



Importancia de la elección y preparación del sucesor en la transmisión del patrimonio para la continuidad de la empresa familiar

Gaona Tamez Laura Leticia ¹, Ruiz Diaz Fernando Miguel ², Saldaña Contreras Yolanda ³, Muñoz Peña Kelly Alejandra ⁴

¹ Universidad autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Monclova, Coahuila, México lauragaonatamez@hotmail.com, Carretera 57 Km. 4.5 (866)1331949

² Universidad autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Monclova, Coahuila, México Fernandor075@gmail.com,; Carretera 57 Km. 4.5 (866)1318186

³ Universidad autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Monclova, Coahuila, México ysalco@yahoo.com.mx, Carretera 57 Km. 4.5 (866)1166858

⁴ Universidad autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Monclova, Coahuila, México K_2308@hotmail.com Carretera 57 Km. 4.5 (866)1428801

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex

Artículo revisado por pares

Fecha de aceptación: Abril de 2017

Fecha de publicación en línea: Junio de 2018

Resumen

El último censo del INEGI (2011) indican que en el país existen 5.1 millones de empresas la mayoría micro y pequeñas, de estas, el 99% corresponden al modelo familiar, una de las problemáticas que presenta este tipo de empresas, es la sucesión. Cuando el fundador está terminando su ciclo laboral debe elegir al candidato que lo sucederá, reiteradamente se observa que de cada 100 empresas familiares que se crean, únicamente 30 sobreviven a la segunda generación; mientras que sólo 10 o 15 logran consolidarse en la tercera generación. Por lo tanto, el objetivo de la investigación es determinar la importancia de elegir y preparar al sucesor para la continuidad de las empresas familiares, con la finalidad de generar nuevos conocimientos en este ámbito. Este trabajo está orientado al análisis documental.

Palabras clave: Empresa familiar, Sucesión y Continuidad de la empresa familiar.

Abstrac

The last census of INEGI (2011) indicates that in the country there are 5.1 million companies, mostly micro and small ones. Of this universe, 99% correspond to family businesses, one of the problems that this type of company presents is the succession. When the founder is ending its work cycle must choose the candidate who will succeed him/her, it is repeatedly observed that out of every 100 family businesses that are created, only 30 survive the second generation; while only 10 or 15 are able to consolidate in the third generation. Therefore, the objective of the investigation is to determine the importance of choosing and preparing the successor for the continuity of family businesses, in order to generate new knowledge in this area. This work is oriented as a documentary analysis.

Key words: Family business, succession and continuity of family business.

1. Introducción

Las empresas familiares son las organizaciones económicas más antiguas de la historia de la humanidad; los procesos productivos, distributivos y asignativos fueron originalmente una actividad familiar. Desde que nuestros ancestros comenzaron a canjear un producto por otro, o cuando la esposa e hijos ayudaban a recoger las cosechas. Ese intercambio es originado en el seno de la familia y ha trascendido en el tiempo hacia otras esferas sociales, dando así el camino para un desarrollo cada vez mayor de las empresas familiares.

Una problemática que existe en las empresas familiares, es la sucesión cuando ya está el fundador terminando su vida laboral y debe elegir al posible candidato de la sucesión para prepararlo, como se muestra en el último censo económico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2011), indican que en el país existen 5.1 millones de unidades económicas la mayoría micro (menos de 10 empleados) y pequeñas empresas (hasta 50 empleados). De este universo, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), que corresponden al modelo familiar, suman 99% del total. En segundo lugar, reiteradamente se observa que de cada 100 empresas familiares que se crean, únicamente 30 sobreviven a la segunda generación; mientras que sólo 10 o 15 logran consolidarse en la tercera generación (Gallo, 1998).

