

La empresa familiar como factor del proceder de los *stakeholders* de la empresa de servicios. Caso Aguascalientes

Rosa Mayela Mendoza Esparza

Resumen

Esta investigación se enfoca en la empresa familiar, considerada un ente económico de importancia en el crecimiento mexicano (Velázquez, 2010), y a su personal como *stakeholders*, ya que por medio de la participación sus integrantes mantienen un interés en específico dentro de la empresa. La participación de los *stakeholders* puede afectar o ser afectados por las actividades de una empresa, de modo que la contrariedad surge en entender cuándo las distintas formas de participación de los grupos de interés son consistentes.

Partiendo de lo anterior, el propósito de esta investigación es identificar el proceder de los *stakeholders* en una empresa familiar, de acuerdo con el estudio de caso de una pequeña empresa familiar del sector servicios en el estado de Aguascalientes. Esta

investigación empleó una metodología de corte cualitativa, fundamentándose en un estudio de caso transversal, exploratorio de tipo entrevista no estructurada con observación directa de los participantes e instalaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 1991; Yin, 1994). De ello, se obtuvo como resultado la determinación de la problemática por la que atraviesa la empresa familiar, y que es percibida por los *stakeholders* desde su perspectiva de interés; de acuerdo con el fundador de la empresa, la problemática de descapitalización financiera se da por los abusos de confianza de los empleados y los proveedores.

Antecedentes

Las empresas familiares (EF) son contingentes en el contexto legal, cultural e institucional que difiere de un país a otro (Durán y San Martín, 2017). La mayoría de los países a nivel mundial se sostiene de las empresas familiares, por ejemplo, en Italia representan 75%, en Francia 60.5%, en Alemania 82%, en América Latina 70% de todas las empresas, en México se estima que 90% de las empresas son de carácter familiar (Ferrón *et al.*, 2016; Durán y San Martín, 2017). En el estado de Aguascalientes, las empresas familiares son motor de la economía. El personal ocupado por las micro, pequeñas y medianas empresas representa el mayor porcentaje de empleos para el estado de Aguascalientes, con 73% (Aguascalientes, 2011; Durán y San Martín, 2017).

Las empresas familiares tienen características y circunstancias que el factor familiar les confiere, al ser la conjunción de tres subsistemas: familia, propiedad y control (Barugel, 2008). La relevancia de que los miembros de la familia laboren en la empresa radica en que velan por los intereses tanto económicos y familiares; y dentro de las vertientes de conformación estructural se encuentra la integración de miembros a la empresa ajenos a la familia (Bolio, 1998). La participación de los grupos de interés abre la brecha de investigación sobre la ventaja o desventaja de contar con miembros ajenos a la familia en la EF, considerándose al personal de la empresa como *stakeholders*, el cual puede estar conformado independientemente de los empleados familiares o no familiares (Moreno y Paternostro, 2010).

En la empresa familiar se han detectado fallas en cuanto a los abusos que se pueden cometer de parte de empleados, familiares o parientes empleados. Treviño (2016) refiere diversos problemas, como abuso de confianza, fraudes,

empleo excesivo de prestaciones, toma de decisiones arbitrarias sin consultar a los socios en la empresa familiar derivadas de la no comunicación, no negociación ni sanciones de comportamientos difíciles por parte de los miembros de la familia que laboran en la empresa. Es por ello la importancia del estudio a las empresas familiares, por la heterogeneidad que involucra cada uno de los casos de estudio.

Pregunta de investigación

¿Cuál es el proceder que se presenta en una pequeña empresa familiar del sector servicios en el estado de Aguascalientes por parte de los *stakeholders*?

Objetivo

El propósito de esta investigación es identificar el proceder que realizan los *stakeholders* en una empresa familiar, desde la perspectiva del estudio de caso de una pequeña empresa familiar del sector servicios en el estado de Aguascalientes.

