



Año 22 No. 79

Julio- Septiembre 2017

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Sustentabilidad y competitividad en empresas familiares restauranteras¹

González Macías, Carlos*
Sánchez Juárez, Isaac**

Resumen

Este artículo presenta los resultados de una investigación llevada a cabo en dos ciudades mexicanas (Ciudad Juárez en la frontera norte y San Cristóbal de las Casas en la frontera sur), con el objetivo de analizar el enfoque de sustentabilidad y competitividad de una muestra de propietarios-responsables de empresas familiares restauranteras. Para tal fin, se realizó un análisis cualitativo en base a la información obtenida de grupos focales en catorce empresas, con dos muestras de diez personas. El principal resultado fue que los propietarios-responsables de las empresas, en su mayoría, mantienen una actitud tradicionalista y llevan a cabo de forma autocrática la toma de decisiones; lo que limita la permanencia en el tiempo y competitividad de la empresa. La investigación resulta relevante, porque a partir del estudio de caso, fue posible elaborar un sistema de categorización de las empresas familiares restauranteras que puede ayudar a explicar su éxito o fracaso en función del tipo de visión y grado de satisfacción con la empresa de los propietarios-responsables.

Palabras clave: empresa familiar; propietarios-responsables; microeconomía; México.

Recibido: 12-01-17. Aceptado: 17-06-17

¹ Se agradece al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México por el financiamiento recibido.

* Profesor de administración de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez en México, adscrito al Departamento de Ciencias Administrativas, E-mail: cgonzalez@uacj.mx

** Profesor de economía de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, adscrito al Departamento de Ciencias Sociales, E-mail: isaac.sanchez@uacj.mx

Sustainability and competitiveness approach in the family business restaurants

Abstract

This paper presents the results of a research carried out in two Mexican cities (Ciudad Juárez on the northern border and San Cristobal de las Casas in the southern border), with the aim of knowing the focus of sustainability and competitiveness of a sample of owners-managers' family businesses restaurants. To this end, a qualitative analysis was conducted based on information obtained from focus groups in fourteen companies, with two samples of ten people. The main result was that owners-managers of the companies, mostly maintain a traditionalist attitude and conduct of an autocratic decision-making, limiting the permanence in time and competitiveness of the company. The research is relevant, because from the case study, it was possible to develop a categorization system of family businesses restaurants that may help explain their success or failure depending on the type of vision and satisfaction with company of the owners-managers.

Key words: Family business; owners-managers; microeconomics; Mexico.

1. Introducción

En este artículo se analiza el enfoque de Sustentabilidad y Competitividad (SyC) de un grupo de Empresas Familiares Restauranteras (EFRs) mexicanas localizadas en Ciudad Juárez, Chihuahua y San Cristóbal de las Casas, Chiapas (una ciudad en la frontera norte y otra en la frontera sur de México), centrando el interés en la visión de los propietarios-responsables de las empresas. En concreto, la investigación se realizó para responder la siguiente pregunta de investigación: ¿El enfoque de los propietarios-responsables promueve la SyC de las EFRs?

La elección del sector empresarial (preparación y venta de alimentos en establecimientos formalmente establecidos con fines de lucro) se realizó por la cercanía de los investigadores con dicho sector, la facilidad de acceso a informantes clave y la representatividad que dicho sector tiene en el mundo de las empresas familiares (EFs). Las EFs se

concibieron y definieron a partir de tres aspectos (Arenas y Rico, 2014: 253): 1) la propiedad o el control de la empresa: cuando el porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa es mayoritario o bien un familiar admite que controla la empresa; 2) el poder: que la familia ejerce sobre la empresa: cuando la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa o bien el director general es un miembro de la familia propietaria; y 3) la intención de transferir la empresa a generaciones venideras: cuando existe el deseo de mantener en el futuro la participación de la familia, el número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la misma o bien cuando los descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión o propiedad de la empresa.

Las EFRs mexicanas son en su mayoría micro, pequeñas y medianas, algo que no sorprende, ya que, en cualquier país, esta clase de empresas representa el grupo predominante

y en algunos casos supera el 90%. Contribuyen significativamente a la creación de empleo, generación de ingresos y a satisfacer necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas (Hernani y Hamann, 2013: 293). Promexico (2016) asevera que “las micro, pequeñas y medianas empresas... constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MiPYMEs que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país...”.

Establecido que la investigación se centra en los propietarios-responsables de las EFRs y que éstas son en su mayoría MiPYMEs, conviene destacar que las condiciones ambientales inciertas (mercado, proveedores, competidores, clientes, entre otros factores) mantienen a las EFRs bajo una intensa presión para alcanzar la SyC. De la SyC depende su continuidad, la mayoría de EFRs son como bombas de tiempo; según Monsó (2005), el 30% aproximadamente perdura en la segunda generación, quedando solamente 17% en la tercera generación. Las EFRs deben entender y asimilar los desafíos que enfrentan, lo que se dará como resultado de la gestión convencional y relacional que deben llevar a cabo. La capacidad de generar competitividad ante los escenarios cambiantes requiere formar parte de las respuestas esenciales para la estructura de la EFRs que desean sobrevivir con éxito (Cardona y Gutiérrez, 2010). El

contemplar la SyC en las EFRs implica un continuo aprendizaje de nuevas formas de gestión y liderazgo adaptativas. Es decir, formas encaminadas a desarrollar decisiones sustentables que le permitan a la empresa su permanencia en el tiempo, desarrollando una visión de renovación y cambio (Lungu, 2013).

La falta de SyC de las empresas familiares en México se pone de manifiesto en su alta tasa de desaparición. En el pasado, cuando el mercado interno se encontraba protegido por barreras arancelarias y no arancelarias, podían a pesar de sus carencias tener cierto posicionamiento en un nicho específico, hoy en día no es posible, ya que deben competir con empresas extranjeras que agregan un mayor valor a sus productos y servicios junto a precios bajos. En este trabajo se plantea como hipótesis que las EFRs ven comprometida su SyC debido a un enfoque tradicionalista de los propietarios-responsables, quienes no desean llevar a cabo las actividades de la empresa de una manera innovadora, al no aceptar la renovación y el cambio.

En las EFRs se desarrolla una falta de visión hacia el futuro por parte de los propietarios-responsables, en consecuencia, los posibles sucesores no proponen ideas que las encaminen hacia la SyC, por lo que se condenan a su desaparición. De acuerdo con Pérez y Fernández (2008: 257), la coexistencia de roles familiares y empresariales sitúa a los jóvenes en una situación de subordinación a los padres, que limita la capacidad de innovación propios de un comportamiento emprendedor.

