



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **La necesidad de formar un corporativo en la empresa familiar.**

Glenda Lila Suarez Rodriguez<sup>1</sup>  
Rosalea Hernandez Sandoval\*  
Orlando Rariel Babillo Morales\*\*

### **Resumen**

Este trabajo está basado en el análisis de beneficios de la integración de un corporativo en la empresa familiar; analizar esquemas bajo los cuales los negocios que son administrados y poseídos por una familia deciden o rechazan conformar un corporativo en su micro, pequeña o mediana empresa. Las empresas familiares en México han detonado el desarrollo económico y muchas veces social de comunidades y hasta regiones enteras. Datos del INEGI estiman que en México en 2014 existían 3,724,019 empresas familiares, de hecho del total de empresas micro, pequeñas y medianas, 90% son administradas por una familia, emplean al 70% de la población activa y aportan 62% del PIB. Una característica recurrente de la empresa familiar es la diversificación en sus servicios y productos, haciendo mas compleja su administración. Estas familias, sus dueños, necesitan apoyo, y lo pueden lograr a través de la constitución de un corporativo en su empresa.

**Palabras clave:** Corporativo; Empresas familiares; diversificación.

### **Abstract**

This research work is based on the benefit analysis that the creation of a corporative will bring to the family owned business. It pretends to analyze why the family owned business decide to create or reject a corporative department in their business unit despite its size. In Mexico, family owned business has made growth their community or even whole economic zones. According to INEGI (2014), there are in Mexico 3,724,019 family owned business, in fact 90% of the micro, small and medium size companies in Mexico are run by families. They employ 70% of the economic active population and generate 62% of the GDP (Gross Domestic Product). A common mark of the family owned business is their product and services diversification which complicate its administration. That is why, these families, their head, the boss, need support, and they can reach it by having a Corporative department in their business.

**Keywords:** Corporative; Family owned business; diversification

---

<sup>1</sup> \*\* Universidad Autónoma de Coahuila.

## **Introducción**

En la empresa familiar, la familia núcleo, los principales dirigentes, la cabeza al mando, se convierten en protagonistas de todos los departamentos que comúnmente se agrupan en una empresa. Ellos lidian con funciones administrativas, financieras, comerciales, jurídicas, de mercadotecnia y por supuesto operativas, se vuelven multifuncionales y sabelotodo, lo cual estadísticamente está comprobado que deteriora el rendimiento, el manejo del estrés llega al tope, e inevitablemente surgen conflictos de intereses. Con la aparición de un departamento corporativo, se mejora la negociación en las compras, la optimización de embarques, los paquetes publicitarios, se refuerza el liderazgo; se consolida la pertenencia y el ambiente emocional de la empresa mejora.

Hoy en día la empresa familiar sufre la presión de estar a la altura en la operación de los distintos departamentos que la componen, a la rapidez que la tecnología y el mercado lo requieren. Por ésta razón es necesario el fortalecer su desempeño y productividad. Uno de los principales desafíos en el mundo global es ser competitivo en el exterior y tener la capacidad del rendimiento operacional interno. Esto ocurre a la mayoría de las empresas, pero si hablamos de una empresa familiar también hay que poner en la mesa el empatar los intereses de la empresa con los intereses de la familia y los intereses propios individuales de cada miembro.

Aunado a lo anterior, y muy frecuentemente ocurre que el negocio familiar se diversifica al crecer. Se visualizan y aprovechan nuevos nichos de mercado y es aquí en donde la presencia de un corporativo adquiere mayor valor. El diversificar se convierte en una estrategia que se traduce en incrementar el número de sectores en los que la empresa está activa o participa, es decir, mediante ésta estrategia se busca el crecimiento de una empresa por medio del desarrollo de negocios en distintos sectores industriales; según Medina, Constanzo y Sandoval (2012) quienes nos comparten diversas citas respecto a la diversificación:

La diversificación es la entrada de la empresa en un sector distinto de aquél en el que ésta opera habitualmente. En este sentido, Pitts y Hopkins (1982) definen la diversificación como el grado en el que las empresas operan simultáneamente en diferentes negocios.