Un número importante de empresas familiares están procediendo a la transición de una primera generación de los fundadores a una segunda generación constituida generalmente por sus hijos. Pero la transición no es fácil. Por un lado, están los fundadores, generalmente técnicos que han demostrado tener una excelente visión comercial para identificar las necesidades del mercado y una notable capacidad emprendedora para arriesgarse a iniciar, desarrollar sus proyectos y construir una organización generalmente informal y flexible, hecha a su medida. Los sucesores en muchos casos tienen perfiles más profesionalizados que el fundador y que difícilmente encajan con la organización que heredarán, además en ocasiones no tienen la autonomía o la capacidad para hacer cambios estratégicos y operativos necesarios para renovar y dar un nuevo enfoque a la empresa familiar. (Amat, 2004). La sucesión es la última prueba de una empresa familiar, el paso de la primera a la segunda generación es de los más difíciles, es conveniente que se realice mientras el fundador está activo. En referencia a (Doder Jordán & León Ledesma, 2005) menciona que algunos fundadores trabajan hasta el día de su muerte y nunca planean su retiro dejando problemas familiares sin desearlo. Es uno de los temas más importantes, delicados y costosos, lamentablemente se le brinda poca atención, porque no se dedica el tiempo adecuado para preparar al sucesor que dirigirá la empresa. Por eso se recomienda dedicar tiempo a sus futuros sucesores, dar prioridad a la preparación adecuada para el liderazgo, logrando la estabilidad, la continuidad y el éxito de la empresa familiar, cumpliendo así con los deseos del fundador de dejar huella. Por todo lo antes mencionado se justifica la presente investigación y se define como objetivo determinar la importancia de la elección y preparación del sucesor para la continuidad de las empresas familiares.

El resto de la investigación está organizada como sigue: sección de marco teórico se presenta literatura relevante al tema de los sucesión, la empresa familiar, en la sección de metodología donde se describe que fue una investigación documental, sección de resultados se muestran los resultados obtenidos en la investigación documental, conclusiones y sección de referencias bibliográficas.

2. Marco teórico

2.1 Empresa familiar.

Para todo proceso de investigación resulta crucial definir de manera clara y precisa los conceptos del problema que la integra. En el caso de la empresa familiar no hay una definición uniforme ni generalmente aceptada que contenga todos los matices en que se presenta en el concierto económico, jurídico y social.

Diversas son las definiciones que existen sobre lo que es una empresa familiar. Para este artículo, se referirá como un negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias (Belasusteguigoita, 2010). La familia o familias dueñas de la empresa tienen el control legal y accionario de esta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (Navarro, 2008).

Sin embargo, existe un consenso sobre tres elementos esenciales de la empresa de familia: la propiedad, el negocio o empresa y la familia, propiamente dicha; de modo que los autores se dividen al tratar de definir la empresa de familia partiendo de las preferencias más o menos subjetivas sobre cuestiones de distribución de la propiedad en la compañía, o sobre aspectos del control, o sobre la intención de continuidad generacional.

Se puede afirmar, dice Gersick (1987), que la empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar. También, y de un modo general, se acepta que una empresa familiar es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización de la propiedad, entendida en el sentido de que una parte suficiente de la misma debe ser poseída por la familia; lo mismo sucede en relación con el ejercicio del poder; pues alguno o varios de los propietarios dedicaran la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar habitualmente en la empresa familiar ya como directivos o en la calidad de miembros de un consejo de administración.

La empresa familiar como cualquier otro tipo, se crea por una o varias personas que toman un riesgo (compartido), crean estructuras, planes, construyen un ideal común, buscan oportunidades y están dispuestos a adaptarse a los cambios y que desde la creación del negocio estarán en constante conflicto de intereses. En la empresa familiar se conjuga la unión del

esfuerzo y el capital familiar, en donde cada uno de los miembros de la familia adquiere roles como el padre, madre, hijos y al mismo tiempo de trabajadores, etc. con los demás factores estructurales de un negocio.

2.2 Sucesión.

La temática de la sucesión generacional ha sido un tema recurrente en la investigación sobre las empresas familiares. Por lo que abordar el tema de la sucesión es para el emprendedor que fundó, dirigió e hizo crecer el negocio un tema muy delicado. A diferencia de los testamentos que por definición son para ser abiertos cuando la persona ya falleció, el tema de la sucesión dentro de una empresa debe ser tratado desde un principio y mientras la persona aún vive.

Sin embargo, para que el negocio perdure a través de varias generaciones, el fundador y la familia debe enfrentar el tema del retiro y la muerte a fin de poder desarrollar un plan de sucesión que sea de beneficio tanto para la empresa como para la propia familia (Andrade, 2002).

