b>Frecuencia</b>
Microempresa	87%	3,17	78%	3,52
Empresa pequeña	96%	3,67***	87%	2,45***
Empresa mediana	100%	3,94**	89%	2,88**
Empresa grande	100%	3,67	97%	3,90
<b>Desarrollo de nuevos productos</b>	<b>Si</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Si</b>	<b>Frecuencia</b>
Microempresa	72%	3,68	63%	3,94
Empresa pequeña	80%	4,00*	83%	3,11*
Empresa mediana	88%	4,33*	74%	3,60*
Empresa grande	100%	3,50	87%	4,15

Fuente: Elaboración propia. \*, \*\*, \*\*\* nivel de significancia de 10%, 5% y 1%, respectivamente en la prueba t de student.

Como se puede observar no existen diferencias significativas entre los dos tipos de empresas con respecto al tipo de inversiones que realizan. Pero sí existen diferencias con respecto a la frecuencia. Las empresas pequeñas y medianas familiares invierten con mayor frecuencia en la compra de maquinaria y el desarrollo de nuevos productos y procesos que las empresas no familiares del mismo tamaño. Además, las empresas grandes familiares invierten con mayor frecuencia en la ampliación del negocio que las empresas no familiares grandes.

Sin embargo, los resultados se tienen que interpretar con cuidado porque pueden existir razones opuestas que lleven a este resultado: por un lado, puede ser que existe realmente un mayor comportamiento de inversión por parte de las empresas familiares. Pero, al contrario, también puede darse el caso, que las empresas familiares sean más conservadores y deciden invertir cantidades menores y, en caso de éxito, invertir de nuevo. Este comportamiento implicaría una mayor frecuencia, pero no una mayor importancia. Desgraciadamente, dada la situación de alta inseguridad que existe en el país, las empresas no revelaron información acerca de los montos de inversión.

El segundo aspecto que se analiza son **los procesos de planeación, control y administración**. Como no se dispone de datos directos sobre los procesos de planeación, control y administración, se tiene que recurrir a variables proxy. Se usarán tres tipos de variables proxy: Primero, la existencia de un organigrama porque permite una mayor planeación en cada área de la empresa, un mayor control y una administración más eficiente dado que se definieron puestos y funciones particulares para cada empleado. Segundo, la sofisticación del organigrama medido a través de la existencia de diferentes puestos porque más elaborado sea el organigrama mejor deberían de ser los procesos. Tercero, la forma legal de la empresa porque la forma legal de persona física con actividad empresas exige los menores requisitos para constituir una empresa. Como es de esperarse que estos variables dependen también fuertemente del tamaño de la empresa, se realizará el análisis de nuevo separado por tamaños.

Con respecto a la existencia de un organigrama, la tabla 3 muestra que, comparando por tamaño de la empresa, solamente encontramos una diferencia significativa para las empresas

medianas: en línea con nuestra hipótesis, empresas medianas familiares tienen en menor medida un organigrama definida comparado con las empresas medianas no familiares.

**Tabla 3.** La existencia de un organigrama en empresas familiares y no familiares.

	Empresas familiares	Empresas no familiares
% con organigrama, todas las empresas	66%***	85%***
% con organigrama; microempresas	49%	59%
% con organigrama, empresas pequeñas	76%	83%
% con organigrama, empresas medianas	88%*	100%*
% con organigrama, empresas grandes	97%	100%

Fuente: Elaboración propia. \*, \*\*, \*\*\* indica el nivel de significancia de 10%, 5% y 1%, respectivamente en la prueba t de student.

Si analizamos con más detalle la estructura del organigrama entre las empresas familiares y no familiares para las empresas que sí cuentan con un organigrama, obtenemos el panorama que muestra la tabla 4.

**Tabla 4.** La existencia de diferentes tipos de gerentes en empresas familiares y no familiares que cuentan con organigrama.

	Gerente general		Gerente de ventas		Gerente de producción		Gerente financiero	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Empresa familiar								
Todas las empresas	100%*	96%*	78%	78%	64%	74%	45%***	71%***
Micro-empresas	100%**	80%**	73%	73%	62%	47%	35%	53%
Empresas pequeñas	100%	95%	74%	58%	63%	59%	33%	47%
Empresas medianas	100%	100%	87%	85%	57%*	85%*	60%	69%
Empresas grandes	100%	100%	83%	86%	100%	86%	100%	97%

Fuente: Elaboración propia. \*, \*\*, \*\*\* indica el nivel de significancia de 10%, 5% y 1%, respectivamente en la prueba t de student.