Ramanujam y Varadarajan (1989) definen la diversificación como la entrada de una empresa o unidad de negocio en nuevas líneas de actividad, bien mediante procesos de desarrollo

interno de negocios o mediante fusiones y adquisiciones, lo que conlleva cambios en su estructura administrativa, en sus sistemas y en otros procesos de dirección.

La diversificación según Ansoff (1998) implica las direcciones de desarrollo que puede tomar una organización a partir, simultáneamente, de sus mercados actuales y de los productos actuales. Rumelt (1974) por su parte, indica que la diversificación es la entrada en nuevas actividades de mercado-producto que requieren o implican un apreciable incremento en la posible competencia directiva dentro de la empresa.

Es en este punto en donde surge el interés por proponer la formación de un corporativo en la empresa familiar, sea la empresa familiar pequeña o mediana, en el momento de que la cabeza al mando visualiza una nueva oportunidad de negocio y lo consolida o que la operación misma atrae un negocio paralelo, la creación de un departamento corporativo será de gran ayuda para llegar a las metas propuestas a paso firme, con reducción en los gastos, con optimización de tiempo y recursos.

No debemos olvidar que el tiempo y los recursos son los dos indicadores clave en la operación de la empresa familiar, todo cuenta, todo cuesta. Es así como se plantea aportar conocimiento respecto a la formación de un corporativo en la empresa familiar como propuesta para la optimización de recursos y el logro de las metas.

Durante el transcurso de ésta investigación se percibe que la sugerencia de la formación de un corporativo en la empresa familiar no ha sido divulgado o propuesto de manera exhaustiva, probablemente esto se deba a que se tenga la idea errónea que la creación de un corporativo en una empresa familiar no es necesario por estar la familia involucrada y tratar los asuntos relacionados con el negocio de manera personal y consuetudinaria. También puede percibirse que la formación de un corporativo en una empresa de carácter familiar ya pequeña o mediana atraerá gastos innecesarios y provocara inversiones mayores. Por estas razones nos enfocaremos en ésta investigación en aportar conocimiento sobre los beneficios de la formación de un corporativo en la empresa familiar.

La investigación al respecto de dicho tema se plantea con el marco teórico en donde plantaremos información del tema de las funciones y beneficios de contar con un corporativo en la empresa familiar, se cuenta con una sección de metodología para sustentar la investigación documental, resultados de dicha investigación, conclusiones y finalmente la bibliografía pertinente.

## **Revisión literaria**

### **La empresa familiar**

Para iniciar con nuestra presentación daremos un recorrido por las diversas definiciones de empresa familiar.

Según como lo menciona Castañeda (1998) en su libro “La empresa mexicana y su Gobierno Corporativo”, en la sociedad mexicana la familia es el centro sobre el que gira la vida del individuo, tanto en lo referente a sus actividades sociales como económicas; y atendiendo ésta idea, podemos agregar que la importancia de la familia como eje económico se remonta siglos atrás cuando a partir de una actividad familiar, se fue desarrollando una actividad económica y dio pie a la participación del resto de los miembros de la familia.

El autor Belasusteguigoita (2010) nos indica que una empresa familiar es un negocio administrado y controlado por miembros de una o varias familias. Y Perret (2007) menciona como un rasgo que un objetivo de los miembros de la empresa familiar es el crecer no solo en miembros sino también en patrimonio organizados con sistemas de innovación.

He aquí donde introducimos la organización necesaria para que en el momento de que la empresa familiar crezca, se diversifique, se cuente como opción con un consorcio que le ayude a administrar mejor los recursos.