Importancia

La investigación tiene su relevancia en que la empresa familiar es considerada un ente económico de importancia en el crecimiento mexicano, ya que representa 90% del total de las empresas mexicanas y que genera 67% de empleos en el país (Ferrón *et al.*, 2016). Con esto se busca generar conocimiento mediante la aportación de recomendaciones en los abusos de confianza que se cometen en las empresas familiares, esto desde una perspectiva de estudio de caso de una empresa familiar del sector servicios, y cómo su control interno y el riesgo moderado se inclinan con base en las características de la empresa familiar.

Revisión de la literatura

Empresa familiar

Debido a la gran cantidad de definiciones sobre la empresa familiar, Marcelino *et al.* (2012) refieren que no se puede generalizar una definición como tal, puesto que depende del enfoque de estudio con el que se evalúa dicha empresa. Por otra parte, Araque (2013) menciona que una empresa familiar es una cadena de elecciones personales de cada uno de sus miembros y en donde lo cognoscitivo, simbólico y afectivo se encuentra en constante transformación.

De acuerdo con Bolio (1998), la empresa familiar maneja diversas vertientes en su integración estructural, puede ser que únicamente sea familiar, cuando los integrantes de la familia sí trabajan dentro de la empresa; cuando los miembros de la familia y propietarios no trabajan dentro de la empresa; cuando existen propietarios que trabajan en la empresa pero que no son integrantes de la familia; cuando existen miembros de la familia que trabajan en la empresa pero que no son propietarios. La mayoría de las definiciones se basan en dos perspectivas: los componentes de involucramiento y la esencia (Chua *et al.*, 1999), sin embargo, nos enfocamos en la primer perspectiva, componentes de involucramiento, en cuyas características se identifican los factores que integran una empresa familiar: la familia, la empresa y la propiedad.

La conjunción de estos tres factores nos demuestra su importancia y el papel que desempeña cada uno (Carlock y Ward, 2010); el modelo de Davis y Taguiri (1982) muestra a la empresa familiar como un sistema en el que cada factor se desplaza de manera interrelacional, y al ser un sistema, cada causa de acción deriva en una reacción que impacta favorable y/o desfavorablemente a los factores del sistema.

La complejidad de una empresa familiar nace con los vínculos de propiedad, familia y empresa, puesto que se llega a la confusión de roles de familia dentro de la misma (Velázquez, 2010). Una herramienta para lograr el equilibrio que una empresa así busca obtener entre la familia y la empresa, es el órgano de gobierno, el cual tiene la finalidad de fijar mecanismos para dirigirla y controlarla; la adecuada creación y estructuración del órgano de gobierno recae en la importancia que su gestión produce sobre la correcta toma de decisiones, conjuntando los intereses y valores de la familia con los de la empresa;

y su constitución responde a la necesidad de coordinación y control de la empresa (Sánchez y Carrasco, 2013).

Stakeholders

El término *stakeholders* se conceptualiza como un grupo o un individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una empresa. Incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos (Freeman, 1984). Este concepto muestra la interdependencia de los actores que intervienen en las acciones de una empresa, pudiendo beneficiarse bilateralmente.

March y Simon (1958) identifican a los empleados, inversores, proveedores, distribuidores y consumidores como los *stakeholders* más significativos de la empresa, por lo tanto, el concepto *stakeholder* amplía las perspectivas de aquellos que tienen interés en la empresa y comienza a ser parte integral de las acciones estratégicas de la misma.

El rol de los *stakeholders* en la empresa

Existen diferentes grupos en una organización, que se conocen como *stakeholders* internos y *stakeholders* externos (Brown, 2004; Wicks *et al.*, 1994), los cuales conseguirán una compensación por su participación y aportación:

- 1) *Stakeholders* internos: trabajadores, directivos, accionistas.
- 2) *Stakeholders* externos: clientes, proveedores, Estado, sociedad, ONG, competidores.

De acuerdo con Mahoney (2004), las compensaciones y aportaciones de cada uno de los grupos interesados son las siguientes:

Tabla 1. Compensaciones y aportaciones por parte de los *stakeholders*

Participantes	Compensaciones	Aportaciones
Propietario	Ganancia de las ventas	Costo del producto
Empleado	Salario	Trabajo
Clientes	Bienes	Precio de compra
Accionistas	Capital	Rentabilidad financiera
Proveedores	Factores de producción	Dinero

Fuente: Elaborado a partir de Mahoney (2004).