Aunado a lo anterior, Díaz et al, (2012: 3) argumentan que en las empresas familiares hace falta formalidad y existe una notable ausencia de reglas para diferenciar sus sistemas, lo que dificulta la armonía familiar con la SyC de

la empresa. Específicamente en las del ramo restaurantero, se considera que los propietarios-responsables no acumulan capital para enfrentar situaciones turbulentas, impidiendo a los sucesores visualizar y planear escenarios críticos para la empresa. La mayoría de las EFRs mexicanas subsisten, no compiten, no generan capital que les permita crecer y mantenerse en el mercado. La investigación aquí reportada supone que los propietarios-responsables de las EFRs tienen un enfoque autoritario (la toma de decisiones está centralizada) y tradicionalista (rechazo por una perspectiva innovadora). Como administradores no son propensos a favorecer el desarrollo de ideas innovadoras propuestas por alguien externo (Giovannini, 2010; Millán y Marín, 2014).

Respecto a lo apuntado Rojas et al, (1999: 57) señalan "... que la empresa es el producto de la forma en que la gerencia... decide cómo llevar a cabo las actividades" y Saldívar et al, (2012: 1152) encontraron que en el 97% de los casos, el fracaso de la empresa familiar se debe a una mala gestión del dueño, lo que en esta investigación identificamos como propietarios-responsables. En sintonía con lo mencionado, las decisiones de los propietarios-responsables deben encaminar a las EFRs a definir un enfoque que busque asegurar el bienestar y la estabilidad del colectivo familiar en el tiempo, a la par de que vuelve a su empresa competitiva (Betancourt et al., 2011).

En las EFRs debe existir flexibilidad para permitir que alguien externo a la familia ocupe alguno de los puestos administrativos y de toma de decisiones. Es decir, privilegiar nuevas y diferentes formas de gestión. Esto resulta complicado de llevar a cabo porque se

supone los propietarios-responsables de la empresa no están dispuestos a variar sus valores personales, tradiciones familiares, perpetuando con ello su visión tradicionalista de hacer negocios. Lo anterior, por la desconfianza que producen los cambios en general, que los condicionan sin permitirles actuar frente a las diversas situaciones con plena autonomía y seguridad personal (González y Tarragó, 2008).

Partiendo de lo que se ha mencionado, la investigación se justifica por dos razones. La primera radica en la importante relación que tienen las EFRs mexicanas en los contextos social, económico y cultural. El valor que poseen este tipo de empresas las convierte en importantes generadoras de riqueza al contribuir significativamente al PIB del país. Son grandes proveedoras de puestos y oportunidades de trabajo de miles de familias. La segunda razón radica en el vínculo entre la SyC de las EFRs mexicanas, a través del tipo de enfoque de los propietarios-responsables dentro del contexto donde llevan a cabo sus actividades las empresas. En las EFRs mexicanas existen diversos casos en que, aunque se domine la actividad que se desarrolla en ella, su éxito se debe en una gran mayoría al apoyo que la familia ofreció al inicio del negocio. Las empresas entonces se convierten en una extensión del núcleo familiar, conservando sus mismas características. En una gran cantidad de casos el propietario-responsable, y por consiguiente la familia, se resisten a realizar sus actividades empresariales de una manera distinta a la que dominan y con la cual se sienten cómodos. Lo que provoca que no se genere un enfoque que propicie la competitividad para innovar productos, servicios y procesos. Lo que le restará importantes posibilidades a

la empresa de posicionarse de forma exitosa frente a la competencia.

2. Sustentabilidad, competitividad, empresas familiares y propietarios responsables: Revisión de la literatura

En este apartado se discuten los conceptos básicos de esta investigación: sustentabilidad, competitividad, empresa familiar y propietario-responsable de la empresa familiar, buscando en los trabajos de otros autores que se han interesado en ellos. Para Simon (1989) la sustentabilidad es el eje central que une el entorno físico, la actividad humana local y las políticas económicas. La sustentabilidad se define como el conjunto de impactos sociales, económicos y ambientales de una organización en relación a los múltiples y diferentes objetivos de todos los actores involucrados (Epstein y Wisner, 2006). Sustentabilidad en la empresa significa que se toman decisiones para asegurar su permanencia en el largo plazo (Aras y Crowther, 2007; OMT, 2008; Medineckiene et al, 2010).

En un mercado empresarial impredecible y extremadamente competitivo en donde las empresas presionan y son presionadas, su necesidad de permanecer activas cada vez es mayor. Las empresas deben expandir su rango de acción de la mera gestión administrativa a la sustentabilidad empresarial que genera capacidad competitiva (Lungu, 2013; Hernani y Hamann, 2013). En este sentido, de acuerdo con Zulueta-Torres et al, (2013: 83) la empresa sustentable debe ser competitiva y económicamente exitosa, al mismo tiempo que hace todo lo posible

por impactar al mínimo el ambiente y contribuir a la igualdad de oportunidades y disminución de la pobreza, ya sea con sus productos o servicios o con acciones específicas (respecto a las formas de lograr la sustentabilidad en la empresa, vea Portales et al, 2009).

La competitividad es "... aquella resultante de un conjunto de innovaciones y procesos tecnológicos de los actores que se desenvuelven dentro de un determinado contexto, sean éstos empresas, instituciones y organizaciones ligadas a las actividades de transformación técnica y organizacional" (Bianco, 2007: 11). La globalización está haciendo que los mercados sean cada vez más competitivos y que los consumidores sean más exigentes con la calidad de los productos y servicios (Millán y Marín, 2014). Debido a esto, los líderes de las empresas deben estar siempre a la vanguardia de la información y procedimientos para lograr sobresalir ante la competencia en el mercado. Para Manucci (2010), la competitividad es parte de un juego estratégico requerido para sostener el protagonismo (personal, grupal o corporativo) en la dinámica del mundo actual, que nada tiene que ver con la fuerza o el poder material, sino con la capacidad de interacción para ser valorados en el contexto de actores volátiles y reglas del juego variables.

Porter (1985) explica cómo una empresa puede crear y sostener una ventaja, es decir, cómo puede implementar estrategias competitivas que le den diferenciación con la cual buscará que su producto o servicio sea percibido como algo "único" en las diferentes dimensiones que son valoradas por los posibles clientes. Afirmo que la estrategia de diferenciación le da a la empresa habilidades y recursos necesarios mediante una fuerte inversión

en la comercialización e ingeniería del producto, además de un instinto creativo e innovador.

