



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP  
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

"Ética y comunicación en la organización, respuestas a una economía de mercado en las Agencias Aduanales (empresas familiares)".

C A S O  
P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E  
**MAESTRO EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**  
P R E S E N T A:  
LIC. GEFÚ GIOVANNI AMBROSI GUTIÉRREZ

ASESOR: DR. ÍÑIGO FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

## **Contenido**

- I. [Desarrollo del Caso.](#)
  
- II. [Soluciones y Conclusiones](#)
  - [1. Soluciones](#)
  - [2. Conclusiones](#)
  
- III. [Bibliografía](#)

## **Ética y Comunicación en la Organización, respuestas a una economía de mercado en las Agencias Aduanales**

### **I. Desarrollo del Caso**

“En este momento mi hermano Andrés y yo no nos hablamos. Los problemas que hemos tenido en la empresa no sólo nos han dividido, sino que han repercutido negativamente en el desarrollo del negocio. Pienso retirarme de esta Agencia Aduanal en dos o tres años. Estoy considerando seriamente dejar el negocio a Andrés y Marcos, mi otro hermano, sin romper la sociedad, y yo dedicarme a las otras empresas que tengo, principalmente a la de transporte y a las tres gasolineras de Coatzacoalcos. Estas empresas facturan alrededor de un millón mensual, mientras que en la Agencia con mis hermanos sólo alcanzamos unos 700 mil pesos promedio al mes. Además creo que la distancia puede sanar las heridas familiares. Lo he pasado tan mal que estoy completamente seguro de no querer, por ningún motivo, que mis hijos sean Agentes Aduanales ni que se involucren en el negocio familiar; quiero para ellos otras oportunidades de desarrollo profesional, otras formas más tranquilas de enfrentar su vida”.

Decía Francisco Ortiz con la voz cortada, hablaba con dificultad y su mirada no era tan firme como él pensaba. Recordar lo ocurrido no era sencillo y mucho menos expresarlo ante terceras personas. Esta era la segunda ruptura en la familia y acabaría con la división de la Agencia Aduanal. En la primera ruptura, la rama familiar a la que pertenece Francisco rompió relaciones con sus primos, Héctor y Lucía y con su tío Enrique. Pero esta vez sería un poco más drástica la separación o quizá más dolorosa pues estaban involucrados los padres de Francisco y sus hermanos Andrés y Marcos.

Toda la familia era originaria de Veracruz. El abuelo paterno de Francisco, Miguel Ortiz, fallecido ya hace algunos años, sólo estudió la secundaria. Con el paso del tiempo se hizo con una ferretería, al mismo tiempo que trabajaba en una Agencia Aduanal del puerto.

Pronto se ganó la confianza del Agente Aduanal con quien trabajó casi 20 años. Cuando este falleció en los años sesenta, el abuelo pudo quedarse con la patente. Entonces la agencia era pequeña, con sólo siete o diez empleados. Como su visión empresarial era limitada y su cartera de clientes escasa, además de que le interesaba más la ferretería, el abuelo Miguel Ortiz nunca desarrolló la Agencia Aduanal.

En estas circunstancias crecieron el papá de Francisco, Humberto Ortiz y su tío Enrique, quienes tampoco alcanzaron carreras universitarias. Enrique dejó el puerto y fue a buscar fortuna a la ciudad de México, donde ingresó a trabajar a una línea transportadora de gran prestigio internacional y pudo relacionarse muy bien con funcionarios y empresarios que tenían negocios en Veracruz. Mientras tanto, Humberto se dedicó a trabajar de lleno en la Agencia Aduanal. Aprendió todos los menesteres del despacho aduanero y la legislación que lo norma; pero se enfocó más en la merceología y se volvió un experto en la clasificación arancelaria.

Cuando falleció el abuelo, el padre de Francisco era ya Agente Aduanal, logró obtener la patente por sustitución en 1973, después de presentar varios exámenes de conocimientos y de confianza que le aplicó la Administración General de Aduanas. Para sorpresa de propios y extraños, el abuelo hizo un testamento muy sencillo pues transmitió la Agencia a Humberto y la ferretería a Enrique, por no comprender que la Agencia era el negocio más próspero y que a la larga, este reparto ocasionaría conflictos entre los dos hermanos. No obstante, Enrique nunca dejó de trabajar, asociado de palabra y por lazos familiares, con su hermano Humberto en la Agencia Aduanal.