Como se puede observar prácticamente no existen diferencias significativas que se mantienen cuando uno controla por el tamaño de las empresas. Las únicas excepciones son que las microempresas familiares tienen un gerente general en un mayor número de empresas mientras que las empresas familiares medianas tienen un gerente de producción en un menor número de empresas. Este resultado implica que cuando una empresa cuenta con un organigrama, la estructura del organigrama es similar entre empresas familiares y no familiares. No podemos observar una estructura más sofisticada en empresas no familiares.

La tercera variable proxy es la forma legal en la cual se constituye la empresa. Como se puede observar en la tabla 5, existe sólo una diferencia significativa para la pequeña empresa: entre las empresas familiares pequeñas hay significativamente más empresas que están organizadas como persona física que entre las empresas no familiares.

**Tabla 5.** Organización como persona física con actividad empresarial en empresas familiares y no familiares.

	Todas las empresas	Micro-empresas	Empresas pequeñas	Empresas medianas	Empresas grandes
<b>Empresa familiar</b>	42%***	62%	36%*	6%	0%
<b>Empresa no familiar</b>	23%***	74%	13%*	3%	3%

Fuente: Elaboración propia. \*, \*\*, \*\*\* indica el nivel de significancia de 10%, 5% y 1%, respectivamente en la prueba t de student.

Resumiendo, los resultados con respecto a los procesos de planeación, control y administración, se puede decir que hay indicios para una menor importancia de los procesos de organización, planeación y control en las empresas familiares pequeñas y medianas. Ni en microempresas ni en empresas grandes se pueden observar diferencias significativas. Esto se puede deber al hecho que en la microempresa este tipo de procesos no son primordiales dado que las empresas consisten solamente del dueño y unos asistentes, mientras que, en una empresa grande, la empresa no puede prescindir de ellos. Por lo tanto, solamente en empresas pequeñas y/o medianas, existe una posibilidad real de elección.

Finalmente, para analizar **las decisiones estratégicas** de las empresas, se usarán de nuevo diferentes variables proxy como son la existencia de alguna certificación internacional, el mercado más importante para la empresa, y si es una empresa exportadora.

La tabla 6 muestra que no hay diferencias significativas con respecto a la existencia de una certificación internacional controlando por el tamaño de la empresa.

**Tabla 6.** Existencia de una certificación internacional en empresas familiares y no familiares.

	Todas las empresas	Micro-empresas	Empresas pequeñas	Empresas medianas	Empresas grandes
<b>Empresa familiar</b>	24%***	11%	16%	41%	100%
<b>Empresa no familiar</b>	53%***	12%	35%	67%	90%

Fuente: Elaboración propia. \*, \*\*, \*\*\* indica el nivel de significancia de 10%, 5% y 1%, respectivamente en la prueba t de student.

Si uno analiza los mercados más importantes para la empresa distinguiendo el mercado local, nacional e internacional, se da el panorama que representa la tabla 7. Si uno compara todas las empresas familiares y no familiares controlando por el tamaño, la asociación entre el tipo de empresas y el tipo de mercado más importante no es significativa.

**Tabla 7.** Mercado más importante de las empresas familiares y no familiares.

	Empresa no familiar			Empresa familiar		
	Local	Nacional	Interna- cional	Local	Nacional	Interna- cional
<b>Todas las empresas***</b>	28%	44%	28%	55%	35%	10%
<b>Micro-empresas</b>	70%	26%	4%	77%	21%	2%
<b>Empresas pequeñas</b>	30%	52%	17%	44%	52%	4%
<b>Empresas medianas</b>	7%	56%	37%	24%	53%	24%
<b>Empresas grandes</b>	7%	43%	50%	0%	33%	67%

Fuente: Elaboración propia. \*, \*\*, \*\*\* indica el nivel de significancia de 10%, 5% y 1%, respectivamente, en la prueba de  $\chi^2$ .