Como mencionan La Rovere y Hansenclever (2010), el debate sobre la capacidad innovadora de las EFs surge del hecho de que ellas son diferentes en capacidad de innovar, ya que esta no es fácilmente adquirida. Es necesario para la EF utilizar el proceso de aprendizaje organizacional para la toma de decisiones sustentables como estrategia fundamental para la adquisición de conocimiento y la construcción de ventajas que ayuden a la empresa ante la competencia en el mediano y largo plazo (Pérez y Cortés, 2007). Una empresa es competitiva cuando tiene la capacidad de reconocer y tomar en cuenta sus realidades ambientales, económicas y sociales, incorporándolas en sus decisiones, las cuales forman parte de su planeación estratégica (Aras y Crowther, 2009). Porter y Kramer (2006), mencionan que se deben adoptar estrategias de desarrollo sustentable que se adapten al contexto único de desafíos, oportunidades y expectativas de los involucrados, generándole con ello a la empresa competitividad (para un resumen extenso sobre la literatura de competitividad empresarial referida a las PyMEs revise Saavedra, 2012).

Las EFs habían sido consideradas por los teóricos de la misma manera que las empresas no familiares, sin advertir que dichas empresas poseen una naturaleza distinta, al ver involucrados dentro de las actividades empresariales el parentesco y los vínculos sentimentales de los miembros de la familia. Fue hasta la década de los ochenta cuando se comienza a diferenciar a las EFs de las no familiares para tratar de concebirle una definición propia, así como estudiar su naturaleza única, al enunciarle algunas

de sus características y sus efectos dentro de ella. Tagiuri y Davis (1996) las identifican como organizaciones que encierran tres círculos: los miembros de la familia, la propiedad y la administración de la empresa. Se caracterizan por ser administradas por miembros de un grupo dominante de la familia (Churchill y Hatten, 1987), además de que conforme aumenta el involucramiento de la familia en la propiedad y administración de la empresa, en adición al control y a los planes de sucesión, tienen un efecto directo en su desempeño (Handler, 1989).

En la década de los noventa su estudio va más a fondo en sus propias características y en darle diferentes tipos de definiciones, además de reconocérsele su importancia y su naturaleza única. Gallo (1995) menciona las que considera sus tres características básicas: familia, patrimonio y administración. Entre el 2000 y 2010, se considera su fundamentación teórica, se estudia a las EFs a través de nuevos aspectos no considerados anteriormente, como su vinculación con el término de emprendedurismo, se les identifica su preferencia por el financiamiento interno y familiar, se afirma que las decisiones estratégicas recaen en su núcleo familiar, se destaca el efecto de la cultura sobre ellas, se considera el efecto emocional interno y se le introducen los conceptos de liderazgo y armonía (Cabrera y García, 2000; Romano et al, 2001; Ginebra, 2001; Astrachan y Shanker, 2003; Belausteguigoitia, 2004; Poza, 2005; Klein et al, 2005; Steckerl, 2006; Antognolli, 2010).

Dentro de las características esenciales de las EFs reconocidas por la literatura sobresale la influencia del fundador a través de su cultura y sus valores que posteriormente serán

compartidos por el resto de la familia, los cuales deberían ir encaminados específicamente a la continuidad de la empresa (Presas, 2013). La empresa posee una naturaleza de índole familiar, en donde el fundador realiza el acto emprendedor, porque posee el “saber hacer” y quiere ser independiente, o por no encontrar alternativas de empleo, durante algún tiempo de dificultades económicas (González-Milán et al, 2016). De esta manera logra el apoyo de su familia, tanto emocional como físico, con el afán de contribuir al éxito del negocio.

En general, las EFs tienen la capacidad de producir una ventaja competitiva que reside en la naturaleza de sus recursos y capacidades, generadas a partir de la interacción entre la familia y la empresa. Finalmente, es común que un miembro de la familia ocupe el puesto de director o algún puesto clave en la toma de decisiones, lo que tiene al menos dos consecuencias, una positiva y otra negativa. La positiva, es el cercano alineamiento de los intereses familiares y los de la empresa; la negativa “radica en que el miembro de la familia que ocupa la posición de director, a través de la designación, debe soportar el costo de excluir a miembros externos con más talento” (Giovannini, 2010: 149) (para diferentes definiciones de EFs véase Shanker y Astrachan, 1996; Ward, 1997; Grupo Europeo de Empresas Familiares, 2008; Casillas et al, 2015; Molina et al, 2016; Jaskiewicz y Dyer, 2017 y Chrisman et al, 2017).

Se termina revisando el concepto de propietario-responsable de la EF, a quien se le considera un emprendedor que crea y dirige su empresa, el cual debería ser un buen administrador, que toma decisiones sustentables y se compromete con la competitividad

(Lozano y Niebla, 2011).

En las EFs existen muchos casos en los que el propietario-responsable es un experto en la actividad que desarrolla y su éxito se debe fundamentalmente al apoyo que la familia ofreció en la aventura de inicio del negocio, de tal manera que es exitoso gracias al respaldo familiar. En otros, propietario-responsable y familia se resisten a realizar sus actividades empresariales de una manera distinta a la que dominan y están acostumbrados (Cardona y Gutiérrez, 2010), causando una ausencia de decisiones sustentables que posicionen a la empresa de una forma exitosa.

De acuerdo con Gómez (2008), el propietario-responsable efectivo cuenta con los siguientes atributos: apertura a aceptar riesgos, flexibilidad, confianza en sí mismo, habilidades interpersonales, contacto con los demás, competencia para ejecutar tareas, inteligencia, firmeza para la toma de decisiones, comprensión de los seguidores, buena comunicación y valor. “Todas ellas son cualidades buenas y supremas que... deben atesorar...” (Abdullah et al, 2015: 404), cuando así lo hacen, seguramente conducirán a la SyC.

3. Enfoque de sustentabilidad y competitividad en empresas familiares restauranteras

Previo al análisis de los resultados, es pertinente plantear que la investigación se estructuró en cinco fases: 1) fase preparatoria, en la que se realizó una revisión de la literatura para fundamentar el estudio, particularmente en los temas indicados en la sección precedente, además se diseñó la propuesta metodológica; 2) fase de trabajo de campo en la que se obtuvieron

los datos necesarios por medio de un instrumento cualitativo en forma de grupo focal para establecer la relación entre el tipo de enfoque del propietario-responsable como decisión sustentable y la generación de competitividad en las EFRs mexicanas en el contexto de las ciudades elegidas; 3) fase de análisis consistente en contrastar la hipótesis con los resultados obtenidos en los grupos focales; y 4) fase de resultados en la que se respondió directamente a la pregunta de investigación formulada y donde se crearon las redes semánticas respecto al enfoque de SyC de la EFRs en base a la visión y grado de satisfacción con el negocio de los propietarios-responsables.