Comentaba Francisco: “Mi tío no tenía patente y su principal función en la Agencia Aduanal era la promoción. Tenía muchas relaciones importantes con funcionarios del puerto, gracias a su trabajo de México, y captó varios clientes importantes. Los llevaba a pescar y a jugar golf y cerraba ahí las ventas, mientras que mi padre era el que hacía todo el trabajo operativo. La Agencia comenzó a crecer con los dos hermanos, y poco a poco se consolidó como una de las Agencias Aduanales más grande de la región, llegando a manejar cerca del 15% de todas las operaciones de Veracruz. En su cartera de clientes tenían a los dos importadores más importantes.”

Isabel, la madre de Francisco, siempre les decía a sus hijo que el único que trabajaba en la Agencia era su padre, que el tío Enrique aprovechaba las relaciones con los clientes para divertirse y que, por su puesto, no era justo que las ganancias de la Agencia las repartieran a partes iguales los dos hermanos, siendo que ni existía una sociedad formal.

Se quiera o no, las mamás son las que mueven a las familias, y esto dio pie a que los hijos de Isabel, Francisco, Andrés y Marcos se relacionaran más con la familia materna que con la paterna. Con la familia paterna sólo se reunían para festejar los cumpleaños del abuelo o algún año nuevo. El padre de Francisco, para evitar problemas con

su esposa, no quiso cambiar esta situación y muy probablemente ni siquiera deseaba hacerlo.

Francisco y sus hermanos conocían la Agencia Aduanal porque su padre los llevaba de visita cuando estaban de vacaciones, aunque nunca los obligó a trabajar en ella. A los tres hijos los mandó a estudiar a la ciudad de México, pero con Francisco se comportó de manera algo distinta pues lo condujo a que estudiara leyes y lo preparó para que fuera su sucesor en la agencia. Andrés inició sus estudios de arquitectura y Marcos contaduría.

Cuando Francisco se tituló, ingresó en la Agencia Aduanal en la parte directiva. Después llegó su hermano Marcos incorporándose al área administrativa y dos años más tarde llegó Andrés tras haber incursionado en el mundo de la arquitectura sin mucho éxito. Sin ninguna planeación todos ingresaron a la agencia. El negocio dejaba suficientes ganancias para todos, aunque carecían de planeación estratégica, de una política de personal y de lo más básico, una filosofía corporativa, y carecer de una filosofía corporativa es perderse, como lo señala José Luis Ronquillo, de este conjunto de valores, principios, aspiraciones e ideas que conducen a una empresa durante el desarrollo de sus negocios y que refleja el reconocimiento de su responsabilidad y ética.

El tío Enrique tenía dos hijos. Héctor, ingeniero industrial de 32 años de edad, y Lucía que estudió odontología, de 29. Ambos comenzaron a trabajar en las oficinas de la agencia, que más por necesidad de emplear a los sobrinos que por negocio, abrieron en la Ciudad de México.

La relación de Francisco con sus primos y con su tío Enrique era lejana y, poco a poco, comenzó a deteriorarse por el factor de la comunicación. No solo los empleados eran los últimos en enterarse de la situación de la empresa, había decisiones importantes que tomaban Humberto o Enrique y que el mismo Francisco ignoraba. En el entender que era bueno para el negocio, todos hacían prácticamente lo que deseaban.

Los sueldos habían sido establecidos por Humberto y Enrique. Por supuesto estos no correspondían ni con el trabajo ni con la responsabilidad desempeñada por cada uno de los hijos. Tal situación enfadaba mucho a Francisco, pues él se quedaba trabajando hasta tarde, incluso los sábados y tenía mayores responsabilidades. Sus primos, a veces no iban a la oficina y nunca estaban cuando les llamaban desde Veracruz.

La Agencia en aquel entonces, 1992, estaba en su punto más alto. Se facturaban unos 2.5 millones mensuales de viejos pesos; pero esto no impidió que comenzaran los roces más fuertes entre ambas familias.