Desde el punto de vista etimológico, la palabra sucesión proviene del latín *successio*, que es la acción y efecto de suceder; por lo tanto se puede interpretar como la continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa. Sin embargo, para que una sucesión tenga éxito en una empresa familiar, ésta no debe ser un suceso, sino el resultado de un proceso previamente planificado con una antelación suficiente. La sucesión de la empresa familiar se ha definido como “el traspaso del liderazgo del fundador-propietario a un sucesor que puede ser miembro de la familia o no, es decir, un gerente profesional” (Beckhard y Dyer 1983).

La sucesión debe entenderse como un proceso, no como un evento puntual. Una sucesión planificada puede llevar años, dedicando gran parte del trabajo al mutuo conocimiento de los individuos con respecto a sí mismos, al sueño compartido y las relaciones de familia, empresa y propiedad. Este tipo de prácticas exige la participación de todos los involucrados en el tema de la sucesión de la empresa familiar (Salazar, 2004). La planificación sucesoria constituye el núcleo de cualquier negocio familiar. Los pactos sucesorios permiten al fundador anticipar su sucesión, y al mismo tiempo incorporar al sucesor elegido en las actividades de la empresa para que cuando llegue la hora de hacerse cargo, no exista el temor de ir hacia lo desconocido. Existen muchas empresas en las que surgen problemas al pasar por una transición después del fallecimiento del propietario, lo cual lleva generalmente, al cierre de las mismas, siendo el caso de que los sucesores no quieren seguir con la empresa en cuestión y exigen su parte de la herencia. En dichos casos, termina con la disolución de la empresa familiar (Egea-Fernández, 2007).

La mayoría de los fundadores y directivos de las empresas familiares dedican todo su tiempo a las cuestiones de la empresa, tales como la producción, la comercialización, el mercado, la competencia sin embargo, está comprobado que el no ocuparse de la sucesión es un importante factor de riesgo para la empresa familiar.

La sucesión tiene una gran importancia debido a que ocurre una vez cada 20/30 años en la vida de la empresa familiar y constituye la etapa más crítica de su ciclo de vida. Hay que tener en cuenta que el proceso de sucesión en la empresa familiar pone en juego las demandas y las necesidades de generaciones diferentes; en algunas familias, las cuestiones patrimoniales y hereditarias son un tema delicado de tratar, sobre todo cuando el patrimonio familiar es considerable.

2.3 Continuidad de las empresas familiares.

La continuidad de la empresa familiar es un asunto relevante y se vuelve más evidente a medida que el fundador se acerca a la edad de retiro. Para el caso concreto de la empresa familiar, las estadísticas indican que sólo tres de cada diez empresas familiares pueden alcanzar la segunda generación y una de cada diez, la tercera generación (Kets de Vries, 1993).

En ese sentido, no existe el camino más conveniente para asegurar la continuidad. Para Poza (2005), por ejemplo, es necesario mantener la misión y estrategias actuales. En cambio Sliwotsky (1994) opina que la empresa familiar debe revisar completamente los aspectos referentes a la cultura organizacional para garantizar una continuidad sustentable.

Para los fundadores de la empresa, la continuidad se define únicamente por la sucesión de la dirección en miembros de la familia. Sin embargo, si la dirección o propiedad pasa a una persona ajena a la familia, esto también debe ser considerado como continuidad de la empresa familiar, aún cuando no sea el camino preferido por los propietarios originales.

3. Método

El diseño de la investigación es un plan estratégico que se desarrolla para obtener la información que describa la parte introductoria del tema de manera documental (marco teórico) considerando el problema referente a la importancia de la elección y preparación de un sucesor para la transmisión del patrimonio de la empresa familiar.

En este tema el diseño de la investigación constituirá el plan para hacer una revisión bibliográfica para conocer aspectos de la sucesión y continuidad para la elección y preparación del sucesor para que una vez que se conozcan, poder estar en condiciones de determinar la importancia de elegir y preparar al sucesor para que exista la continuidad en la empresa familiar.

