

Variación en la percepción de los empresarios sobre la sucesión según el tamaño y el giro de la empresa familiar

Variation in the perception of businessmen on the succession according to size and turning the family business

María Elvira López-Parra*, Missael Ruiz-Corrales,**
Esther Meza-Barajas***

Resumen

Las empresas familiares, han sido un sector interesante para la economía, debido a que según Gandarillas y Pineda (2011), en México el 90% de las empresas son controladas por una familia, de ahí la importancia de conocerlas y analizarlas. En la presente investigación se atiende específicamente el tema de la percepción de los directivos de las empresas familiares en relación al tema de la sucesión, para lo cual se realizó un comparativo de medias de los grupos en los que se clasifica el giro y el tamaño de la empresa. El objetivo es determinar si existen variaciones en la percepción de los directivos de las empresas familiares en relación a los elementos que componen la sucesión y los diferentes grupos en los cuales se clasifican tanto el giro como el tamaño de las empresas. Se adaptó un instrumento de Belausteguigoitia (2012) en donde se muestran tres elementos importantes para la sucesión como son: empresa, familia y propiedad, y con la aplicación del mismo se obtuvo una confiabilidad de .862 con el Alpha de Cronbach. Los resultados muestran que la percepción de los empresarios en relación a la sucesión varía en dos de los tres elementos que componen la sucesión, siendo estas (1) empresa y (2) familia dependiendo del giro de la empresa, lo cual no sucedió con el elemento (3) propiedad. En el caso del

tamaño de la empresa la percepción de los individuos no presenta variaciones en ninguno de los elementos de la sucesión. Para otros estudios se propone aumentar la muestra y así determinar el porcentaje en el cual se valoran cada uno de esos elementos que componen la sucesión.

Palabras clave: empresas familiares, sucesión, giro de la empresa, tamaño de la empresa.

Abstract

Family businesses have been an interesting sector for the economy, because according Gandarillas and Pineda (2011), in Mexico 90% of the companies are controlled by a family, hence the importance of knowing them and analyze them. In this research specifically addresses the issue of perception of managers of family businesses on the issue of succession, for which a comparison of group means in the rotation and size is classified performed the company. The aim is to determine whether there are variations in the perception of managers of family businesses in relation to the elements making up the succession and the different groups in which both the rotation and the size of the companies are classified. Company, family and property, and the application of the reliability of .862 was obtained with Cronbach Alpha: an instrument of Belausteguigoitia

* Doctora en Planeación Estratégica para la Mejora del Desempeño, Profesora Investigadora del Instituto Tecnológico de Sonora. E-mail: mariaelvira.lopez@itson.edu.mx

** Maestro en Ciencias Económicas. Profesor Investigador del Instituto Tecnológico de Sonora. E-mail: missael.ruiz@itson.edu.mx

*** Licenciada en Administración por el Instituto Tecnológico de Sonora. E-mail: esther_meza8@hotmail.com

Artículo recibido: 29 de febrero de 2016

Artículo aceptado: 14 de septiembre de 2016

(2012) where three important elements for succession are shown as adapted. The results show that the perception of entrepreneurs in relation to the succession varies in two of the three elements of the succession, these being (1) company and (2) family depending on the business of the company, which did not happen with the element (3) property. In the case of company size perception of individuals does not vary in any of the elements of the sequence. For other studies it aims to increase the sample and determine the percentage by which valued each of these elements of the succession.

Keywords: family business, succession, business activity, company size.

Clasificación JEL: M0

Introducción

El censo económico realizado en el año 2014, muestra que en México se cuenta con un total de 5,654,014 unidades económicas, las cuales tuvieron un crecimiento del 9.9% (2009-2014) por debajo del crecimiento obtenido en los años del 2004 al 2009 por 19.9%. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática (2014), el 33% son empresas mayores, 20.5% empresas adultas, 14.4% empresas jóvenes y 31.9% empresas de nueva creación; por lo tanto, un 53.7% está compuesta por empresas adultas y maduras, siendo estas las que han sobrevivido a la curva de mortandad, que va de 2 a 3 años según un comunicado de Expansión (2012) en su columna de emprendedores.

Gandarillas y Pineda (2011) comentan que en México el 90% de las empresas son controladas por una familia o bien, se tiene una fuerte intervención por parte de los miembros. De este 90%, el 10% son empresas que han sobrevivido a través del tiempo pero que no cuentan con la cultura de gobierno corporativo. El sector con mayor participación es el comercial, seguido del sector servicio y finalmente el sector industrial. La empresa familiar ha mantenido una participación activa en la economía de México y al mismo tiempo, la fuerza que la familia propicia en la empresa, ha sido uno de los factores que ha permitido su

sobrevivencia a través del tiempo (Gandarillas & Pineda, 2011).

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2009) reporta que el 95.5% de las empresas son micro (de 0 a 10 empleados), seguido del 3.6% pequeñas empresas (entre 11 y 50 empleados), 0.7% medianas (entre 51 y 250 personas) y 0.2% grandes empresas (más de 251 empresas). Por otra parte, El economista (2013), al igual que Gandarillas y Pineda (2011) informa que el 90% de los negocios en el país se manejan a nivel familiar, pero además generan entre un 70 y 72% del empleo; de ahí la importancia de analizar el desarrollo de estas empresas con el fin de proponer alternativas de mejora en su desempeño.