La tercera variable proxy es la variable dummy que indica si la empresa es una empresa exportadora o no. Si uno diferencia por tamaño de empresas, se puede notar que, para las microempresas, así como las empresas pequeñas y medianas, entre las empresas familiares hay menos empresas que exportan que entre las empresas no familiares (aunque la diferencia es solamente significativa para las empresas pequeñas). Sorprendentemente, para las empresas grandes, el resultado es el contrario: las empresas familiares exportan significativamente más seguido que las empresas no familiares.

**Tabla 8.** Empresas exportadoras entre empresas familiares y no familiares.

	Todas las empresas	Micro empresas	Empresas pequeñas	Empresas medianas	Empresas grandes
<b>Empresa familiar</b>	19%***	4%	16%*	44%	100%*
<b>Empresa no familiar</b>	45%***	8%	38%*	65%	66%*

Fuente: Elaboración propia. \*, \*\*, \*\*\* indica el nivel de significancia de 10%, 5% y 1%, respectivamente en la prueba t de student.

Resumiendo, todos los resultados, se puede decir que existe evidencia débil a favor de la hipótesis 1. Para las pequeñas y medianas empresas hay indicios de un posible comportamiento de inversión más conservador que se refleja en mayores frecuencias de inversión en nueva maquinaria y en el desarrollo de nuevos productos y procesos. Para las empresas medianas, la probabilidad de contar con un organigrama es menor para las empresas familiares y las empresas pequeñas familiares se constituyen en mayor porcentaje como persona física con actividad empresarial.

Finalmente, con respecto al comportamiento estratégico encontramos una menor orientación hacia la exportación entre las empresas familiares pequeñas.

#### 4.2 La profesionalización de los gerentes.

La hipótesis 2 afirma que hay una mayor profesionalización en empresas no familiares debido a que contratan profesionistas independientes según sus necesidades. Además, afirma que la falta de profesionalización se observa con mayor frecuencia en las empresas de menor tamaño. Para corroborar esta hipótesis, usamos la información disponible acerca de los gerentes de las diferentes áreas de la empresa. Una desventaja con respecto a este procedimiento se debe a que solamente se pueden incluir en el estudio las empresas que cuentan con un organigrama definido lo que elimina una mayor parte de las empresas familiares que de las empresas no familiares. Por lo tanto, se deberían de interpretar los resultados tomando en cuenta que son válidos solamente para las empresas más estructuradas. Para poder analizar los efectos ceteris paribus de las diferentes variables y evitar resultados sesgados debido a que las diferencias observadas en las estadísticas descriptivas se deben a características diferentes de las empresas de cada grupo, se recurre a estimar regresiones. Como variables dependientes se incluyen las variables que miden el capital humano de los gerentes de las diferentes áreas. En particular, se usa la variable ordinal grado de estudios, así como la variable continua años de experiencia en el sector. Como variables independientes se usan las siguientes variables binarias: empresa familiar que toma el valor 1 si se trata de una empresa familiar, vínculo que toma el valor 1 si el gerente es socio o tiene algún vínculo familiar con alguno de los socios, el término de interacción entre empresa familiar y vínculo para poder analizar si el efecto en las empresas familiares es diferente, así como los dummies que controlan por el tamaño de la empresa.

La tabla 9 muestra los resultados de las regresiones ordinarias dónde los años de experiencia son la variable dependiente. La tabla 10 muestra los resultados de las regresiones de probit ordenado dónde el grado de estudios es la variable dependiente.

**Tabla 9.** Determinantes de los años de experiencia en el sector de los gerentes de las empresas.

Variables independientes	Gerente general	Gerente de ventas	Gerente de producción	Gerente financiero
Empresa familiar	4,29 (3,07)	1,64 (2,05)	5,88 (2,23)***	-0,05 (1,94)
Vínculo	1,43 (2,11)	0,82 (2,59)	1,15 (3,52)	-0,65 (1,71)
Vínculo*Empresa familiar	-3,50 (3,61)	-1,03 (3,30)	-2,91 (4,36)	1,71 (3,69)
Microempresa	-5,65 (2,44)**	-5,25 (2,32)**	-5,92 (2,83)**	-8,94 (2,33)**
Empresa pequeña	-3,19 (2,36)	-4,38 (2,27)*	-4,30 (2,56)*	-3,62 (2,31)
Empresa mediana	-2,34 (2,15)	-1,02 (1,98)	-3,11 (2,28)	-3,21 (1,85)*
Constante	18,84 (1,69)***	13,95 (1,48)***	14,50 (1,67)***	15,97 (1,31)***
Observaciones	152	120	105	92
R <sup>2</sup>	0,0482	0,0661	0,0967	0,1655
Prob>F	0,2971	0,2484	0,1179	0,0153

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra los resultados de regresiones de mínimos cuadrados en las cuáles la variable continua "años de experiencia en el sector" del gerente respectivo es la variable dependiente. Y las variables independientes son los que reporta la tabla. Se reportan los coeficientes, así como los errores estándares en paréntesis. \*, \*\*, \*\*\* indica el nivel de significancia de 10%, 5% y 1%, respectivamente.