La investigación documental consiste en un estudio analítico del conocimiento obtenido y su finalidad es inventariar y sistematizar la producción de un área específica del conocimiento. En primer lugar, se puede localizar aquellos artículos científicos y libros sobre el tema objeto de estudio. Posteriormente se efectuó un proceso de selección de los mismos con

el objeto de acotar la cantidad de información considerada para la investigación. En segundo lugar, se dio continuidad a esta investigación a través de la lectura analítica, para este paso se tomó como referencia las orientaciones propuestas por Garcés y Duque (2007). A continuación, como resultado del procesamiento de la información recopilada, esta se clasificó en categorías: empresa familiar, sucesión y continuidad de la empresa familiar. Finalmente, resultados y conclusión.

4. Resultados

Plan Estratégico

Con la información recopilada a través de la investigación documental se presentan los resultados.

4.1 Familia y empresa familiar.

Descubrir en la historia de la humanidad el modo como fue adquiriendo forma la institución que hoy en día conocemos universalmente como empresa familiar es el resultado de muchos factores que no son fácilmente aislables, sin embargo, se puede afirmar que ha sido creada por el hombre cuando sintió la necesidad de un intercambio de bienes y servicios, es más fácil realizarlo mediante el esfuerzo cooperativo o conjunto. (Felairán, 2005)

De acuerdo a lo expuesto en el ámbito familiar se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial se sustenta en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados. La empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas instituciones y proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior. (Leach, 1993) Para integrar la empresa familiar se requiere primero la familia y como complemento la empresa, según Leach. Las familias que alcanzan el éxito son las que se centran en bases comunes: valores, metas y la forma en que funciona el mundo y la empresa. Significa que una familia sana que posea valores sólidos puede llegar a ser el mejor recurso de una empresa familiar. (Aronoff y Ward, 2000)

Sin embargo la comunicación directa entre los miembros de familia es imprescindible a fin de limitar el conflicto dentro de la organización. Esta capacidad de compartir una comunicación abierta y frecuente ya se ha considerado como una característica de las familias poderosas, estas familias más prósperas a menudo están bajo el control de las familias, desafortunadamente la comunicación apropiada por lo general es escasa. (Leach, 2003)

El objetivo de las empresas familiares es obtener utilidades, crecer no solo en miembros sino también en el patrimonio pero organizados con sistemas de información que la propia legislación requiera. (Perret, 2007) Las empresas familiares desempeñan un papel muy importante, son “escuelas” donde las personas ganan experiencia, se desarrollan y adquieren un papel activo en la sociedad.

4.2 Fundador y empresa familiar

Cuando se integran la familia y la empresa, con la participación del fundador y la cooperación de la familia, el fundador o líder lleva el control, coordina a la familia y la empresa, es así como se forma la empresa familiar, además, otra característica que posee el fundador es la de empresario: “Es la persona que se especializa en la toma de decisiones críticas acerca de la coordinación de recursos escasos”. Significa que una decisión crítica es aquella decisión que toma el empresario que es distinta a la de otros individuos, quienes pueden compartir los mismos objetivos y actuar bajo circunstancias similares, pero toman otras decisiones por que tienen distintos accesos a información o la interpretan de distinta forma. La ganancia del empresario se derivaría entonces de defender su decisión y de que los eventos le den la razón. (Masson, 2006).

Para Ríos, otra característica del empresario o fundador es el liderazgo, entendiéndose literalmente como toda aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos; el líder es el modelo para todo el grupo. El líder es sencillo, veraz, capaz de trabajar en grupo, capaz de expresar libremente sus ideas, capaz de luchar por sus principios, tiene buenas relaciones humanas, piensa como estratega. (Ríos, 2007)

Los fundadores que no se dan la tarea de invertir tiempo para contar con un plan de sucesión que asegure la continuidad de la empresa familiar, generalmente actúan por intuición, pero se requiere profesionalizar e innovar para asegurar la continuidad no solo de la empresa sino también de la familia. (Simón, 2007)

El fundador es el principal tomador de decisión y con su propio poder está el iniciar y proyectar con tiempo un plan de sucesión antes de su retirada, en la que dentro del plan se encuentra la formación del sucesor y el traslado del patrimonio a la empresa familiar.