“Perdimos a nuestro cliente más importante porque otra Agencia Aduanal le cotizó muy por debajo de lo que nosotros cobrábamos. Como resultado de esto, tuvimos que expandirnos a Monterrey y a Nuevo Laredo para buscar otros clientes. Mis primos fueron los encargados de echarlas a andar. En estas oficinas nuevas se agravaron los problemas, comenzaron a perderse las mercancías de las bodegas y luego el dinero de algunas operaciones. Mi padre no tenía el control real de la agencia y mi tío claro que aprovechaba esa situación para solapar a sus hijos”, decía Francisco.

Las malas relaciones con sus primos y con el tío Enrique llegaron a tal extremo que Francisco y su hermano Marcos, se separaron del negocio familiar y decidieron iniciar juntos su propia Agencia Aduanal. Francisco ya había obtenido la patente de Agente Aduanal y podía ahora explotarla. Ninguno de los tres era socio del negocio de su padre, así que únicamente le anunciaron a Humberto su decisión y se fueron. Por supuesto que los sorprendió la actitud de su padre que no les pidió que se quedaran. Humberto, continuó con su hermano como si nada hubiera pasado.

“Dos primos, una tía, mi tío, mi padre, mis dos hermanos y yo... éramos muchos en el negocio, y se rompió la relación al momento que aumentaron las fricciones. Yo en lo particular no aguantaba más. No sé cuántos familiares deben trabajar en una empresa familiar, a mi juicio éramos muchos y muy mal organizados. De hecho ese último año el negocio comenzó a bajar considerablemente”, apuntó Francisco.

Pocos meses después, Humberto sufrió un paro cardíaco. Los doctores le recomendaron descansar y alejarse de los problemas. Fue entonces cuando decidió retirarse temporalmente y dejar sólo a Enrique. La Ley Aduanera estipula que las patentes son personales e intransferibles, razón por la cual Humberto dejó de firmar los pedimentos y le dijo a Enrique que se buscara otro socio activo. Enrique urgentemente decidió recurrir a otra práctica, ilícita por supuesto pero muy atractiva en cuestión de ganancias; rentó la patente de un Agente Aduanal de la zona para seguir operando el negocio. Es decir, por una cantidad fija mensual, el Agente Aduanal le firmaba los pedimentos para que él despachara lo que sus clientes querían.

Jurídicamente esta práctica afectaba al Agente Aduanal quien ponía en riesgo su patrimonio, su patente e incluso su libertad. No obstante, el dinero que Enrique le daba al mes era razón suficiente para correr el

riesgo. Además en aquella época era muy fácil resolver los problemas conociendo a la gente correcta que tenía los puestos directivos en las aduanas.

“De esta manera mi tío continuó con el negocio familiar y lo hizo prosperar más rápido que nunca. Por otra parte, mi padre nunca planeó el desempeño que deberían tener sus hijos dentro de la Agencia. Dio mucho valor a nuestra educación porque él sólo pudo estudiar la secundaria y trató de darnos carreras a todos los hermanos pero no tuvo en cuenta que el día de mañana todos regresaríamos a trabajar aquí y que, por supuesto todos queríamos mandar y nadie obedecer. Mi padre logró el éxito de la Agencia a base de instinto, y pensó que nosotros al ir a la universidad saldríamos más vivos que él. A mí fue al único al que le dijo qué debía hacer, por ello, yo me sentía comprometido y con la gran obligación de dar resultados”, comenta Francisco.

Cuando la nueva Agencia Aduanal de Francisco, Andrés y Marcos comenzó a funcionar en 1993, se enteraron que su tío Enrique hablaba con sus pocos clientes y les decía que sus sobrinos le habían defraudado, que tuvieran cuidado con ellos, porque únicamente buscaban dinero fácil y que seguramente terminarían robándoles. Cuando Humberto se enteró de esta situación se separó

definitivamente de su hermano Enrique, rompiendo cualquier lazo que quedaba entre ellos. No obstante, cometió la torpeza de dejarle su Agencia con empleados, edificios, logotipo, cartera de clientes e incluso el buen nombre que durante años había consolidado. Mesa puesta y más negocios que atender para Enrique que poco le importó el apoyo de su hermano o el amor familiar.

A raíz de esta ruptura, Humberto decidió por fin apoyar a sus hijos, integraron una nueva sociedad con cuatro miembros, Marcos tenía el 30%, Francisco el 30%, Andrés el 30% y Humberto, el padre el 10%. Comenzaron las actividades de la Agencia rentando un pequeño local, contratando cinco personas y una bodega de dos mil quinientos metros cuadrados. No les fue fácil comenzar de nuevo.