En cuanto a la muestra, la investigación se centró en las EFRs ubicadas en Ciudad Juárez, Chihuahua y San Cristóbal de las Casas, Chiapas en México (ver Mapa 1). Se eligieron estas dos ciudades porque la primera se encuentra en un estado que es frontera con los Estados Unidos de Norteamérica, uno de los mercados más grandes del

planeta, conocida potencia económica mundial; la otra ciudad se localiza en un estado que es frontera con un país pequeño, tanto geográficamente como económicamente, con una participación marginal en la producción mundial. Por otra parte, mientras en Ciudad Juárez, Chihuahua la economía ha crecido a tasas por encima del promedio nacional (6% en promedio del 2011 al 2016), San Cristóbal de las Casas Chiapas, ha estado estancado, con un crecimiento promedio de 2%. El estado de Chihuahua además se caracteriza por la presencia de industrias manufactureras con un fuerte contenido externo, particularmente norteamericano y asiático, es una economía integrada a la globalización, mientras que Chiapas es uno de los estados más marginados de México, caracterizado por su especialización en actividades primarias, con una economía menos mundializada. Estas diferencias, se consideró, son vitales para que las respuestas y los resultados obtenidos en los grupos focales pudieran generalizarse en un contexto geográfico más amplio.

Mapa 1
Ciudades con las que se trabajaron EFRs y sus propietarios-responsables



Fuente: elaboración propia.

En Ciudad Juárez se trabajó con nueve empresas, mientras que, en San Cristóbal de las Casas con cinco, totalizando catorce empresas. En las que se tuvo como objetivo analizar el enfoque en relación a la SyC. Las empresas seleccionadas reunieron las siguientes características: 1) pertenecen al ramo restaurantero; 2) poseen una estructura administrativa familiar; y 3) se ubican en estados fronterizos. Los propietarios-responsables de las EFRs se seleccionaron bajo los siguientes criterios: 1) que formaran parte de la actividad de la empresa, 2) que tomaran decisiones dentro de la empresa y 3) que tuvieran suficiente experiencia en las actividades que realiza la empresa. En lo que refiere al tiempo, la recolección de información se realizó entre diciembre del 2015 y agosto del 2016.

Se aplicó un instrumento en forma de grupo focal a un conjunto de diez personas en cada una de las dos ciudades, en los cuales participaron propietarios-responsables de las EFRs, donde expusieron su visión y satisfacción

por la actividad tomando en cuenta los componentes que se exponen en el cuadro 1, lo que ayudó a determinar el enfoque de SyC.

El tratamiento de la información cualitativa se realizó siguiendo las recomendaciones de Miles y Huberman (1994), las cuales son: 1) reducción de datos; conforme se fueron leyendo los datos, se les fue asignando a los fragmentos de texto uno o varios códigos que corresponde con alguna de las categorías previamente establecidas en el instrumento. A ello se le denominó "codificación abierta", la cual consistió en establecer nuevos códigos sugeridos por los propios datos. La codificación abierta permitió la búsqueda de conceptos que trataron de cubrirse en los dos grupos focales realizados y 2) disposición y transformación de datos; se realizó mediante el software *Atlas-ti*, a través de redes semánticas; se elaboraron redes entre los nodos (códigos, vínculos y relaciones) de manera que se pudieran visualizar de forma gráfica las relaciones encontradas. Se utilizó la

Cuadro 1
Componentes de SyC analizados en los grupos focales

Enfoque interno (tipo de visión del propietario-responsable)	Sustentabilidad	Vocación de servicio Ejercicios sustentables <i>Know how</i>
	Competitividad	Operación y procesos Liderazgo Calidad de productos y servicios Planeación estratégica
Enfoque externo (satisfacción por la actividad del propietario-responsable)	Sustentabilidad	Infraestructura Recursos naturales Recursos culturales
	Competitividad	Diferenciación de servicios Tecnología Integración empresarial Regulaciones gubernamentales

Fuente: elaboración propia en base a Manucci (2010), Hong (2008) y Saldívar et al, (2012).

función “network” del software cualitativo para tener una disposición visual de las relaciones entre los códigos.

La validación de datos se desarrolló atendiendo a la tercera fase del proceso de análisis de datos cualitativos descrito por Miles y Huberman (1994). Con el empleo del programa de análisis *Atlas-ti* la recuperación de códigos y textos fue rápida. Además, permitió realizar búsquedas booleanas entre los códigos y establecer filtros sobre los documentos. Los filtros son útiles porque permiten búsquedas selectivas en los documentos primarios para poder encontrar diferencias significativas entre distintas categorías de informantes o entre casos con semejanzas. En Caro (2002: 59) se menciona que “... se buscan relaciones entre los textos vinculados a un caso determinado, y además se hacen búsquedas en las transcripciones de las entrevistas según el tipo de informante, independientemente del caso en el que estuviera ubicado.” De esta forma, se encontraron diferencias y similitudes entre los códigos identificados en los discursos de los propietarios-responsables que fueron los informantes clave que participaron en los grupos focales.

Las opiniones obtenidas en los grupos focales de Ciudad Juárez presentaron algunas similitudes con las de San Cristóbal de las Casas, pero también se encontraron algunas diferencias significativas, lo que era de esperarse producto de su diferente localización geográfica, dinamismo económico y cultura empresarial. Con el fin de presentar de forma gráfica lo mencionado, se realizaron las redes semánticas que aparecen en las Figuras 1 y 2 (dichas figuras se obtuvieron a partir de la información obtenida de los grupos focales siguiendo el procedimiento descrito en la tercera sección).

Durante las intervenciones de los participantes, manifestaron que independientemente del tipo de liderazgo que practiquen, otorgan importancia a la vocación y al *know how* como parte esencial de la empresa, esto en las dos ciudades, lo que representa una similitud en las opiniones de los miembros de las EFRs. Otra similitud identificada radica en el hecho de que el liderazgo patriarcal desemboca en un código que es representado por una actitud tradicionalista para llevar a cabo las actividades del restaurante. Consideramos que los propietarios-responsables de las EFRs reconocen la importancia de tener una actitud de renovación y cambio para el fomento de la SyC, pero al final siguen operando bajo una actitud tradicionalista. La tercera similitud entre las EFRs mexicanas en las dos ciudades fue el código de liderazgo participativo de los propietarios-responsables. Esto genera el código de actitud de renovación y cambio, lo que supone flexibilidad de su parte para llevar a cabo las actividades del restaurante conforme a los gustos y preferencias de los clientes.