Siguiendo a Freeman (1984) y considerando el enfoque del *stakeholder*, en primer lugar, se dirige hacia los fundadores o gerentes de la empresa para que establezcan e implementen estrategias y procesos para el control de los *stakeholders*. En segundo lugar, se enfoca en la colaboración de los interesados con base en la sinergia para lograr los objetivos de cada uno de los grupos, lo que conlleva al tercer punto: la supervivencia de las empresas. March y Simon (1958) identifican a los empleados, inversores, proveedores, distribuidores y consumidores como los *stakeholders* más significativos de la empresa.

Las pequeñas empresas familiares, por sus características de tamaño, son consideradas sensibles a los grupos de interés de trabajadores y clientes (Spence y Lozano, 2000; Lahdemaski, 2005). Por lo tanto, estas empresas tendrán que aprovechar las cualidades estratégicas de la familia para consolidar redes de trabajo y lograr un impacto positivo de sus grupos de interés, debido a sus debilidades económicas y patrimoniales; el tamaño de la empresa no es relevante siempre y cuando se cumplan con las expectativas de una forma responsable y equilibrada de los grupos de interés (Moreno y Paternostro, 2010).

Es indudable la necesidad de control interno, ya que la mayoría de las pequeñas empresas familiares no cuenta con profesionales que orienten el control en la empresa, dando como resultado la confusión en la propiedad, en la administración, los fraudes y la necesidad de financiamiento externo, con el fin de tener supervivencia en el mercado (Flores *et al.*, 2006). Para Robbins y Coulter (1996), el control es “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p. 654).

Para el propósito de la implementación del control, se requiere de un diagnóstico a partir de indicadores administrativos, financieros y técnicos; su importancia radica en evaluar el plan, los procedimientos, políticas, las autorizaciones, la confiabilidad a los empleados, la responsabilidad de los puestos, la supervisión y la estructura de la empresa, con el fin de cumplir con el objetivo por cada una de las áreas funcionales de la empresa, además de maximizar recursos y, sobre todo, obtener personal comprometido (Flores *et al.*, 2006).

Metodología

Esta investigación empleó una metodología de corte cualitativa, fundamentándose en un estudio de caso transversal, exploratorio de tipo entrevista no estructurada con observación directa de los participantes e instalaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 1991; Yin, 1994).

Con el fin de garantizar la validez de la investigación, se implementó el principio de triangulación de información, recomendado por Yin (1994), con el cual se utiliza la revisión de múltiples fuentes de datos. Para el análisis de la investigación cualitativa se realizó un análisis inductivo guiado por las referencias cualitativas de investigadores como Easterby-Smith *et al.* (1991), Glaser y Strauss (1967), Lofland (1971), Marshall y Rossman (1995), Strauss y Corbin (1990), quienes referencian la importancia y la categorización en la investigación cualitativa del significado y las palabras en las entrevistas, reuniendo los criterios para ser considerada como una investigación científica.

El estudio de caso se llevó a cabo en una pequeña empresa familiar del sector servicios en el estado de Aguascalientes, la cual se está enfrentando a la problemática de descapitalización financiera, ocasionada por la falta de control administrativo, resultando en abusos de confianza por parte de los *stakeholders* que la integran.

Se realizaron 18 entrevistas por conveniencia a los *stakeholders* que integran la empresa familiar: el fundador de la empresa, miembros de la familia que laboran en la empresa (madre del fundador y padre del fundador), diez empleados, tres proveedores y dos acreedores. Las entrevistas se realizaron de manera no estructurada, con el fin de conocer la percepción de la problemática de cada uno de los entrevistados. A continuación se muestra el análisis de los datos.