“El primer año logramos crecer, contratamos a veinte personas más, rentamos una bodega de 3000 metros cuadrados, y al siguiente año ya teníamos otra de 3500 metros cuadrados y 50 empleados. De estar en el lugar número veinte de operaciones, llegamos a ocupar el tercero de las Agencias Aduanales de la zona. Fue un crecimiento increíble, un gran desarrollo, pero... otra vez sin cimientos sólidos. Un éxito efímero del que nuevamente no aprendimos nada”.

Francisco era una persona muy ordenada que le gustaba tener los números bien claros, medir los resultados esforzándose por mejorarlos. En cambio, Andrés era todo lo contrario, desordenado y llevaba todo como Dios le daba a entender. Esta diferencia les hizo discutir en múltiples ocasiones. Además, en 1996 Marcos se enfermó, salió del negocio y su esposa que trabajaba como contadora en un despacho, se incorporó en su lugar dentro de la Agencia. Esta acción no le gustó mucho a Andrés y comenzaron los roces entre ellos.

Decía Francisco: “Mi hermano Marcos tenía derecho a que su esposa trabajara con nosotros, él es accionista de la empresa, así que no había porque ahogarnos en un vaso de agua, y si le sumamos que mi cuñada es muy brillante pues mejor aún”.

Poco a poco comenzaron a crecer los problemas de comunicación entre Francisco y Andrés, situación que una vez se vio reflejada en la dirección de la empresa. Por no tener más dificultades a veces los dos se desentendían y por supuesto la dirección fallaba.

Para terminar con el caso de su cuñada, Francisco habló con su hermano menor y decidieron llevar a su esposa a otros negocios de almacenes que Francisco había iniciado, pero fue demasiado tarde

pues, Andrés se sentía amenazado por la supuesta alianza entre sus dos hermanos y no se quedaría conforme.

Como consecuencia directa de esto, en tan solo dos meses disminuyeron las ganancias del negocio en un 15%.

“De mi madre surgió la idea de contratar una consultoría externa que pudiera ayudarnos, por ella decidí intentarlo”, comenta Francisco.

Los consultores, un despacho de la Ciudad de México expertos en psicología laboral, se reunieron con cada uno de ellos por separado, les hicieron distintos perfiles psicológicos pero al final, nada resultó.

“Fue un gran gasto de tiempo y dinero, que no dio fruto y al contrario le dio más elementos a mi hermano para atrincherarse en su postura de mártir. Andrés terminó volteando las cosas con mis papás. Les dijo que Marcos y yo no le dejábamos accionar, que lo presionábamos mucho y que lo queríamos sacar del negocio. Para sorpresa nuestra mis padres no solo le creyeron, sino que mi padre le cedió ante notario público las acciones que eran de él en esta empresa, y todo esto fue sin darnos explicación alguna. Me lastimó la forma en que respondió mi papá y me sentí desilusionado.” Comentaba Francisco.

Desde entonces, Francisco está muy sentido con Andrés, no se hablan y se evitan en las reuniones familiares. Francisco maneja sus clientes y Andrés los suyos. Ambos saben que difícilmente esta empresa familiar logrará continuar a la siguiente generación, por lo que hoy su principal objetivo es generar recursos económicos sin preocuparse por el futuro.

“El principal error fue haber quebrantado la regla número uno: no mezclar familia, amigos y negocios. Nunca hubo planeación, ni un organigrama claro. Todo lo que hemos pasado en la familia es muy difícil de olvidar y a veces me pregunto si valió o no la pena” concluyó Francisco.

## **II. Soluciones y Conclusiones**

### **1. Soluciones**

En este caso vemos cómo una ineficiente comunicación en la organización (tanto en la familia como en la empresa) y la ausencia de un marco ético, transforman las fortalezas esenciales del negocio, en debilidades significativas que van más allá de la relación económica.

Hay algunas interrogantes que plantear a partir de este caso y que comúnmente se formulan cuando en los cursos de negocios se habla de ética: ¿Se puede unir el poder del mercado a la autoridad de los ideales universales? ¿La ética está peleada con los intereses económicos? Además de estas podemos preguntar: ¿en qué medida puede la comunicación en la organización unir ambos intereses? Veamos lo referente a este caso.