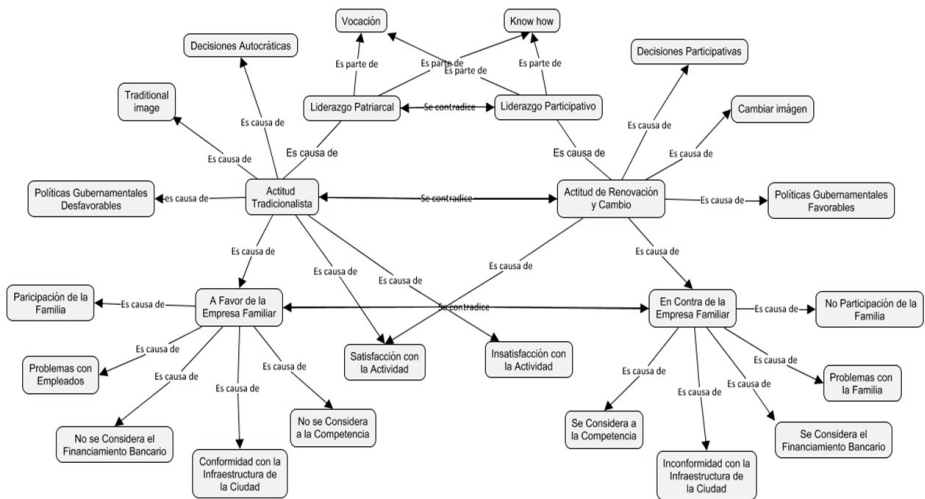
Entre las principales diferencias se tuvieron las siguientes: 1) en Ciudad Juárez, algunos empresarios participantes de una actitud tradicionalista, se generó el código de insatisfacción con la actividad que realiza, no siendo así entre los participantes del grupo focal en San Cristóbal de las Casas, en esta ciudad, los empresarios restauranteros participantes, independientemente del tipo de actitud que posean, ya sea tradicionalista o de renovación y cambio, generaron el código representado por la satisfacción con la actividad que realizan. En San Cristóbal de las Casas todos los empresarios, independientemente del tipo de visión

que poseen, están satisfechos con la actividad restaurantera. Sin embargo, en Ciudad Juárez, algunos empresarios que han desarrollado un tipo de visión tradicionalista están insatisfechos con la actividad restaurantera, por lo tanto, no desean que sus descendientes se dediquen a ella.

Otra diferencia entre las EFRs mexicanas de ambas ciudades radica en que, en Ciudad Juárez, las opiniones de algunos empresarios participantes que generaron el código representado a favor de la empresa familiar se manifestaron inconformes con la infraestructura que brinda la ciudad para realizar sus actividades empresariales. Los empresarios la perciben deficiente y no adecuada. Mientras que, en

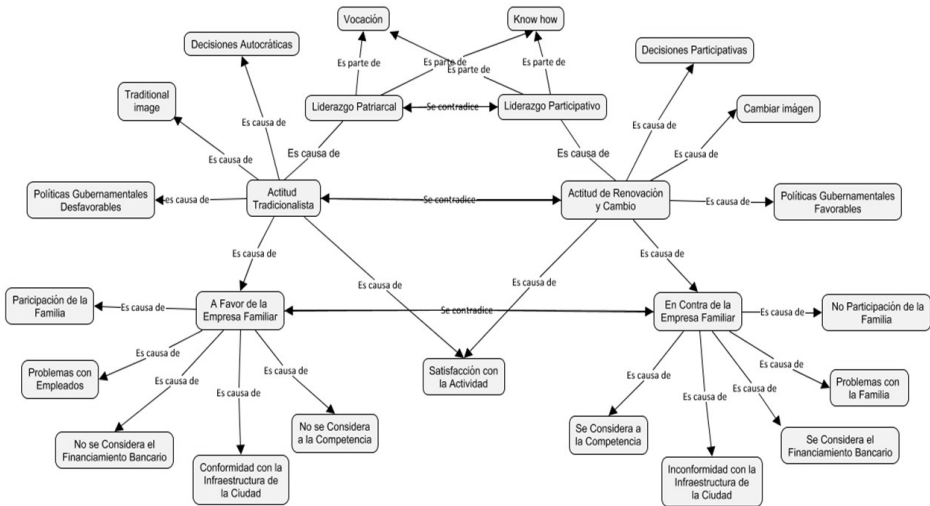
San Cristóbal de las Casas, todos los empresarios participantes a favor de la empresa familiar dijeron estar conformes con la infraestructura que les suministra la ciudad, la consideran adecuada. Por otra parte, en las dos ciudades, los empresarios que se manifestaron en contra de las EFRs, generaron el código de inconformidad con la infraestructura de la ciudad, ya que la consideran deficiente y no adecuada para sus actividades. Además, expresaron su desacuerdo con la forma en la que se pagan los impuestos y más importante, la infraestructura que es responsabilidad del Estado (ver Figuras 1 y 2 con información adicional respecto al enfoque de SyC a partir de la visión y grado de satisfacción de los propietarios-responsables de las EFRs).

Figura 1
Red semántica de Ciudad Juárez que da cuenta del enfoque de SyC a partir de la visión y grado de satisfacción de los propietarios-responsables



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2
Red semántica de San Cristóbal de las Casas
que da cuenta del enfoque de SyC
a partir de la visión y grado de satisfacción
de los propietarios-responsables



Fuente: Elaboración propia.

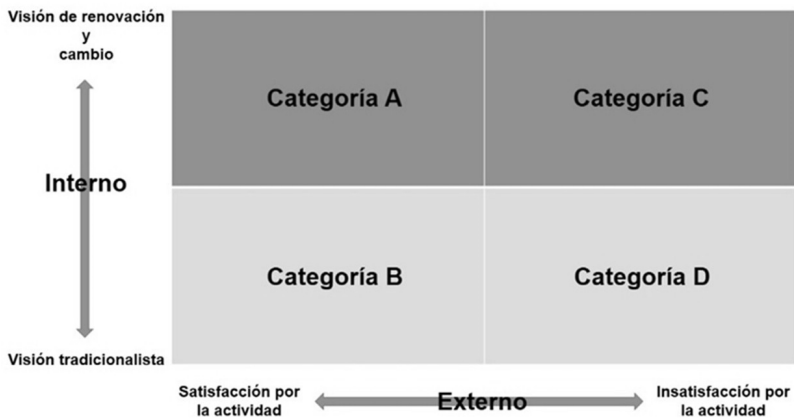
Con la investigación se evidenció que el enfoque de SyC que desarrollen las EFRs mexicanas dependerá de la relación que se presente entre el tipo de visión y grado de satisfacción por la actividad que presenta el propietario-responsable. Lo anterior, permitió crear una matriz para categorizar a las EFRs. En dicha matriz se combina el tipo de visión del propietario-responsable en el eje vertical, con el grado de satisfacción que presenta el propietario-responsable con la actividad de la EFR en el eje horizontal (ver Figura 3). Como se exponía en el tercer apartado (Cuadro 1), se asume que la visión del propietario-responsable es parte del enfoque interno, mientras que el grado de satisfacción

tiene que ver con un enfoque externo, con las condiciones ambientales de las EFRs.

A continuación, se describen las características de cada una de las categorías identificadas en la matriz (ver Cuadro 2). Resaltar que tales características provienen de los códigos identificados en el análisis cualitativo de los grupos focales.