Resultados y análisis

De acuerdo con las entrevistas realizadas, la problemática por la que atraviesa la empresa familiar es percibida por los *stakeholders* desde su perspectiva de interés; de acuerdo con el fundador, la problemática de descapitalización financiera se da por los abusos de confianza de los empleados y los proveedores. Él refiere que se ha confiado en la honestidad, confianza, responsabilidad y respeto que ha brindado a cada uno de ellos, sin embargo, esto ha sido contraproducente, puesto que se ha hecho mal uso y abuso de los recursos de la empresa, resultando en pérdida, negligencia, destrozo de material y uso indebido de recursos.

Con respecto a los proveedores, el fundador refiere que no hay un conteo de los productos que renta al momento de su recepción, puesto que se *confía* en la honestidad de los proveedores, sin embargo, en muchos de los casos han existido faltantes de los productos rentados, los cuales tienen que ser pagados por la empresa familiar, ya que los perdieron o los rompieron los empleados.

Sobre los sucesos con los activos de la empresa, los miembros de la familia que laboran en ella (madre del fundador, padre del fundador) consideran que el problema radica en el descuido y aprovechamiento de los empleados, pues no cuidan el material de trabajo y se “justifican” por la prisa de hacer las cosas o el trabajo en exceso; de igual forma que el fundador, los miembros de la familia refieren que ha habido negligencia, destrozo de material, uso indebido de recursos, pérdida y activos, siendo los responsables los empleados.

Otra problemática citada por los miembros de la familia que laboran en la empresa, es que el fundador llega a sobrepasar la línea de jefe-empleado, al brindar su amistad a los empleados; característica que en lugar de beneficiarle, le ha perjudicado, pues éstos, al tener su confianza, abusan de ella y hacen mal uso de los recursos de la empresa. De igual manera sucede con los proveedores, abusan de la confianza que el fundador les brinda, cobrando material de más, llevándose material propiedad de la empresa familiar haciéndolo pasar como suyo, o no descontando los pagos que se le realizan a su cuenta.

Esta investigación consiguió las entrevistas de algunos de los empleados a los que se menciona que habían realizado el abuso de confianza sobre los recursos de la empresa familiar, quienes refieren no saber qué pasó con los artículos faltantes; también señalan que la empresa familiar carece de estructura administrativa, sobre todo del establecimiento de funciones, puesto que teniendo más de

dos años en la empresa, desconocen sus funciones; reconocen al fundador como gerente general, pero mencionan que en ocasiones los miembros de la familia les indican realizar actividades que ellos desconocían pero que debían hacer, y por lo tanto, no las realizaban.

Los demás empleados reiteran la ausencia de control administrativo, considerando que la causa es el fundador, quien tiene la mayoría de las funciones de la empresa y es “muy difícil” que esté al tanto de todo; refieren que los miembros de la familia que laboran en la empresa desarrollan bien sus funciones, sin embargo, éstas son confusas, pues en ocasiones los empleados reciben indicaciones por parte del fundador y de los miembros de la familia.

En la entrevista con los proveedores, mencionan haber notado la falta de control; además, reafirman el hecho de que los empleados son muy descuidados con los activos de la empresa y en diversas ocasiones han tenido que cobrarle a la empresa familiar daños ocasionados por dichos empleados. Indican que las negociaciones de pago se han estructurado gracias a la amistad con el fundador, pues se refieren a él como una persona muy “trabajadora, confiable y responsable”.

Con respecto a los acreedores, se tuvo la oportunidad de entrevistarlos e identificar su percepción sobre la problemática que atraviesa la empresa familiar. Su percepción se orienta a lo financiero; de igual manera que los proveedores, refieren que en el pasado habían realizado préstamos al fundador, sin embargo, esta vez se nota la dificultad para hacer los pagos, ya que el fundador les ha expresado que se debe a la falta de control sobre los activos, pues “a cada rato” se tiene que reinvertir en la compra o pago de los mismos por descuido, quebradura o pérdida, además de que los acreedores han sido testigos del mal uso que los empleados realizan de los activos de la empresa.