### **Diversificación de la empresa familiar**

Uno de los puntos más destacables de la diversificación en la empresa familiar es la sostenibilidad del negocio, ya que la diversificación de productos o servicios si es bien llevada, coadyuva al crecimiento y rentabilidad del esfuerzo familiar. Con la diversificación de los productos o servicios, se aminoran los riesgos que los cambios en la economía, en el gusto y preferencias, o en las necesidades del mercado puedan afectar al ingreso de la empresa familiar.

En un estudio llamado “La postura del fundador ante la diversificación de la empresa familiar”, presentado en FERC (2016) se destacó se creía que la diversificación y la edad de la empresa familiar irían de la mano; sin embargo se encontró empresas de 60 años no diversificadas y empresas muy jóvenes con una amplia diversificación. Otro punto a considerar es que las empresas que habían diversificado eran aquellas donde el fundador tenía un perfil o estilo de dirección muy emprendedor. Mientras que en las no diversificadas el

fundador tenía un carácter más bien conservador. Lo cual no significa que se opone a diversificar sino que tiende a seguir haciendo lo que hace bien, es decir, son más adversas a diversificar en negocios no relacionados. En este estudio los dueños respondieron al casi 100% de unanimidad que la diversificación era favorable para la sostenibilidad de la empresa lo que nos indica que aunque algunos fundadores prefieren concentrarse en el negocio inicial, sí son conscientes de que la diversificación puede reducir el riesgo de perder las ventajas competitivas por cambios externos, aunque la eficacia operativa de la empresa no haya sufrido deterioro.

### **Corporativo**

En el **diccionario castellano** corporativo significa *perteneciente o relativo a una corporación*.

Un corporativo, concentra a una gerencia que es el nivel más alto en la toma de decisiones de una organización y está encargada de determinar asuntos puramente estratégicos. Se ubica por encima del nivel funcional o lo que se conoce como los departamentos de mercadeo y ventas, financiero, administrativo y de producción.

El término se asocia con los directorios administrativos, los consejos de administración o las juntas directivas, que básicamente son organismos compuestos por un grupo de miembros elegidos por los accionistas para gobernar una corporación, es decir, es el vínculo entre los dueños del capital y quienes lo manejan. Este grupo revisa las políticas organizacionales, interviene en las estrategias de largo plazo y asesora respecto a las decisiones mayores, pero en ningún caso administra el día a día de las operaciones de la organización, de eso se encargan los ejecutivos.

Velásquez (1982) menciona que la gerencia corporativa moderna tiene cuatro características:

- (a) los altos gerentes de una corporación constituyen un cuerpo centralizado que toma decisiones;
- (b) estos gerentes ejercen poder y autoridad que es legalmente reconocida sobre sus empleados.
- (c) las decisiones de los gerentes determinan la distribución del ingreso, el estatus y la libertad entre los departamentos de la corporación; y
- (d) por medio del contrato, y por medio del poder económico que poseen, los gerentes corporativos ejercen el poder.

Wiarda (1982) define al corporativo como el marco institucional en el cual la vida política y social es organizada. Refiere también que incluso en los países latinoamericanos el término referente al corporativo tiene un patrón histórico como organización sociopolítica, autoritaria, elitista, jerárquica, patrimonialista que parece formar parte importante de la cultura Latin-Iberica.

## **Metodología**

La investigación plantea un plan que contiene estrategias en las que se hace referencia a las oportunidades benéficas que surgirían de contar con un corporativo en la empresa familiar sin importar su tamaño.

Como parte del programa de la investigación se hace una revisión bibliográfica que nos permite generar conocimiento respecto de la importancia de contar con un corporativo dentro de la empresa familiar y al analizar estas propuestas se pueda tomar decisiones favorables al éxito de las empresas familiares en cuestión.