Como se puede observar en la tabla 9, los años de experiencia de los gerentes dependen del tamaño de la empresa (en las empresas más pequeñas en comparación con la empresa grande los gerentes tienen menos años de experiencias) pero no se observan diferencias entre los gerentes con algún vínculo ni entre empresas familiares y no familiares (con excepción de los gerentes de producción).

**Tabla 10.** Determinantes del grado de estudios de los gerentes de las empresas.

<b>Variables independientes</b>	<b>Gerente general</b>	<b>Gerente de ventas</b>	<b>Gerente de producción</b>	<b>Gerente financiero</b>
<b>Empresa familiar</b>	0,41(0,41)	-0,45(0,32)	-0,29 (0,32)	-0,65 (0,41)
<b>Vínculo</b>	0,07 (0,28)	0,67(0,41)*	1,43 (0,51)***	-0,51 (0,47)
<b>Vínculo*Empresa familiar</b>	-0,85 (0,49)*	-0,65(0,52)	-1,92 (0,63)***	0,38 (0,71)
<b>Microempresa</b>	-0,90 (0,32)***	-0,80 (0,37)**	-0,45 (0,42)	-0,93 (0,46)**
<b>Empresa pequeña</b>	-1,17 (0,32)***	-1,14 (0,37)***	-0,98 (0,38)***	-1,30 (0,47)***
<b>Empresa mediana</b>	-0,73 (0,29)**	-0,70 (0,32)**	-0,58 (0,34)*	-0,96 (0,38)**
<b>Observaciones</b>	152	120	105	92
<b>Pseudo R<sup>2</sup></b>	0,1012	0,1033	0,1331	0,1708
<b>Prob&gt;chi2</b>	0,0000	0,0013	0,0004	0,0024

*Fuente: Elaboración propia*

La tabla muestra los resultados de regresiones probit ordenado en las cuáles la variable ordinal "nivel de estudios" del gerente respectivo es la variable dependiente. Y las variables independientes son los que reporta la tabla. Se reportan los coeficientes, así como los errores estándares en paréntesis. \*, \*\*, \*\*\* indica el nivel de significancia de 10%, 5% y 1%, respectivamente.

La tabla 10, por el contrario, muestra que el grado de estudios - aparte de depender de nuevo del tamaño de la empresa como en el caso de los años de experiencia - también dependen del hecho si la persona tiene algún vínculo y este impacto es diferente en empresas familiares y no familiares. Los gerentes generales y los gerentes de producción que tienen un vínculo familiar en las empresas familiares tienen un grado de estudio significativamente menor comparado con las demás empresas. En el caso del gerente de ventas y de finanzas no se observa este impacto significativo. Este resultado subraya que la profesionalización no depende del hecho si se trata de una empresa familiar o no familiar sino del hecho si en la empresa familiar emplean gerentes de la familia los cuáles entonces muestran una menor preparación en los casos mencionados. Este resultado confirma la relación positiva entre el tamaño de la empresa y la preparación de los gerentes, así como el impacto negativo de la dependencia de familiares sobre el grado de estudios en el caso de

los gerentes generales y los gerentes de producción. Por lo tanto, la hipótesis 2 se confirma parcialmente.

#### 4.3 Las decisiones de financiamiento en empresas familiares y no familiares.

Por último, se abordan las decisiones de financiamiento de los dos tipos de empresas para corroborar lo establecido en la tercera hipótesis. Esta hipótesis afirma que las empresas familiares usan más el financiamiento interno que el financiamiento externo y las que se financian externamente, se financian más a través de deuda que a través de capital en comparación con las empresas no familiares. Además, la hipótesis subraya que las empresas familiares sufren más de restricciones financieras que las empresas no familiares.