De la misma manera que los otros *stakeholders*, refieren que el fundador tiende a ser muy confiado con sus empleados, expresan que “es una buena persona, pero se confía de los demás y no todos son como él”. Con respecto a la percepción de la problemática en la empresa familiar por parte de los *stakeholders*, a continuación se presenta un cuadro comparativo con los resultados de las entrevistas:

Cuadro 1. Percepción de la problemática en la empresa familiar por parte de los *stakeholders*

<i>Stakeholders</i>	Fundador	Miembros de la familia	Empleados	Proveedores	Acreedores
Problemática de la empresa familiar	Descapitalización	Problemas financieros	Estructura administrativa	Problemas financieros	Problemas financieros.
Causa de la problemática	Abuso de confianza y falta de control administrativo	Abuso de confianza y falta de control administrativo	Falta de control administrativo	Abuso de confianza y falta de control administrativo	Abuso de confianza y falta de control administrativo

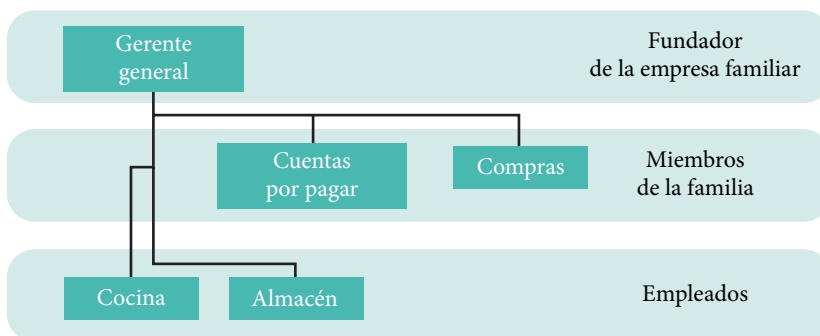
Fuente: elaboración propia (2016) con base en las entrevistas realizadas para la investigación.

Se observa en el Cuadro 1 que la mayoría de los *stakeholders* considera que el problema en la empresa familiar es financiero, los empleados refieren la problemática de estructura administrativa y sólo el fundador considera estar descapitalizado; con respecto a la causa del problema, sólo los empleados mencionan que es debido a la falta de control, mientras que todos los demás *stakeholders*, aparte de citar la falta de control, atribuyen como causa el abuso de confianza.

Hallazgos, resultados y su impacto en el campo de la empresa familiar

El estudio de caso de la pequeña empresa familiar del sector servicios en el estado de Aguascalientes contaba con la siguiente estructura administrativa al inicio de la investigación:

Diagrama 1. Estructura administrativa de la empresa familiar del estudio de caso



Fuente: elaboración propia (2016) con base en el estudio de caso de la empresa familiar.

El Diagrama 1 muestra la organización de la pequeña empresa familiar del sector servicios de esta investigación. Allí se observa que todos los trabajadores dependían del gerente general, el cual, además de sus funciones de gerencia, realizaba las funciones de ventas. Desde la perspectiva administrativa, sólo planeaba, organizaba e integraba recursos, careciendo de tiempo para realizar el proceso del control, por lo que delegaba esa responsabilidad a cada uno de los miembros de la empresa.

Aunque los miembros de la familia también dependían del gerente, contaban con cierta “preferencia” en sus puestos, por pertenecer a la familia, además de usurpar funciones o tomar decisiones en nombre del gerente cuando éste se ausentaba por motivos de trabajo, por lo que los empleados recibían indicaciones tanto del gerente como de los miembros de la familia. Este análisis fue uno de los primeros con el fin de conocer las actividades de cada puesto.

De acuerdo con el análisis de las entrevistas realizadas a los *stakeholders* y la observación directa a las actividades e instalaciones, se responde la pregunta de investigación: ¿Cuál es el proceder que se presenta en una pequeña empresa familiar del sector servicios en el estado de Aguascalientes por parte de los *stakeholders*? Y se responde que se han detectado ciertos tipos de abuso de confianza por parte de los *stakeholders*, lo cual se muestra en el siguiente cuadro integrador, identificando cada grupo de *stakeholders* y el tipo de abuso.