Categoría A. Sustentable y competitiva. Visión de renovación y cambio, así como satisfacción con la actividad. La empresa desarrolla competitividad y sustentabilidad. Tiene acceso a una mayor cantidad de recursos, internos y externos. Categoría B. Sustentable pero no

Figura 3
Categorías de las EFRs de acuerdo al tipo de visión
y grado de satisfacción de los propietarios-responsables



Fuente: elaboración propia con base en la información de los grupos focales.

competitiva. Visión tradicionalista, así como satisfacción con la actividad. La EFR desarrolla sustentabilidad, pero no competitividad. Conserva solo una porción pequeña de mercado gracias al factor diferenciador que le otorga su tradicionalidad, reduciéndosele de esta manera el acceso a algunos recursos externos. Categoría C. Competitiva pero no sustentable. Visión de renovación y cambio, así como insatisfacción con la actividad. La EFR desarrolla competitividad, pero no sustentabilidad.

El propietario-responsable no desea que su descendencia participe y continúe en las actividades de la empresa, reduciéndosele el acceso a algunos recursos internos. Categoría D. No sustentable ni competitiva. Visión

tradicionalista, así como insatisfacción por la actividad. La EFR no desarrolla sustentabilidad debido a que el propietario-responsable no desea que su descendencia continúe en la actividad de la empresa. No desarrolla competitividad debido a sus productos, procesos e imagen obsoletos, reduciéndosele de esta manera el acceso a recursos internos y externos valiosos. Con el marco presentado se puede determinar la manera en que el propietario-responsable de la EFR, a través del tipo de visión que posee y el grado de satisfacción con la actividad que realiza, logra que los recursos que posee aumenten o disminuyan, que la empresa se sostenga en el tiempo y aumente o no sus ganancias e impacto en la sociedad.

Cuadro 2
Características de cada categoría de las EFRs en función de su visión y grado de satisfacción

Categoría A	Categoría B	Categoría C	Categoría D
1. Vocación de servicio	1. Vocación de servicio	1. Baja vocación de servicio	1. Baja vocación de servicio
2. Conformidad con la infraestructura de la ciudad	2. Inconformidad con la infraestructura de la ciudad	2. Conformidad con la infraestructura de la ciudad	2. Consideran inadecuada a la infraestructura de la ciudad
3. Pleno conocimiento del negocio (<i>know how</i>)	3. Pleno conocimiento del negocio (<i>know how</i>)	3. Bajo conocimiento del negocio (<i>know how</i>)	3. Pleno conocimiento del negocio (<i>know how</i>)
4. Decisiones participativas	4. Decisiones autocráticas	4. Decisiones participativas	4. Decisiones autocráticas
5. Liderazgo participativo	5. Liderazgo autocrático	5. Liderazgo participativo	5. Liderazgo autocrático
6. Prefieren el cambio de imagen	6. Prefieren una imagen tradicionalista, sin cambios	6. Prefieren el cambio de imagen	6. Prefieren la imagen tradicionalista, sin cambios
7. Perciben a los bancos como fuente de financiamiento viable	7. Perciben a los bancos como una fuente no viable de financiamiento	7. Perciben a los bancos como una posible fuente de financiamiento	7. Perciben a los bancos como una fuente no viable de financiamiento
8. Consideran a la competencia	8. No consideran a la competencia	8. Consideran a la competencia	8. No consideran a la competencia
9. Prefieren una estructura no familiar en la EFR	9. Prefieren la estructura familiar en la EFR	9. Prefieren una estructura no familiar en la EFR	9. Prefieren la estructura familiar en la EFR
10. Experimentan problemas con los miembros de la familia	10. Experimentan problemas con los empleados	10. Presentan problemas con familia y empleados	10. Presentan problemas con familia y empleados
11. Consideran a las políticas gubernamentales favorables	11. Consideran a las políticas gubernamentales como desfavorables	11. Consideran a las políticas gubernamentales como desfavorables	11. Consideran a las políticas gubernamentales como inadecuadas

Fuente: Elaboración propia con base en la información de los grupos focales.

4. Conclusiones

La investigación presentada se espera sirva como insumo para los expertos en el tema, que desde la academia se dedican al estudio de la SyC empresarial, en su búsqueda de las causas que explican el éxito y fracaso empresarial. Por otra parte, se pretende que la investigación ayude a los propietarios-responsables de las EFRs a mejorar sus acciones empresariales, para que basadas en un enfoque sustentable, favorezcan su permanencia en el tiempo. Lo anterior mediante una visión que mejore su posicionamiento ante la competencia.

Respecto a la pregunta que dio pie a la investigación: ¿El enfoque de los propietarios-responsables promueve la

SyC de las EFRs? Tras el análisis de los grupos focales, se encontró que existe reconocimiento de la importancia que tienen una visión de renovación y cambio, así como una actitud de satisfacción con la actividad; no obstante, persiste una actitud tradicionalista y en muchos casos insatisfacción con la actividad realizada, por lo cual, las empresas no podrán soportar con éxito las presiones que dirigirán su futuro, limitando su competitividad y sustentabilidad de largo plazo.

Se confirmó que las EFRs ven comprometida su SyC debido a un enfoque tradicionalista de los propietarios-responsables, quienes no desean llevar a cabo las actividades de la empresa de una manera innovadora, al no aceptar la renovación y el cambio.

En las EFRs se desarrolla una falta de visión hacia el futuro por parte de los propietarios-responsables, en consecuencia, los posibles sucesores no proponen ideas que las encaminen hacia la SyC, por lo que se condenan a su desaparición.

La investigación confirmó que en las EFRs hace falta formalidad y existe una constante ausencia de reglas para diferenciar sus sistemas, lo que dificulta la armonía familiar con la SyC de la empresa; los propietarios-responsables no acumulan capital para enfrentar situaciones turbulentas, impidiendo a los sucesores visualizar y planear escenarios críticos para la empresa. Las EFRs mexicanas subsisten, no compiten, no generan capital que les permita crecer y mantenerse en el mercado.

Es recomendable que los propietarios-responsables de las EFRs privilegien nuevas y diferentes formas de gestión, en esencia que innoven para que puedan mantenerse en el mercado. Resulta necesario que sean flexibles y estén dispuestos a modificar sus valores personales, tradiciones familiares y formas de hacer negocios. Se debe eliminar el temor al cambio y tomar decisiones que les permitan actuar con plena autonomía y seguridad personal. Adicional a lo anterior, debe fortalecerse la vocación por el servicio, *know how* y liderazgo participativo.