La comunicación organizacional considerara a las organizaciones como grupos que se enfrentan a problemas de carácter ya no exclusivamente empresarial sino también social, algunos fenómenos de este tipo estarán repercutiendo en la empresa la mayoría de las veces, y se relacionan directamente con el interés por mejorar la calidad de vida de las personas, y no únicamente los niveles de productividad.

- Si el abuelo o el padre de Francisco hubieran sido capaces de crear y transmitir una cultura organizacional basada en los principales valores de la familia, ahora sería su Agencia Aduanal líder del mercado y su familia no se hubiera separado.

- Uno de los mayores errores que cometieron los miembros de esta empresa familiar, es el no haber sido capaces de crear significados comunes en la organización, incluyendo en su propia familia y transmitirlos a todos los miembros de la organización.
- Como lo menciona el caso, “no solo los empleados eran los últimos en enterarse de la situación de la empresa, había decisiones importantes que tomaban Humberto o Enrique y que el mismo Francisco ignoraba. En el entender que era bueno para el negocio, todos hacían prácticamente lo que deseaban”. Con esto queda claro que en cualquier momento se rompía el proceso de creación y mantenimiento de buenas relaciones entre los miembros de la organización, principio básico de la comunicación institucional, pues la gente no solamente no se enteraba de lo que sucedía en la empresa, sino que peor aún, la integración y motivación no eran suficientes para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Este caso ejemplifica la necesidad real que tienen las empresas, no solo las familiares, de prevenir conflictos éticos y comunicacionales que pongan en peligro su desarrollo y continuidad.

## **2. Conclusiones**

Este caso demuestra que una ineficiente comunicación en la organización y la ausencia de un marco ético, transforman las fortalezas esenciales de la empresa familiar –unidad y compromiso– en sus más peligrosas debilidades –desunión y abstención–.

Como señala José Luis Ronquillo “la comunicación institucional en una empresa familiar no solo debe ser directa y honesta al interior de la organización, entre directivos y empleados, también debe serlo entre accionistas y familiares, porque solo así este esquema de comunicación dará origen a la recepción abierta de nuevas propuestas que retroalimentan a la organización y la enriquecen; además de posicionar desde un principio a una empresa interesada en conocer la opinión de todos sus miembros”<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ronquillo H., José Luis. *Dirección eficaz de la empresa familiar*. México. Editorial Panorama. 2009. P. 70.

Hoy por hoy resulta innegable la importancia de las empresas familiares en el crecimiento económico de nuestro país. El 90% de las pymes en México son empresas familiares que además producen el 50 del PIB<sup>2</sup>. No obstante, en muchas de ellas, sus directivos o dueños carecen de la preparación suficiente para enfrentar las principales trampas propias de estas empresas y pierden de vista los valores que las llevaron a fundarlas, pasando de la unidad y el compromiso a la desunión y a la abstención donde todos pierden, incluso la economía nacional.<sup>3</sup>

Generalmente cuando se piensa en una empresa familiar, se comete el error de creer que es una empresa pequeña o cualquier tipo de negocio individual o artesanal, que tantas personas ponen en marcha para cubrir las necesidades económicas de su familia. No obstante, según Miguel Ángel Gallo, autor de *La Empresa Familiar* y profesor visitante del IPADE, “la mayoría de las empresas medianas de un país, y buena parte de las grandes, son empresas familiares”<sup>4</sup>. En el caso de las Agencias Aduanales, todas son empresas familiares.

---

<sup>2</sup> Declaración de Ignacio Moreno Delgado, Coordinador de Protocolo Familiar y de Estructuras de Gobierno para la Profesionalización de Pymes. Artículo “Pymes desaparecen por crisis familiares”, Eduardo Camacho. Periódico El Universal. Lunes 28 de marzo de 2011.

<sup>3</sup> El 80% del total de estas empresas no logran pasar la dirección a la segunda generación; y del 20% restante, solo el 3% tiene éxito al pasar de la segunda a la tercera generación. *Ibidem*.

<sup>4</sup> Gallo, Miguel Ángel. *La Empresa Familiar*, Universidad de Navarra, España, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, 1997. P. 14.

Actualmente no hay una definición generalmente aceptada para estas empresas, hay quienes piensan –apunta el doctor Gallo-, que ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía; otros, que depende de quién ejerce el control y, para otros, lo que influye es la continuidad en la propiedad por parte de los miembros de la familia e, incluso, la forma de gobierno que tiene la empresa.