Una investigación documental nos pide analizar, estudiar el conocimiento adquirido y nuestra finalidad en este trabajo es identificar, organizar y replantear dicha información para ponerla a consideración como área del conocimiento de la materia que nos ocupa. Para esto se determinó el tema y la producción de conocimiento en artículos y libros relacionados al tema elegido como objeto de estudio. Llevamos a cabo entonces una pre-selección de aquella información que nos aportaría mayor conocimiento para su posterior análisis respecto a la importancia y beneficios de contar con un corporativo en la empresa familiar; pasamos pues al análisis detallado por medio de la lectura de cada artículo relacionado encontrado en textos y libros. Y de éste modo organizamos nuestro trabajo según las propuestas de metodología de Garcés y Duque (2007) en los siguientes apartados: La empresa familiar, Diversificación y Corporativo, seguidos de Resultados y presentación de conclusiones.

## **Resultados**

A continuación presentamos los resultados obtenidos de la investigación documental llevada a cabo.

### **La necesidad de formar un Corporativo en la empresa familiar**

#### **La empresa familiar**

Felairán (2005) menciona que la empresa familiar fue creada por el hombre cuando éste sintió la necesidad de un intercambio de bienes y servicios, es más fácil realizarlo mediante el esfuerzo cooperativo o conjunto.

El desarrollo económico y muchas veces social de las comunidades en México, se ve fortalecido por las empresas familiares que lo sustentan. La empresa familiar como ya varios autores lo han mencionado es exitosa en gran medida por el empeño y esfuerzo del dueño, la dedicación del jefe de familia quien dirige día a día las actividades de su empresa familiar y necesita apoyo en la toma de decisiones.

El empresario comúnmente en las empresas latinoamericanas es a la vez el dueño de la empresa y el administrador. Los papeles de empresario y de administrador del negocio, principalmente en los pequeños negocios, son desempeñados por la misma persona. Un emprendedor o empresario inicia su empresa y es al mismo tiempo su administrador de tiempo completo (Garza, Administración contemporánea , 1995).

A continuación se detallara información que sirve como análisis de la importancia de contar con formalidades en la empresa familiar tales como lo es el protocolo, un consejo y lo que hoy nos ocupa: un departamento con funciones corporativas, es decir el Corporativo.

### **1. Consideración de las formalidades de la empresa familiar**

Al revisar las características de la empresa familiar relacionadas con nuestro tema y según el documento Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar del Instituto de la Empresa Familiar (IEF, 2018) podemos observar que la mayoría de las empresas están a cargo de un CEO (Chief Executive Officer, en español oficial ejecutivo en jefe, es decir la persona con mayor autoridad en la empresa), quien es generalmente del sexo masculino, con una antigüedad media de 17 años en el cargo. En el 90% de los casos, ésta persona, el CEO pertenece a la familia propietaria y no ha cursado estudios universitarios en el 48% de los casos. Este estudio nos muestra también que en muchas ocasiones en la empresa familiar trabajan juntos varias generaciones con diferentes roles, lo cual es un rasgo característico de las empresas familiares. Generalmente el 61% de las empresas familiares cuenta con un administrador único y solo el 35% de ellas posee un consejo de administración. El consejo de familia está presente en el 11.3% de la muestra analizada y la asamblea familiar en el 7.5%, mientras que sólo un 11.3% de los encuestados cuentan con un protocolo familiar por escrito (acuerdo que regula la relación entre la familia y la empresa). Este dato como bien



lo menciona el escrito Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar, llama la atención puesto que al no contar con dicho acuerdo no se tiene una herramienta regulatoria de la función de la empresa y su relación e implicación con la familia.

De este modo podemos ver que de base en la mayoría de las empresas familiares no se tiene una formalidad consensada y por escrito sobre los roles e implicaciones de cada miembro de la familia involucrado en la empresa.