Cuadro 2. Tipos de abuso de confianza por parte de los *stakeholders* en la empresa familiar

<i>Stakeholders</i>	Fundador	Miembros de la familia	Empleados	Proveedores	Acreedores
Tipos de abuso de confianza	Utilizar las ganancias de la empresa como dinero personal	Nepotismo	Negligencia, destrozo y mal uso de recursos	Mal uso de recursos	Sin abuso
Impacto del <i>stakeholder</i>	Material tangible	Políticos	Material tangible, relacionados con la información, simbólicos, metafísicos y espirituales	Material tangible, simbólicos	Material tangible

Fuente: elaboración propia (2016) con base en las entrevistas realizadas para la investigación y en Mitchel, Agle y Wood (1997).

En el Cuadro 2 se da respuesta a la pregunta de investigación respecto a cuáles son los tipos de abuso de confianza que se presentan en la empresa familiar del estudio de caso. Se observa que la mayoría de los grupos de interés obtiene rendimiento para su propio bien, excepto los acreedores, quienes hasta el momento se han comportado de manera honesta hacia la empresa, aunque está claro que tienen su ganancia por la generación de intereses financieros, puesto que el fundador no ha realizado pagos a capital.

Con respecto al fundador, el tipo de abuso de confianza que realiza es debido a la falta de autoasignación de salario, pues no existe distinción en los bienes económicos de la empresa y los bienes del fundador, lo que ha resultado en la descapitalización tanto de la empresa como de sus finanzas personales.

En el caso de los miembros de la familia que laboran en la empresa, el tipo de abuso que realizan es el de nepotismo, con relación en que por ser miembros de la familia no respetan el horario de trabajo, incluso en ocasiones ocupan dicho horario para realizar actividades de asuntos personales.

Los empleados son quienes realizan diversos tipos de abuso de confianza, como son la negligencia, destrozo y mal uso de los recursos de la empresa, con esto se refiere a que los activos los consideran de su propiedad y los han utilizado fuera de horarios de trabajo, de ello se deriva que no cuidan los productos, ya que los destruyen por falta de responsabilidad y respeto a la empresa, ocasio-

nando que éstos deban adquirirse de nuevo, además de no realizar inventarios en la recepción del producto, lo que provoca que los proveedores abusen de la confianza del fundador.

Retomando a los proveedores, el tipo de abuso es el mal uso de los recursos de la empresa, puesto que llevan el producto y realizan las notas obteniendo ventaja para sus empresas, lo que genera un incremento en el monto de dinero que se les debe, al mismo tiempo, no descuentan los anticipos que se les paga y en ocasiones se llevan productos de la empresa asegurando que son suyos.

Todos estos tipos de abuso han sido resultado de la ausencia de control administrativo, y la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la empresa familiar es de crecimiento, de acuerdo con Doderó (2008) y Barugel (2008), donde el fundador comienza a delegar funciones que antes sólo él hacía, por lo que a esto se le atribuye que el fundador de la empresa familiar del estudio de caso aún continúa realizando funciones que debe delegar, y le ha sido difícil la adaptación a esta etapa del ciclo de vida de la empresa.

Conclusiones

La relación de los grupos de interés es un medio de comportamiento social responsable que basa su asociación en la responsabilidad y en la eficacia de sus actividades, sin embargo, esto no garantiza que dichas prácticas entre los grupos sean realmente responsables y eficaces (Moreno y Paternostro, 2010), que es donde radica la importancia de su estudio y análisis, puesto que generan gran impacto en la toma de decisiones de las empresas. Aprovecharse de la confianza de los jefes o de los compañeros para lucrar con los bienes de la empresa, es un comportamiento indebido señalado por Fernández-Sanguino (2001), que deriva en actos como negligencia, destroz de material, uso indebido de recursos (dentro de la empresa o actividades privadas), ocupaciones complementarias para otros negocios sin consentimiento, mal uso de información privilegiada; y también refiere que las personas deshonestas pueden realizar infinidad de actos no deseados en la empresa.