Se realizará el análisis de esta hipótesis en tres partes. La primera parte compara el uso de las diferentes fuentes de financiamiento entre las empresas familiares y las no familiares en situaciones de inversión específicas (compra de maquinaria, ampliación del negocio, desarrollo de nuevos productos y/o nuevos procesos); la segunda parte analiza las diferencias en las decisiones de financiamiento de manera general entre empresas familiares y no familiares y la tercera parte contrasta las restricciones financieras a las que se enfrentan ambos tipos de empresa.

Para poder determinar la importancia de las diferentes fuentes de financiamiento en los dos tipos de empresas, se asignaron por cada alternativa de financiamiento (en caso de que se realizó) un número entre 0 a 3 según la frecuencia de uso de la fuente en el financiamiento de la inversión (nunca=0, a veces=1, muy seguido=2, siempre=3). La tabla 11 compara la importancia promedio entre las diferentes alternativas entre empresas familiares y no familiares.

Como se puede observar existen relativamente pocas diferencias: en la ampliación del negocio, las utilidades generadas por las empresas son una fuente de financiamiento más importante en empresas familiares. Lo mismo aplica para los préstamos por partes de familiares y/o amigos para el desarrollo de nuevos productos. Estos dos resultados dan evidencia a favor de la hipótesis 3 que establece que las fuentes internas deberían de ser más importante para las empresas familiares que para las empresas no familiares. Sin embargo, sorprendentemente, en la compra de maquinaria, el préstamo por parte de un banco comercial es una fuente de financiamiento más importante en las empresas familiares que en las empresas no familiares. Para resumir, se puede decir que se encuentran muy pocas diferencias en las importancias de las diferentes fuentes de financiamiento entre empresas familiares y no familiares y los resultados muestran evidencia mixta con respecto a nuestra hipótesis. Esto se puede deber a la poca importancia en general de las fuentes de financiamiento externos en México para las MiPyMEs.

**Tabla 11.** La importancia de diferentes fuentes de financiamiento en empresas familiares y no familiares.

	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>A</b>	1,57 (1,50)	1,65 (1,55)	0,60 (0,75)	0,44 (0,49)	0,08 (0,06)	0,09 (0,18)	0,07** (0,05)**	0,08 (0,08)
<b>B</b>	1,96** (1,48)**	0,49 (0,54)	0,27 (0,36)	0,17 (0,06)	0,07 (0,13)	0,08 (0,07)	0,38 (0,38)	0,15 (0,14)

<b>C</b>	1,87 (1,63)	0,54 (0,64)	0,23 (0,28)	0,11* (0,02)*	0,13 (0,09)	0,14* (0,04)*	0,38 (0,22)	0,20 (0,08)
----------	----------------	----------------	----------------	------------------	----------------	------------------	----------------	----------------

Fuente: *Elaboración propia*

Por cuestión de espacio dentro de la tabla 11, a continuación, se mencionan las variables que corresponden a cada fila y columna:

- *Variables independientes*: A. Compra de maquinaria, B. Ampliación del negocio, C. Desarrollo de nuevos productos y/o procesos.
- *Variables dependientes*: 1. Utilidades generadas por la empresa, 2. Aportaciones por los socios, 3. Financiamiento ofrecido por los proveedores, 4. Préstamos por parte de familiares y/o amigos, 5. Préstamos por parte de otras empresas del grupo al que pertenece, 6. Préstamo por parte de una institución financiera no bancaria, 7. Préstamo por parte de un banco comercial, 8. Programa de apoyo por el gobierno.

La tabla muestra los resultados de pruebas de t-student que compara los promedios de importancia de las diferentes fuentes en empresas familiares y no familiares. Los promedios de las empresas no familiares están indicados en paréntesis. \*, \*\*, \*\*\* indica el nivel de significancia de 10%, 5% y 1%, respectivamente.

Si uno compara datos generales acerca del comportamiento de financiamiento de las empresas como son la existencia de una línea de crédito, la integración de un nuevo socio con el fin de obtener recursos o la solicitud de un préstamo en los últimos cinco años, la tabla 12 muestra que tampoco existen diferencias significativas entre las empresas familiares y no familiares con respecto al financiamiento bancario y a la integración de nuevos socios. Sin embargo, se observa que las empresas solicitan significativamente más frecuentemente préstamos en las instituciones financieras no bancarias. Así que la evidencia a favor de la hipótesis 3 es de nuevo mixta.