De hecho, en términos de gestión, la pequeña empresa, descrita desde un punto de vista cualitativo, puede considerarse como una entidad en la cual tanto la producción como la gestión se concentran en manos de una o dos personas, que son igualmente responsables de tomar las decisiones principales. Estas personas, actúan como representantes de su empresa, como líderes, como enlace en comunicaciones dentro o fuera de la organización (Garza, Administración contemporánea , 1995).

## **2. Operación del Corporativo en la empresa familiar**

En un corporativo se concentrara el propósito y dirección de todas las unidades de negocio que forman parte de la empresa familiar. El objetivo primordial del corporativo será dictado por el dueño, el consejo familiar o los altos directivos de la empresa familiar. El establecimiento de un corporativo no perjudicara ni alterara el desarrollo operacional o las actividades de cada unidad de negocio, no; al contrario, se encargara de todas aquellas tareas que impiden a las unidades de negocio diversas el operar de modo más productivo. El corporativo concentra actividades de mejora, reducción de costos, alinea la visión y misión de la empresa familiar, consigue contratos mayoritarios y favorecedores para todas las unidades de negocio, implementa campañas de seguridad, reducción de energía y cuidado del medio ambiente, subsana desacuerdos entre los encargados de las unidades diversificadas de la empresa familiar.

El corporativo aplicara las cuatro funciones de la administración: planeación, organización, dirección y control desde su trinchera y las dará a conocer al resto de las unidades de negocio de la empresa familiar (Garza, 1996).

**Tabla 1. Funciones de la administración que el corporativo llevara a cabo dentro de la empresa familiar**

<b>Funciones de la administración que el corporativo llevara a cabo dentro de la empresa familiar</b>	
<b>Función de Administración</b>	<b>Actividad que el corporativo llevara a cabo</b>
PLANEACION	-Definir las metas de la organización -Que estrategias se implementaran para lograr los objetivos establecidos
ORGANIZACION	-Que tareas se descentralizaran -Diseño de tareas y puestos para toda las unidades de la empresa familiar -Reemplazo de puestos vacantes -Definirá la estructura del negocio
DIRECCION	-Como se enfocara el talento de las personas Qué nivel de autoridad o responsabilidad tendrá cada persona -Solución de problemas y conflictos -Definir como se tomaran las decisiones -Definir que funciones serán tomadas en equipo
CONTROL	-El corporativo definirá las actividades que serán controladas. -Se definirá con que herramientas o técnicas se medirá el desempeño de la empresa familiar y sus unidades de negocio.

Fuente: (Garza, 1996) Administración Contemporánea.

Todo esto nos trae una homogeneidad en las operaciones de las entidades que conforman la empresa familiar, ya que al generalizar los procesos tales como compras, contratación, beneficios al personal, reglamentos, publicidad, transportes, seguridad y medio ambiente, orden y limpieza y presentación de resultados a las oficinas corporativas, hace que la empresa familiar se desarrolle con mayor tranquilidad, a paso firme, evolucionando al mismo tiempo todas los proyectos de inversión y productividad. Pudiendo así dedicarse en lo individual a la productividad de la unidad de negocios correspondiente.

Es importante el recalcar que existe un vínculo de subordinación de las diferentes entidades que conforman la empresa familiar hacia el propósito y dirección que emite el Corporativo,

ya que es precisamente ésa su finalidad. A continuación en la Tabla 1 se muestran Factores a considerar para la creación de un corporativo en la empresa familiar.