Freeman (2004) conceptualiza a los *stakeholders* como los grupos que pueden afectar o ser afectados en el propósito de la empresa, y bajo este enfoque, en la presente investigación se interpreta que los grupos de interés han sido quienes afectan el propósito de la pequeña empresa familiar del sector

servicios, puesto que mediante el análisis cualitativo y la observación directa de las actividades de los *stakeholders*, así como de las instalaciones de la empresa familiar, se estudia la actitud de cada uno de los grupos de interés.

De todo lo anterior, se concluye que ha existido abuso de confianza por la falta de control administrativo, ya que efectivamente no existe un control en ninguna de las actividades; el fundador de la empresa brinda la confianza a su personal y los únicos que realmente se preocupan por el bienestar de la empresa son los miembros de la familia, quienes están pendiente de los activos y de que se cumplan las funciones cotidianas, este es el motivo por el que los miembros de la familia que laboran en la empresa, en ocasiones, den indicaciones a los empleados, atribuyéndose la función de mando. Abello (2010) menciona que se incurre en abuso de confianza cuando el administrador o representante legal dispone de los bienes de la empresa para su propio beneficio o de un tercero, no obstante, cuando el que dispone de los bienes para su beneficio o de un tercero es un trabajador, incurre en el delito de hurto agravado por la confianza.

Limitaciones

La primera limitante de esta investigación fue la metodología de estudio de caso, empleada sobre una sola empresa familiar. Otra limitante considerada fue la disposición de los *stakeholders* para hablar sobre la problemática interna de la empresa familiar, puesto que se encontraban renuentes, sin embargo, en el momento que se generó la confianza en la entrevista, se revelaron los puntos ya expuestos.

Se podría considerar dentro de las limitantes los tipos de abuso de confianza desarrollados por parte de ciertos *stakeholders* dentro de la empresa familiar, los cuales se identificaron en esta investigación, basados en Fernández-Sanguino (2001), puesto que en el estado del arte existen otros tipos de abuso de confianza.

Referencias

- Abello, J. (2010). El abuso de confianza y el hurto agravado por confianza en la responsabilidad penal empresarial en Colombia. *Prolegómenos. Derechos y Valores*, XIII(25), enero-junio, 181-200. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/876/87617271011.pdf>
- Araque, F. (2013). Una aproximación teórica-conceptual para el estudio de las organizaciones familiares. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(1), 103-116.
- Barugel, E. (2008). Un código de buenas prácticas para la supervivencia de la empresa familiar. *Revista Temas de Management*, 17-22.
- Bolio, A. (1998). Las empresas familiares. *ISTMO*. Disponible en https://www.istmo.mx/1998/07/01/las_empresas_familiares/
- Brown, R. (2004), Consideration of the origin of Herbert Simon's theory of "satisficing" (1933-1947), *Management Decision*, 42(10), 1240-1256.
- Carlock, R. y Ward, J. (2010). *La excelencia en la empresa familiar*. España: Palgrave McMillan.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Davis y Taguiri (1982). Modelo de los tres círculos. En *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Harvard Business School, Cambridge MA.
- Diccionario de la Lengua Española (2016). Concepto de Abuso de confianza. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=0EZHSBG>
- Dodero, S. (2008). El ciclo de vida de las empresas familiares. *Revista Temas de Management*, 9-12.
- Durán, J. y San-Martín, J.M. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. Editorial Nicias Sejas García.
- Dyer, W.G. (1986). *Cultural Change in Family Firms*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. y Lowe, A. (1991). *Management Research: An Introduction*. London: Sage.
- El Economista* (2013). PYMES familiares mexicanas, optimistas ante futuro. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/01/29/pymes-familiares-mexicanas-optimistas-ante-futuro-pwc>
- Fernández-Sanguino, J. (2001). La ética y los controles en las empresas. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 6, Banco de España.