**Tabla 12.** Decisiones de financiamiento entre empresas familiares y no familiares.

	<b>Empresa familiar</b>	<b>Empresa no familiar</b>
<b>Existencia de una línea de crédito</b>	59%	52%
<b>Integración de un nuevo socio</b>	2%	7%
<b>Solicitud de préstamo en los últimos cinco años en bancos comerciales</b>	43%	34%
<b>Solicitud de préstamo en los últimos cinco años en instituciones financieras no bancarias</b>	22%**	11%**

Fuente: *Elaboración propia.* \*, \*\*, \*\*\* indica el nivel de significancia de 10%, 5% y 1%, respectivamente en la prueba t de student.

Falta analizar la última parte de la hipótesis 3 que habla sobre la existencia de restricciones de financiamiento dependiendo del tipo de empresas. Para tal propósito, el análisis se basará en dos aspectos: por un lado, la probabilidad de ser rechazado al pedir un préstamo, y, segundo, la percepción de las empresas de sufrir restricciones de financiamiento.



**Tabla 13.** Rechazo de solicitudes de préstamos entre empresas familiares y no familiares.

	<b>Empresas familiares</b>	<b>Empresas no familiares</b>
<b>Préstamo en una institución bancaria</b>	21%***	3%***
<b>Préstamo en una institución financiera no bancaria</b>	24%*	0%*
<b>Existencia de restricciones de financiamiento</b>	80%***	53%***

Fuente: Elaboración propia. \*, \*\*, \*\*\* indica el nivel de significancia de 10%, 5% y 1%, respectivamente en la prueba t de student.

La tabla 13 muestra que existen diferencias significativas en el acceso al financiamiento. Las solicitudes de préstamo de las empresas familiares se rechazan significativamente más frecuentemente tanto en los bancos como en las instituciones financieras no bancarias. Además, un mayor porcentaje de las empresas familiares sienten que la falta de posibilidades de financiamiento ha limitado el crecimiento de su empresa comparado con el porcentaje de empresas no familiares. Estos resultados confirman la hipótesis 3.

Resumiendo, se puede decir entonces que, aunque no haya ninguna diferencia significativa en la decisión de financiamiento que toman las empresas familiares y no familiares, las empresas familiares sufren más de restricciones de financiamiento. Estos resultados sugieren que no se observan diferencias en las decisiones de financiamiento porque éstas son más implícitas, y se reflejan, por ejemplo, en no realizar ciertos proyectos o en el hecho que los proyectos se realizan a menor escala por la falta de fuentes de financiamiento adecuadas. Sin embargo, hacen falta análisis más profundos y específicos para poder llegar a una conclusión más detallada.

## 5 Discusión

Este trabajo tuvo el objetivo de comparar el comportamiento entre empresas familiares y no familiares en tres áreas: las decisiones estratégicas, la profesionalización, así como las decisiones de financiamiento.

Los resultados más importantes fueron los siguientes. Con respecto a las decisiones estratégicas se encuentran pocas diferencias entre las empresas familiares y no familiares. Hay indicios de un posible comportamiento de inversión más conservador que se refleja en mayores frecuencias de inversión en nueva maquinaria y en el desarrollo de nuevos productos y procesos en las empresas familiares. Para las empresas medianas, la probabilidad de contar con un organigrama es menor para las empresas familiares y las empresas pequeñas familiares se constituyen en mayor porcentaje como persona física con actividad empresarial. Finalmente, con respecto al comportamiento estratégico encontramos una menor orientación hacia la exportación entre las empresas familiares pequeñas.

Con respecto a la profesionalización, se encuentra una relación positiva entre el tamaño de la empresa y la preparación de los gerentes, así como un impacto negativo de la dependencia de familiares sobre el grado de estudios en el caso de los gerentes generales y los gerentes de

producción en las empresas familiares. Estos resultados muestran el freno que pone la dependencia de miembros familiares para los puestos directivos para la profesionalización de las empresas.

Finalmente, con respecto a las decisiones de financiamiento, los resultados muestran que no existen diferencias entre las decisiones de financiamiento per se. Esto se debe seguramente a la poca importancia de fuentes de financiamiento externo para las MiPyMEs en general. Sin embargo, se puede observar que las empresas familiares sufren más de restricciones al financiamiento.