4.3 Elección y preparación del sucesor

Una de las preocupaciones del fundador es: cuando ya está próxima su salida o ciclo de vida en la empresa familiar y sabe que debe prepararse con anticipación para elegir adecuadamente a él o los posibles candidatos de la sucesión. (Contreras, 2007). En el momento que se proyecta la sucesión el fundador se encuentra con infinidad de opciones, y debe evaluar ventajas, desventajas, alternativas, inconvenientes, y oportunidades. (Leach, 1993)

Generalmente, y por tradición, el deseo de los padres es que sus hijos sean los sucesores y, habitualmente se selecciona al primogénito sin considerar el perfil de los hijos, que en ocasiones no cubre los requisitos del futuro sucesor y a su vez los hijos aceptan las decisiones de sus padres o viceversa, sin tomar en cuenta que puede afectar el desarrollo o crecimiento de la empresa familiar. (Leach, 2003)

El principal problema es identificar a la persona sucesora, conocer su entorno, como clave de alto potencial para asumir la responsabilidad, ya que el sucesor debe contar con el perfil: liderazgo y capacidad para cumplir con el cometido de la empresa familiar que es: desarrollo y subsistencia de la familia y la empresa. Sin embargo, a pesar de tantas opciones que visualiza el fundador simplemente puede eludir el planteamiento de la sucesión, al adoptar la opción de “no hacer nada” la que es considerada la más costosa y destructiva de todas las opciones, pero es la más difundida. (Leach, 1993).

A los hijos o futuros sucesores cuando se les involucra poco a poco en la empresa familiar desde su temprana edad y logran conocer la historia y aprendan las actividades del negocio, se identifica que si les resulta atrayente la empresa, y en el futuro, el sucesor tendrá capacidad para descubrir si la empresa es compatible a su capacidad. Después se inicia el proceso de formación con un programa de incorporación para facilitar el proceso y el traspaso del mando.

El sucesor debe acoger el entusiasmo de sus padres ante el logro, el trabajo arduo, la responsabilidad y el sacrificio, esto le ayudará a tomar una decisión voluntaria para formar parte de la empresa. Generalmente los padres que instruyen a sus hijos deben hacerlo con el ejemplo y a la vez los hijos aprender de ellos. Sin embargo, si el sucesor desea salir adelante, no sólo tendrá que dejar el cobijo de la familia y ganarse el respeto de los integrantes de la compañía, sino que habrá de adquirir importantes habilidades empresariales y directivas. (Aronoff y Ward, 2000)

Generalmente, entre los 25 y 35 años de edad, el sucesor necesitará cultivar las habilidades empresariales que establecerán las bases de su futuro liderazgo, por lo que necesitará un plan de desarrollo personal. Sin embargo las experiencias de desarrollo que da “la dura escuela de la vida”: eventos imposibles de planear o predecir, en conjunto moldean a un ejecutivo maduro y sensato, ya que son obstáculos que no figuran en ningún plan ni organigrama. (Aronoff y Ward, 2000)

5. Conclusiones

La sucesión puede ocurrir de dos maneras, una es que se lleva a cabo en forma gradual de una manera organizada, o repentinamente cuando el propietario muere o enferma. En el primer caso un sucesor preparado desarrolla su responsabilidad en la función, bajo la orientación y supervisión del propietario. En el segundo, un hijo o una esposa sin preparación se ven repentinamente comprometidos en el manejo. Por esto no basta que el fundador tenga en mente sino que debe proyectar un plan adecuado de los retos que debe enfrentar en la etapa de transición aunado a la familia. El proyecto familiar a largo plazo es una responsabilidad del fundador de la empresa, cuando todavía está fuerte y tiene las posibilidades y el poder para decidir y construir un futuro para la siguiente generación, junto con sus sucesores. Esta labor trascendental del empresario debe incluir, por un lado, la creación de una nueva visión a futuro compartida con su familia, preparar a los líderes del mañana, enseñar a los caminos de la sucesión y transición organizacional.

Por lo que se recomienda hacer antes de que suceda lo inesperado:

- ✓ Elegir a la persona adecuada para cuando el fundador no cuente con todas sus facultades o este finado.
- ✓ Capacitar al sucesor para cuando el fundador no se encuentre.
- ✓ El sucesor muestre confianza con los demás.
- ✓ El sucesor comparta la responsabilidad con su familia.
- ✓ Cuente con visión para tomar decisiones óptimas.
- ✓ Que cuente con conocimientos legales y administrativos y fiscales.
- ✓ Que cuente con el apoyo del fundador y asesores externos.