**Tabla 2. Factores a considerar para la creación de un corporativo en la empresa familiar**

<b>Factores a considerar para la creación de un corporativo en la empresa familiar</b>		
	<b>Factor a considerar</b>	<b>Optimización</b>
1	Economía de escala	Se obtiene beneficio al aprovechar insumos, maquinaria e instalaciones de otras unidades de negocio pertenecientes al mismo dueño
2	Mayor alcance	Se tiene mayor presencia en la comunidad y en las redes de mercadeo gracias a la labor del corporativo.
3	Reducción de costos unitarios por mayor volumen	Se pueden negociar mejores precios por uniformes, credenciales, equipo de seguridad, papelería e impresos por compras de mayor volumen
4	Emprendimiento de proyectos de mayor envergadura	Si se presenta una nueva oportunidad de negocio enfrentar el <i>start up</i> de forma individual puede ser desalentador. Se trata de unir esfuerzos.
5	Mayor eficiencia por la utilización común de redes comerciales	Cada unidad económica utiliza distintos proveedores desaprovechando transporte, tiempos y movimientos. Logística compartida.
6	Compartir experiencias de producción o de gestión	Se desaprovechan el <i>know how</i> previamente desarrollado en las unidades económicas más productivas mismo que puede compartirse.
7	Fijación de políticas grupales	Poner en claro las políticas propias del dueño a todo el grupo de empresas o negocios y la meta individual a alcanzar para cada unidad de negocio.
8	Estandarización	La estandarización de los procesos nos lleva a producir en mayor volumen y con menor desperdicio. Estandarizar en medida de lo posible los procesos de las unidades de negocio.
9	Homogeneidad en eventos y campañas	Se puede realizar eventos que abarquen las distintas unidades que conforman la empresa familiar para llevarlos a cabo en las mismas fechas y hacerlos lucir más entre los empleados.

Fuente: Basado en: Therán (2017) Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo.

El reto es crear una conciencia común de grupo, sabiendo que se trabaja por un bien común: la productividad y rentabilidad de la empresa familiar como un todo. No obstante, cada unidad de negocio, cada diversificación de la empresa familiar será llamada a rendir cuentas

individuales y debemos estar conscientes que en algún punto se pueda llegar a tomar una decisión que afecte una unidad de negocio en particular pero que beneficie el conjunto de intereses de la empresa familiar; ésta ardua tarea es función del corporativo.

Entre los riesgos o síntomas que frecuentemente se presentan por la falta de un sistema normativo (sistema que el Corporativo podría asumir) se cuentan los siguientes mostrados en la tabla 3.

**Tabla 3. Riesgos de la falta de un sistema normativo o Corporativo en la empresa familiar**

<b>Riesgos de la falta de un sistema normativo o Corporativo en la empresa familiar</b>	
Errores e ineficiencias	
Problemas permanentes de comunicación	
Indefinición y bajo logro de los objetivos del negocio	
Clima laboral pobre	
Conflictos políticos internos	
Quejas continuas de los clientes	
Desgaste organizacional ante esfuerzos duplicados y múltiples.	
Diferencias contables y partidas pendientes de aclaración	

Fuente: (Cevellos & Cruz, 2003) Consejo Corporativo de alta efectividad.

También es pertinente el nombrar algunas desventajas que podrían presentarse y las cuales podrían disuadir al dueño de incorporar un corporativo a su grupo de empresas diversificadas.