Como dice el doctor Imanol Belausteguigoitia en su artículo: “Empresas Familiares y Responsabilidad Social”<sup>5</sup>, los valores fundamentales de la empresa tradicionalmente se han centrado en la generación del valor económico: rentabilidad, productividad, eficiencia y eficacia. No obstante, en el caso de las empresas familiares estos valores corresponden tan sólo a una mitad de la ecuación, y corresponden a la dimensión empresarial. En cuanto a la otra mitad, la dimensión familiar, se puede asegurar que el valor fundamental es el amor, la lealtad, el apoyo incondicional, el compromiso, la fidelidad y la generosidad. Estos valores de familia son propios de la Ética y la Responsabilidad Social.

---

<sup>5</sup> <http://cedef.itam.mx/PDF/empresasfamiliaresyresponsabilidad%20socialenmexico.pdf>

No podemos perder de vista que una empresa es competitiva cuando puede generar beneficio suficiente para permanecer en el mercado a largo plazo, porque el interés principal de la empresa debe ser fundamentalmente la durabilidad y no tanto la idea del negocio. En la historia de las organizaciones existen cientos de ejemplos en los que el deseo por aumentar las utilidades, disminuir los costos de producción o el no atender las demandas medioambientales, llevaron a las empresas a incumplir preceptos éticos universales, perdiendo así la credibilidad y voluntad de sus partes interesadas.

La empresa que desea empatar su deber ético, social y económico debe en principio reconocer sus objetivos económicos y sociales, externos e internos:

1. El objetivo económico externo es producir bienes y servicios que satisfagan necesidades de la sociedad.
2. El objetivo económico interno es generar el máximo valor agregado y distribuirlo equitativamente entre sus integrantes.
3. El objetivo social externo es contribuir al desarrollo integral de la sociedad a la que sirve.
4. El objetivo social interno es contribuir al pleno desarrollo de sus integrantes, propiciando tanto su bienestar como su desarrollo humano.

Una vez reconocidos, deben integrarse a un lineamiento ético, que permita asegurar la existencia de la organización, aumentar su productividad, el desarrollo humano y económico de todos sus públicos y del entorno en que se desarrolla. Y en esto, el papel de la comunicación en la organización es fundamental porque esta determinará la dirección y el futuro de la empresa. Los valores morales se respetan una vez que el ser humano, la sociedad, la empresa, saben quiénes son y a dónde quieren ir.

En este sentido, no se puede esperar que la ética o la comunicación resuelvan la corrupción en las organizaciones, ni que por sí solas genere empresas exitosas, lo cierto es que en conjunto con el control contable, jurídico, de gestión de los planes y una política de personal sana, constituirán las herramientas más eficaces de las organizaciones para superar exitosamente los problemas. Si esto hubiera sido tomado en cuenta en la agencia aduanal de nuestro caso, estaríamos hablando de prosperidad en el negocio, unión familiar y un futuro certero para la Organización.

### III. Bibliografía

AMAT, Joan M. *La continuidad de la empresa familiar*, España, Ediciones Gestión 2000, 2001.

Bartoli, Annie. *Comunicación y Organización*, Barcelona, Editorial Paidós, 1992.

Belausteguigoitia Rius, Imanol. *Empresas Familiares y Responsabilidad Social en México*, México, ITAM:  
<http://cedef.itam.mx/PDF/empresasfamiliaresyresponsabilidad%20socialenmexico.pdf>. Febrero de 2011.

Camacho, Eduardo. “*Pymes desaparecen por crisis familiares*”. *Periódico El Universal*. Lunes 28 de marzo de 2011.

Gallo, Miguel Ángel. *La Empresa Familiar*, Universidad de Navarra, España, Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. 1997.

Llano Cifuentes, Carlos y Zagal Arreguín, Héctor. *El rescate ético de la empresa y del Mercado*, México, Editorial Trillas, 2003.

Llano Cifuentes, Carlos. *El nuevo empresario en México*, México, Nacional Financiera y Fondo de Cultura Económico, 1994.

Ronquillo H., José Luis. *Dirección eficaz de la empresa familiar*. México. Editorial Panorama. 2009. P. 70.

Ross, Raymond. *Persuasión. Comunicación y relaciones interpersonales*. México, Editorial Trillas, 1983.