En cuanto al ambiente externo de las EFRs, destaca el rol de las autoridades gubernamentales, particularmente su necesaria colaboración para crear las condiciones de infraestructura y facilidades para hacer negocios. Como parte de los grupos focales, los propietarios-responsables, dejaron claro, que el gobierno en muchos casos entorpece su SyC al crear innecesarias regulaciones o bien gravar con impuestos

que están por encima de las capacidades que se tienen, lo que no se corresponde con la escasez de inversión pública de calidad.

Para terminar, señalar algunas de las principales limitaciones de este trabajo, lo que marca la agenda de investigación: 1) propias del método de recolección de datos, pues, son conocidos los sesgos que se pueden derivar de la omisión de información por parte del participante de un grupo focal; 2) la delimitación espacial, en el futuro deben considerarse un mayor número de ciudades, particularmente del centro del país; 3) reducido número de empresas y empresarios, la muestra en este estudio fue determinada arbitrariamente, no es estadísticamente representativa y 4) la identificación de los códigos dentro del estudio cualitativo sobre el tipo de visión del empresario se basó en apreciaciones subjetivas de los entrevistados y los participantes de los grupos focales. Finalmente, aunque el enfoque cualitativo ha mostrado su validez en estudios de similar naturaleza al de la presente investigación, se debe considerar la posibilidad de incluir medidas cuantitativas.

Referencias bibliográficas

- Abdullah, Abdullah, Murad, Wahid y Hasan, Md (2015), A decision dynamics model of cost control and corporate governance. **The Journal of Developing Areas**, Vol. 49, No. 2, Estados Unidos de Norteamérica, Tennessee State University College of Business, pp. 397- 407.
- Antognolli, Santiago (2010), La empresa familiar: El juego. Recuperado de <http://www.degerencia.com/>

- [articulo/la-empresa-familiar-el-juogo/imp](#), 13 de abril de 2016.
- Aras, Güler y Crowther, David (2007), **Is the global economy sustainable? The geopolitics of the city**. Londres, Inglaterra: Forum Press.
- Arenas, Henry y Rico, Daniela (2014), La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. **Estudios Gerenciales**, Vol. 30, No. 132, Colombia, Universidad ICESI, pp. 252-258.
- Astrachan, Joseph y Shanker, Melissa (2003), Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. **Family Business Review**, Vol. 16, No. 3, Estados Unidos de Norteamérica, SAGE, pp. 211-219.
- Belausteguigoitia, Imanol (2004). **Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación**. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Betancourt, José, Gómez-Betancourt, Gonzalo y López, María (2011), Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. **Estudios Gerenciales**, Vol. 27, No. 120, Colombia, Universidad ICESI, pp. 165-183.
- Bianco, Carlos (2007), ¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad? **Centro de Estudios sobre Ciencia, Desarrollo y Educación Superior**, No. 31, Argentina, REDES, pp. 1-25.
- Cabrera, María y Garcia, Desiderio (2000), La teoría de la empresa basada en el conocimiento y la formación del sucesor en la empresa familiar. **Esic Market**, No. 106, España, ESIC, pp. 47-57.
- Cardona, Marleny y Gutiérrez, Jahir (2010), Elementos en el fortalecimiento de los mundos de producción de las pymes en Colombia desde la organización y las políticas. **Pensamiento y Gestión**, No. 28, Colombia, Universidad del Norte, pp. 107-13.
- Caro, Francisco (2002), **Cambio e innovación en la empresa informativa**. Sevilla, España: Grupo de Investigación para la Innovación, el Cambio y la Calidad, Universidad de Sevilla.
- Casillas, José, López, María, Meroño, Ángel, Pons, Aleix y Baiges, Raimon (2015), **La empresa familiar en España**. Madrid, España: Instituto de la Empresa Familiar.
- Chrisman, James, Devaraj, Srikant y Patel, Pankaj (2017), The impact of incentive compensation on labor productivity in family and nonfamily firms. **Family Business Review**, Vol. 30, No. 2, Estados Unidos de Norteamérica, SAGE, pp. 119-136.
- Churchill, Neil y Hatten, Kenneth (1987), Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. **American Journal of Small Business**, Vol. 11, No. 3, Estados

- Unidos de Norteamérica, Baylor University, pp. 51-64.
- Díaz, Hilario, Corona, Yésica y Mayett, Miguel (2012), Los retos de las empresas familiares ante su continuidad: Caso Tehuacán. **Revista Internacional de Administración y Finanzas**, Vol. 6, No. 1, Estados Unidos de Norteamérica, IBFR, pp. 1-21.
- Epstein, Marc y Wisner, Priscilla (2006), **Actions and measures to improve sustainability. The accountable corporation**. Westport, Estados Unidos de Norteamérica: Praeger Publishers.
- Gallo, Miguel (1995), **Empresa familiar: Textos y casos**. Barcelona, España: Editorial Praxis.
- Ginebra, Joan (2001), **Las empresas familiares: su dirección y su continuidad**. Ciudad de México, México: Panorama.
- Giovannini, Renato (2010), Corporate governance, family ownership and performance. **Journal of Management & Governance**, Vol. 14, No. 2, Estados Unidos de Norteamérica, Springer, pp. 145-166.
- Gómez, Rosa (2008), El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. **Pensamiento y Gestión**, No. 24, Colombia, Universidad del Norte, pp. 157-194.
- González, María y Tarragó, Consuelo (2008), Capacitación para el cambio. **ACIMED**, Vol. 17, No. 17, Cuba, Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas, pp. 1-11.
- González-Milán, David, Ávila-Arce, Adanelly y Rios-Luna, Eva. (2016), Posibilidades de crecimiento y éxito microempresarial: un análisis a través del modelo logit. **Revista Ra Ximhai**, Vol. 12, No. 4, México, Universidad Intercultural de Sinaloa, pp. 197-209.
- Grupo Europeo de Empresas Familiares (2008), ¿Qué es la empresa familiar?. Recuperado de http://www.edefam.com/empresa_familiar.aspx, 02 de mayo de 2016.
- Handler, Wendy (1989), **Managing the family firm succession process: The next generation family member's experience**. Boston, Estados Unidos de Norteamérica: Boston University.
- Hernani, Merino y Hamann, Antoniaela (2013), Percepción sobre el desarrollo sostenible de las MyPE en Perú. **Revista de Administração de Empresas**, Vol. 53, No. 3, Brasil, Fundación Getulio Vargas, pp. 290-302.
- Hong, Samuelson (2008). **Competitive in the tourism sector. A comprehensive approach from economic and management points**. Taiwan: Physica-Verlag.
- Jaskiewicz, Peter y Dyer, Gibb (2017), Addressing the elephant in the room: Disentangling family heterogeneity to advance family business research. **Family Business Review**, Vol. 30, No. 2, Estados Unidos de Norteamérica, SAGE, pp. 111-118.