**Tabla 4. Desventajas**

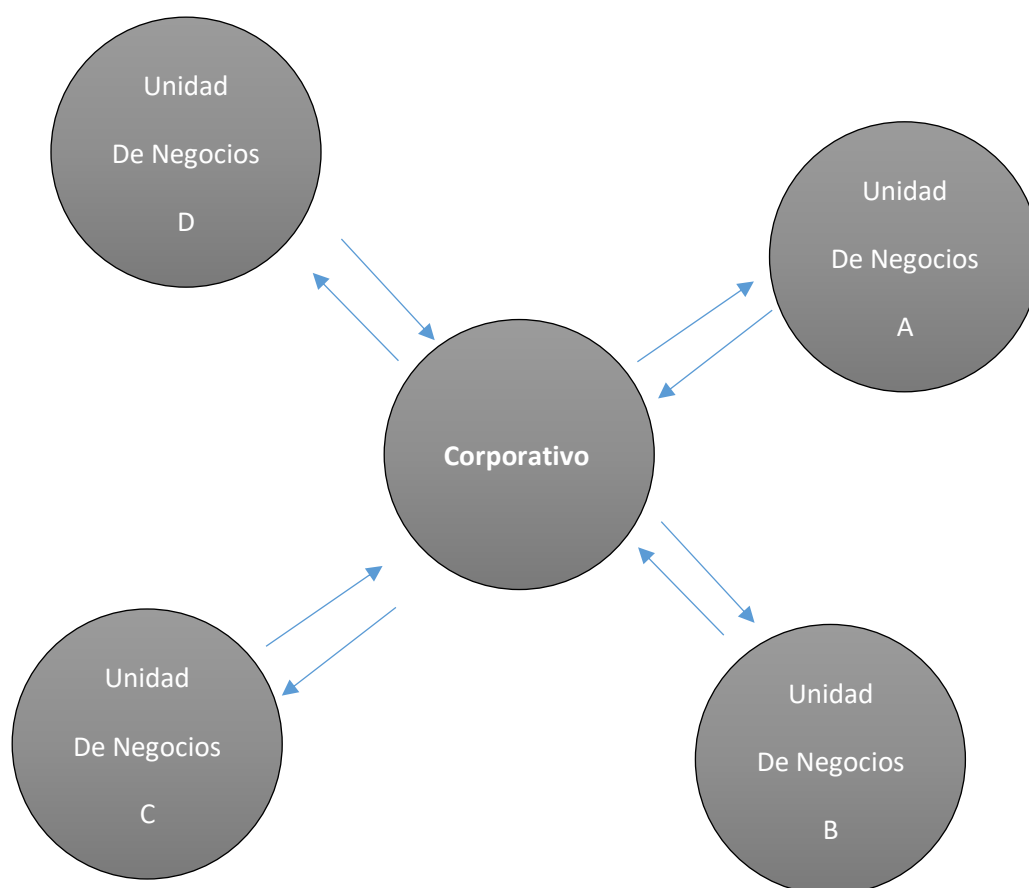
<b>Desventajas</b>	
1.-	Mala imagen que una unidad de negocios propicie pueda transmitirse al resto de las empresas o unidades de negocio.
2.-	Excesiva burocracia; que el corporativo o la persona encargada de las funciones corporativas ponga demasiadas directrices que entorpezcan la operación.
3.-	Una mala decisión tomada desde el corporativo puede afectar a todo el grupo.

Fuente: elaboración propia

### 3. Eje de dos vías: el Corporativo

En la siguiente Figura 1, podemos apreciar la dirección del flujo de la información entre el Corporativo y las unidades de negocio que conforman la empresa familiar diversificada. Tiene dos vías, la información de los resultados y datos de la operación de cada unidad de negocio o servicio o producto diversificado, la concentra el Corporativo y éste de igual manera reúne la información del resto de las unidades de negocio, la concentra, la analiza, la alinea con los objetivos y políticas del dueño de la compañía o del consejo directivo y devuelve información sobre las metas a alcanzar perteneciente a cada unidad de negocio. El esquema del gobierno corporativo es el mecanismo de los accionistas que sirve de contrapeso y guía a la administración del negocio a fin de asegurar niveles de eficiencia adecuados y garantizar calidad, oportunidad y adecuando diseminación de información sobre las condiciones financieras y operativas de la empresa (Cevellos & Cruz, 2003).

**Figura 1: Flujo de información**



Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

La existencia de estructuras más profesionalizadas puede estar relacionada con el crecimiento de las empresas familiares. Por ello, analizamos en qué medida contar con órganos de gobierno agrupados en un corporativo puede fomentar que las empresas familiares aumenten su dimensión y éxito. Seguramente el hacer prosperar en números, tamaño y trascender a través de sus descendientes es el máximo sueño del creador de la empresa familiar. Y para tal efecto, los resultados obtenidos son interesantes y avalan la idea de que las empresas familiares con consejo de administración y con un equipo directivo son las que experimentan mayores tasas de crecimiento, al menos en lo que a ingresos y activos se refiere. Para esto se pone a consideración la inclusión de un corporativo que amalgame tanto el consejo de administración, protocolo (plan de vida y función de la empresa familiar) y equipo dirigente que tome decisiones para los diferentes departamentos y proyectos de negocio de la empresa familiar.