- Ferrón, J.M., Simón, J.C., Durán, J. y San-Martín, J.M. (2016). *La sucesión e institucionalización de la empresa familiar en México*. México: Editorial IMEF.
- Flores, Y., Ibarra, G. y García, F. (2006). Diseño de control interno para la pequeña y mediana empresa. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado de <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/649/Diseno%20control%20interno%20peque%20y%20mediana.pdf?sequence=4>
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. y Gilbert, D. (1988). *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Freeman, J. (2004). Award lecture: Comprehensive geriatric assessment: from miracle to reality. *The Journals of Gerontology*, serie A, 59(5), 473-477.
- Glaser, B. y Straus, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine, New York.
- Gobierno de Aguascalientes (2011). *Plan Sexenal de Gobierno del Estado*. Recuperado de http://www.aguascalientes.gob.mx/CEPLAP/Docs/PLAN_SEXENAL_de_Gobierno_2010-2016.pdf
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hollander, B. y Bukowitz, W. (1999). *Mujeres, cultura familiar y empresa familiar*. En Family Firm Institute, Inc. Recuperado de <http://www.ffi.org/search/all.asp?bst=mujeres+cultura+familiar+y+empresas+familiares>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011). *Censos Económicos 2009*. Aguascalientes: INEGI.
- Lahdesmaki, M. (2005) When Ethics Matters. Interpreting the Ethical Discourse of Small Nature-Based Entrepreneurs. *J Bus Ethics*, 61, 55-68.
- Lofland, J. (1971). *Analyzing Social Settings*. Beaumont, Ca.: Wadsworth.
- Macías, G., Romo, L. y Mendoza, R. (2016). Impacto de los stakeholders en las empresas propiedad de mujeres. En *academia.edu*. Recuperado de https://www.academia.edu/25497510/Impacto_de_los_stakeholders_en_las_empresas_propiedad_de_mujeres
- Mahoney, J. (2004). *Economic Foundations of Strategy*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Marcelino, M., Baldazo, F. y Valdés, O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento & Gestión*, 33.

- March, J.G. y Simon, H. Organizations (1958). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Marshall, C. y Rossman, G. (1995). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2003). Challenge versus advantage in family business. *Strategic Organization*, 1, 127-134.
- Mitchell, R. Agle, B.A. y Wood, D.S. (1997). Toward a theory of stakeholder. Identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moreno, J. y Paternostro, S. (2010). La participación de los grupos de interés como instrumento de responsabilidad social corporativa. El caso de las pequeñas y medianas empresas familiares. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época. 2, 7-34.
- NAFIN (s.f.). La pequeña empresa familiar. *Fundamentos de negocio*. Nacional Financiera, Banca de Desarrollo, México, D.F.
- Neubauer, F. y Lank, A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. London: McMillan Press LTD.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Sánchez, G. y Carrasco, A. (2013). La gestión de la dimensión familiar en la empresa. *Empresarios familiares. Testimonios sobre la influencia de la familia en la empresa*. Catedra Mare Nostrum Empresa Familiar. Thomson Reuters.
- Secretaría de Economía (2013). *El comportamiento de la economía comercial en México*. En ProMéxico Inversión y Comercio. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/comercio/el-comportamiento-de-la-economia-comercial-en-mexico.html>
- Spence, L. y Lozano, J. (2000). Communicating about ethics with small firms: Experiences from the U.K. and Spain. *Journal of Business Ethics*.
- Strauss, A. y Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory, Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Tápies, J. (2009). Empresa familiar: el valor de los valores. *Revista de Antiguos Alumnos*, enero-marzo.
- Treviño, R. (2016). Los demonios de la empresa familiar. *El Financiero*. Monterrey, México. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/los-demonios-de-la-empresa-familiar.html>

- Velázquez, A. (2010). *Las empresas familiares en México*. Guanajuato: Gobierno del Estado de Guanajuato.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the Family Business Healthy*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, United States.
- Wicks, A., Gilbert, D. y Freeman, R. (1994). Business Ethic Quarterly. *Journal Cambridge*. Recuperado de <http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?fromPage=online&aid=10413488&fileId=S1052150X16000427>
- Yin, R. (1994). *Case Study Research-Design and Methods, Applied Social Research Methods*, 5, Newbury Park, CA, Sage.