- Klein, Sabine, Astrachan, Joseph y Smyrniotis, Kosmas (2005), The F-Pec scale of family influence: construction, validation, and further implication for theory. **Entrepreneurship, Theory and Practice**, Vol. 29, No. 3, Estados Unidos de Norteamérica, USASBE, pp. 321-339.
- La Rovere, Renata y Hasenclever, Lía (2010). **Innovación, competitividad y adopción de tecnologías de la información y de la comunicación en pequeñas y medianas empresas: algunos estudios de caso sobre Brasil**. Rio de Janeiro, Brasil: Instituto de Economía, Universidad Federal de Río de Janeiro.
- Lozano, Oscar y Niebla, Juan (2011), El emprendedor de la empresa familiar mexicana, Una visión crítica. **Gestión y Estrategia**, No. 40, México, UAM-A, pp. 65-72.
- Lungu, Camelia (2013), Education for sustainability: A prerequisite for post-crisis economic competitiveness with possible inference for Romania. **Theoretical and Applied Economics**, Vol. 20, No. 10, Rumania, AGER, pp. 79-96.
- Manucci, Marcelo (2010), **Contingencias. 5 desafíos de cambio para una nueva década**. Bogotá, Colombia: Ed. Norma.
- Medineckiene, Milena, Turskis, Zenonas y Zavadskas, Edmundas (2010), Sustainable construction taking into account the building impact on the environment. **Journal of Environmental Engineering and Landscape Management**, Vol. 2, No. 18, Lituania, Vilnius Gediminas Technical University, pp. 118-137.
- Miles, Matthew y Huberman, Michael (1994), **Qualitative data analysis**. Beverly Hills, Estados Unidos de Norteamérica: Sage.
- Millán, Sandra y Marín, María (2014), Competitividad de las empresas familiares del sector alimentos de tipo gourmet de la ciudad de Ensenada, Baja California. **Global Conference on Business and Finance Proceedings**, Vol. 9, No. 1, Estados Unidos de Norteamérica, IBFR, pp. 1055-1060.
- Molina, Paula, Botero, Sergio y Montoya, Juan (2016), Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. **Pensamiento y Gestión**, No. 41, Colombia, Universidad del Norte, pp. 116-149.
- Monsó, Luis (2005), Empresas familiares y sucesión: ¡Una bomba de tiempo! ¡En cuenta regresiva! Un enfoque psico-económico. **Revista Electrónica de Veterinaria**, Vol. 6, No. 12, España, Veterinaria Organización, pp. 1-8.
- OMT (2008), **Making tourism more sustainable: A guide for policy makers**. Madrid, España: Organización Mundial del Turismo.
- Pérez, Julián y Cortés, Juan (2007), Barreras para el aprendizaje organizacional: Estudio de casos. **Pensamiento y Gestión**, No. 22, Colombia, Universidad del Norte, pp. 256-282.

- Pérez, Marian y Fernández, Manuel (2008), Familia, empresa y juventud: Elementos para el estudio de la interacción intergeneracional en las empresas familiares. **Revista de Psicología Social Aplicada**, Vol. 16, No. 3, España, Sociedad Valenciana de Psicología Social, pp. 86-107.
- Portales, Luis, García de la Torre, Consuelo, Camacho, Gloria y Arandia, Osmar (2009), Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación teórica. **Administración y Organizaciones**, Vol. 12, No. 23, México, UAM-X, pp. 113-129.
- Porter, Michael (1985), **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. Massachusetts, Estados Unidos de Norteamérica: The Free Press.
- Porter, Michael y Kramer, Mark. (2006), Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, Vol. 84, No. 12, Estados Unidos de Norteamérica, Harvard University, pp. 78-94.
- Poza, Ernesto (2005), **Empresas familiares**. Ciudad de México, México: Thompson.
- Presas, Pilar (2013), **Familines in tourism firms** (Tesis Doctoral). Girona, España: Universitat de Girona.
- PROMEXICO (2016), Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento económico en México. Recuperado en <http://bit.ly/1d3kTC1>, 31 de enero de 2016.
- Rojas, Luis, Arapé, Elizabeth, Mujica, Miguel, Rodríguez, Ramón, Lara, Carmen, Durand, Efraín y Ugas, Gabriel (1999), Comunicación, gerencia y futuro: Una interpretación posmoderna. **Revista Venezolana de Gerencia**, Vol. 4, No. 9, Venezuela, Centro de Estudios de la Empresa, Universidad del Zulia, pp. 51-69.
- Romano, Claudio, Tanewski, George y Smyrnios, Kosmas (2001), Capital structure decision making: A model for family business. **Journal of Business Venturing**, Vol. 16, No. 3, Estados Unidos de Norteamérica, Elsevier, pp. 285-310.
- Saavedra, María (2012), Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. **Pensamiento y Gestión**, No. 33, Colombia, Universidad del Norte, pp. 93-124.
- Saldívar, Sandra, García, Blanca, Valenciana, Nicolasa y Roa, Raquel (2012), Competitividad y gestión de las Pymes. **Global Conference on Business and Finance Proceedings**, Vol. 7, No. 2, Estados Unidos de Norteamérica, IBFR, pp. 1152-1156.
- Shanker, Melissa y Astrachan, Joseph (1996), Myths and realities: family businesses' contribution to the US economy: A framework for assessing family business statistics. **Family Business Review**, Vol. 9, No. 2, Estados Unidos de Norteamérica, SAGE pp. 223-234.

- Simon, David (1989), Sustainable development: theoretical construct or attainable goal? **Environmental Conservation**, Vol. 16, No. 1, Inglaterra, Cambridge University Press, pp. 41-48.
- Steckerl, Vanessa (2006), Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. **Pensamiento y Gestión**, No. 20, Colombia, Universidad del Norte, pp. 194-215.
- Tagiuri, Renato y Davis, John (1996), Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, Vol. 9, No. 2, Estados Unidos de Norteamérica, SAGE, pp. 199-208.
- Ward, John (1997), Growing the family business: Special challenges and best practices. **Family Business Review**, Vol. 10, No. 4, Estados Unidos de Norteamérica, SAGE, pp. 76-88.
- Zulueta-Torres, Agustín, Asencio-García, Javier, Leyva-Cisneros, Diliana y Montero-Peña, Juan (2013), Sustentabilidad empresarial de proyectos mineros: el análisis multicriterio como perspectiva acertada para su evaluación. **Minería y Geología**, Vol. 29, No. 4, Cuba, Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, pp. 79-94.

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA

RVG Revista
Venezolana de
Gerencia

AÑO 22, N° 79

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en julio de 2017, por la **Revista Venezolana de Gerencia (RVG)**, **Centro de Estudios de la Empresa (CEE)**, **Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES)**, **Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela***

www.luz.edu.ve
www.serbi.luz.edu.ve
produccioncientifica.luz.edu.ve