Durante la investigación concluimos con tres aspectos importantes para que la empresa familiar tome en cuenta cuando considere los beneficios de contar con un corporativo:

- La importancia de darle a la empresa familiar una formalidad primero mediante poner por escrito el rol de cada miembro de la familia. Y es aquí en donde se puede instaurar la autoridad de un corporativo formado por tantas personas sea necesario para llevar a cabo sus funciones.
- Analizar los datos aquí presentados que muestran los beneficios que un corporativo puede traer a la empresa familiar. Estos van desde una logística compartida, economía de escala, unificación de políticas, compartir el know how, etc.
- La tercera consideración es tener en cuenta que la presencia de un corporativo requiere que la información fluya en dos vías; desde la unidad de negocio hacia el corporativo y de regreso cuando el corporativo o la persona encargada del corporativo haya analizado y estandarizado la información que le corresponde a la unidad de negocio.

Así pues para finalizar reforzaremos este estudio de investigación al mencionar que todo cambio implica una disponibilidad por parte de las entidades que conforman la empresa familiar. Por tal motivo sería óptimo el sensibilizar por parte de la cabeza de la empresa o

del jefe de la familia al resto de las partes e integrantes. Con la formación de un corporativo se descargarán muchas tareas, se eficientiza la toma de decisiones y se reflejara en que las unidades de negocio dispondrán de más tiempo para enfocarse en su rentabilidad propia. Por el contrario si cada unidad diversificada de la empresa familiar trabaja para lo que cree le corresponde, se cae en el riesgo de desaprovechar recursos y atiborrarse de tareas repetidas.

## Referencias

- Ansoff, I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Addison Wesley Longman.
- Belausteguigotia, R. (2010). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- Castañeda, G. (1998). *La empresa Mexicana y su gobierno corporativo*. Universidad de las Américas-Puebla: After Ego.
- Cevellos, y Cruz. (2003). *Consejo Corporativo de alta efectividad* . Deloitte.
- Felairan, M. (2005). *Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar* 11, Venezuela: Omnia.
- FERC. (2016). *La postura del fundador ante la diversificación de la empresa familiar, The 12th Annual Family Enterprise Research Conference*. México.
- Garcés, J., y Duque, O. (2007). Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos de investigación. *Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29).
- Garza, J. G. (1995). *Administración contemporánea* . México: Alhambra Mexicana.
- Garza, J. G. (1996). *Administración Contemporánea*. México: Alhambra Mexicana.
- Geografía, I. N. (2014). *INEGI*.
- IEF. (2018). Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar. *Instituto de la empresa familiar*.
- Martínez. (2012). *Grupos empresariales. Aspectos estratégicos y financieros*. México.
- Medina, A., Constanzo, A., y Sandoval, R. (2012). Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas. En *Contaduría y Administración*, 55-57. Chile.
- Perret, E. (2007). *Innovación en las empresas familiares. Contaduría Pública*. México.
- Pitts, R., y Hopkins, H. (1982). *Firm diversity: Conceptualizacion and measurement. Academy of management Review*.

- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.
- Ramanujan, V., y Varadarjan, P. (1989). *Research on corporate diversification: A Synthesis* *Strategic Management Journal* 10, 10-551.
- Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Boston.
- Therán, C. (2017). *Historia del desarrollo empresarial Colombiano*. Colombia.
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson.
- Velásquez, M. (1982). *La ética en los negocios*. México: Pearson.
- Wiarda, H. (1982). *Corporatism and National Development in Latin America*. Latinoamérica: Westview Replica.