Para concluir, se puede decir que, aunque existen diferencias entre empresas familiares y no familiares, éstas son mucho menos pronunciadas de lo esperado. Esto se puede deber por un lado al tipo de empresas estudiado por otro lado a las características de las variables que fueron de índole general. Sería interesante ampliar este estudio en futuras investigaciones para analizar con más detalles los diferentes aspectos.

## 6 Referencias

- Achleitner, A.-K., Braun, R., Schraml, S. y Welter, J. (2009). Goal structures in family firms: empirical evidence on the relationship between firm and family goals. *CFS Working Paper*. Recuperado de SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1411655>
- Amart, J. M. (2002). El reto de la profesionalización en la empresa familiar. *X encuentro de AECA* (págs. 28-31). Setúbal: AECA60. Recuperado el 09 de marzo de 2016 en Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1048760>
- Anderson, R., y Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and firm performance: Evidence from the SyP 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328. doi: 10.1111/1540-6261.00567
- Astrachan, J. H., y Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219. doi: 10.1177/08944865030160030601
- Bach, L. (Noviembre de 2009). Why are Family Firms so Small? Theory and Evidence from France. *Job Market Paper*. Paris, Francia. Recuperado el 2 de marzo de 2016, en: <http://www.parisschoolofeconomics.eu/IMG/pdf/JobMarket-paper-BACH-PSE.pdf>
- Barnett, T., Eddleston, K., y Kellermanns, F. W. (2009). The effects of family versus career role salience on the performance of family and nonfamily. *Family Business Review*, 22 (39), 39-52. doi: 10.1177/0894486508328814
- Bertrand, M., y Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspective*, 20(2), 73-96. doi: 10.1257/jep.20.2.73
- Caprio, L., Croci, E., y Del Giudice, A. (2011). Ownership structure, family control, and acquisition decisions. *Journal of Corporate Finance* (17), 1636-1657. doi: 10.1016/j.jcorpfin.2011.09.008
- Croci, E., Doukas, J. A., y Gonenc, H. (2011). Family control and financing decisions. *European Financial Management*, 17 (5), 860-897. doi: 10.1111/j.1468-036X.2011.00631.x
- Donnelley, R. G. (1988). The Family Business. *Family Business Review*, 1(4), 425-445. doi: 10.1111/j.1741-6248.1988.00427.x
- Duréndez, A., y García-Pérez de Lama, D. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: an empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13 (3), 151-172. doi: 10.1108/13552550710751030
- KPMG (2013). Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer. *KPMG México*. Recuperado el 16 de marzo de 2016 en KPMG: [http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA\\_DE\\_PRENSA/EMPRESAS\\_FAMILIARES/Empresas%20familiares\\_130913.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf)
- Kotey, B., y Folker, C. (2007). Employee training in SMEs: Effect of size and firm type—family and nonfamily. *Journal of Small Business Management*, 45 (2), 214–238. doi: 10.1111/j.1540-627X.2007.00210.x
- Litz, R. A. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81. doi: 10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. y Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future.

- Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), pp. 761-787. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
- San Martín-Reyna, J. M., y Duran-Encalada, J. A. (2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange. *Journal Family Business Strategy*, 3(2), 106-117. doi: 10.1016/j.jfbs.2012.03.001
- Schäfer, D., Stephan, A., y Solórzano-Mosquera, J. (2015). *Innovation Capabilities and Financing Constraints of Family Firms*. German Institute for Economic Research, Berlín. ISSN: 1619-4535 (Electrónico)
- Soto Maciel, Argentina (2013): La empresa familiar en México. *Contaduría y Administración* 58(2), p. 135-171.
- Steiger, A., Howorth, C., y Rose, M. (2013). Long-term perspectives on family business. *Business History*, 55 (6), 841–854. doi: 10.1080/00076791.2012.744589
- Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. 32 (4), 12-22. ISSN: 1698-5117. Recuperado de Universia: <https://ubr.universia.net/index.php/ubr/article/view/811/empresa-familiar-enfoque-multidisciplinar>
- Villalonga, B., y Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Finances Economics*, 80(2), 385–417. doi: 10.1016/j.jfineco.2004.12.005
- Wu, Z., Chua, J. H., y Chrisman, J. J. (2007). Effects of family ownership and management on small business equity financing. *Journal of Business Venturing*, 22, 875–895. doi: 10.1016/j.jbusvent.2006.07.002