Si los fundadores desean asegurar el futuro de la empresa, deben darse a la tarea de cultivar a los líderes del mañana. La clave de la permanencia a largo plazo, depende de la importancia que la empresa familiar le dé al momento de elegir y preparar a su sucesor para la transmisión del patrimonio, y esto es uno de los principales problemas, los fundadores no dan importancia a dedicar tiempo a sus futuros sucesores pues se encuentran demasiado ocupados, por esto se les exhorta a elaborar con tiempo un plan estratégico de sucesión que integre un modelo de capacitación para el sucesor que lo prepare adecuadamente, y así, se logrará no solo la estabilidad sino la continuidad de la empresa familiar, cumpliendo así con los deseos del fundador de dejar huella.

6. Bibliografía

Abreu, F. (2005). *Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar Omnia*, vol. 11, núm. 3, 2005, pp. 2-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711301.pdf>

Andrade, J. (2002). *Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca*. ASCC. Recuperado de www.protocolofamiliar.net/de-la-empresa-familia

- Amat, J. M. (2004). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Deusto.
- Aronoff, C. E., Ward, J. L., & Rosas, R. M. (2000). *La sucesión en la empresa familiar : optimizando el potencial en la empresa familiar : cómo evitar los juegos de poder*. México. McGraw-Hill.
- Beckhard, R., y Dyer, W. G., Jr. (1983). *Managing Continuity in the Family Owned Business*. Organizational Dynamics. pp. 5-12.
- Belausteguioitia, I. (2010). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: Mc Graw Hill.
- Contreras, A. G., (2007) *Retos de las empresas familiares*. Contaduría pública no. 418, Pág. 26-28.
- Dodero Jordán, A., & León Ledesma, J. D. (2005). *La información contable pública local desde el enfoque multifuncional y multiorgánico recurso electrónico*. S.l.eumed.net.
- Egea-Fernandez, J. (2007). Protocolo familiar y pactos sucesorios. Revista venezolana de gerencia. Recuperado de http://indret.com/pdf/455_es.pdf.
- Felairan, M. (2005). *Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar*, Venezuela, Omnia. Vol. 11, núm. 3, 2005, pp. 2-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711301.pdf>
- Gallo, M.A. (1998). *La Sucesión Familiar*. En Colección de Estudios e Informes. N° 12. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Recuperado de <http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/gallo-sucesion-01.pdf>
- Garcés, J.; Duque, E. (2007). Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos de investigación. En Innovar. Revistas de Ciencias Administrativas y Sociales. Vol. 17, No. 29.
- Gersick, K., Davis, J., Mc Collom, M. y Lansberg I. (1997). *Generation to Generation*. Harvard Business School Press, Boston.
- INEGI (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: censo económico 2009*. México. INEGI.
- Kets de Vries, M. (1993). *The Dynamics of family controlled firms: The Good and bad news*, Organizational Dynamics. 21(3) pp 59-71
- Leach, P., Duncan, G. R., Ball, B., & Perry, S. (2003). *Guide to the family business* (Canadian ed ed.). Scarborough: Thomson/Carswell.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*, Barcelona, España: Garnica.
- Masson, J. (2006). La planificación estratégica de las empresas familiares. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Navarro, K. (2008). *Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares*. Revista de Ciencias Sociales Vol. XIV, N° 1. Recuperado de http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131595182008000100004&nrm=iso&tlng=pt.
- Perret, E. (2007). *Innovación en las empresas familiares*. Contaduría Pública, 418, 24-25.
- Poza, E. (2005). EF: Teoría y Práctica. México DF. Editorial Cengage Learning.
- Ríos, A. (2007). Estructura y funcionamiento de la pequeña empresa Familiar. Contaduría Pública, 418, 6-7.
- Salazar-Nava, G. (2004). Como gestionar empresas familiares. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-comogestionar-empresas-familiares>
- Simon, H. (1996). *Hidden champion: Lessons from 500 of the world's best unknown companies*, Harvard Business School Press, Boston.
- Sliwostsky, A.J. (1994). *Value migration: How to think several moves ahead of the competition*. Boston. Harvard Business Scholl Press.