El gran reto que tiene la empresa familiar es mantener y mejorar su desempeño en los aspectos técnicos y administrativos, debido a que la estructura correcta puede facilitar la incursión de nuevas generaciones y la llegada de nuevas ideas. Sin embargo, aun cuanto la empresa familiar tiene una representación alta en la economía del país, reportan fragilidad para sobrevivir de una generación a otra. Torres (2014) citado en Álvarez (2014) comenta que son pocas las empresas familiares que logran sobrevivir en las primeras generaciones, esto es que el 33% de las empresas familiares en México llegan a la segunda generación y el 13% a la tercera.

En un estudio realizado por el Banco Nacional de México (BANAMEX), mostró que del total de las empresas encuestadas (402 empresas familiares), el 14% contaban con un plan de sucesión por escrito, un 11% tenía un plan de retiro y el 54% restante no había considerado ninguna sucesión formal. Además, el 40% de los negocios de este tipo de empresas, tienen un alto riesgo de no resolver el tema de la sucesión (Álvarez, 2014).

Entre los problemas que tienen las empresas micro y pequeñas familiares, se encuentra la definición de su estructura organizacional, esto es que no se tiene una forma clara de operar, pudiendo ser entre otras razones, los conflictos internos que

la familia tiene por el mismo hecho de ser familia y tener fuertes lazos, conflictos de la familia con miembros de la empresa que no son familia, así como la baja competitividad y continuidad en sus procesos. Las empresas familiares tienen tres retos para permanecer en el mercado, entre los que se encuentra el plan adecuado para la sucesión, el gobierno y control corporativo y la estrategia financiera (Betancourt, Arcos, Torres & Olivares, 2011)

Para Belausteguigoitia (2012), la planeación del proceso de sucesión requiere efectuarse en tres sistemas: la familia, la empresa y la propiedad. El autor menciona que estos tres elementos deben estar en equilibrio para tener éxito al pasar el barco al siguiente capitán. Según el mismo autor, en el rubro de *familia* conviene poner especial atención en el grado de involucramiento que tienen los miembros en los planes empresariales, por lo que se propone la creación de un consejo familiar que permita reflexionar sobre lo que se tiene y hacia donde se desea llegar e ir elaborando el plan de sucesión por escrito y del conocimiento de todos. En cuanto a *empresa*, los miembros de la familia podrían acordar participar en los planes estratégicos, procurar un ambiente empresarial más que familiar, promover a los miembros de la familia en base a los méritos que se tengan y contar con políticas establecidas para la contratación de los parientes. Finalmente, en cuanto a la *propiedad* se propone contar con un testamento y comunicarlo a la familia, reflexionar en la hora de la partida y elaborar un plan de retiro, basado en el presupuesto financiero de la empresa.

Por otro lado, esta investigación busca conocer si existen relación de las variables de la sucesión con las variables que tienen que ver con el giro y tamaño de las mismas de tal forma que la pregunta de investigación es la siguiente: ¿existe diferencia en cuanto a la percepción que tienen los empresarios sobre los elementos que componen la sucesión en cuanto al giro y tamaño de la empresa?

Por lo anterior se desprende las siguientes Hipótesis:

(1) *La percepción de la sucesión de los empresarios en cuanto a empresa, familia y propiedad varía dependiendo del giro de la empresa.*

(2) *La percepción de la sucesión de los empresarios en cuanto a empresa, familia y propiedad varía dependiendo del tamaño de la empresa.*

En la presente investigación se hace un análisis de este modelo que considera las tres variables: familia, propiedad y empresa debido a que se han convertido en un clásico para explicar la interrelación que se deriva de estos grupos, ya que son generadores de las características en la vida de las empresas familiares. Con esta investigación se conocerá más a este tipo de organización donde la sucesión es una acción que se tiene que dar entre los miembros de la familia y las generaciones. Además, se podrá definir cuál de los tres elementos mencionados es el de mayor relevante, según la percepción de las empresas encuestadas.

Una de las primeras acciones a las que se enfrentan los estudiosos de las empresas familiares es la determinación del significado de empresa familiar, esto es que, por su complejidad, algunos autores solo se enfocan en analizar cuatro campos que son el espíritu de emprendimiento del dueño o cabeza del negocio, las pequeñas y medianas empresas, empresas dirigidas por el propietario y la familia en la empresa, todos estos son campos que están íntimamente relacionados con las empresas familiares y que para crear una definición de las mismas se deben analizar. Para Neubauer y Lank (2003 p. 37) una empresa familiar se define: "es *aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada*". Esta definición permite analizar si la familia tiene o no la última palabra en la dirección de la empresa y en el nombramiento del sucesor.

Otra definición sobre empresas familiares es la que muestra Donneley (1964), pionero

en el estudio de este campo, y menciona que las empresas familiares están perfectamente identificadas por la familia y que permanecen al menos en dos generaciones en donde la relación de los familiares tiene que ver con las políticas generales de la organización y sus objetivos.

Algunos aspectos que se encuentran girando en torno de las empresas familiares y discutido por varios autores que buscan la comprensión de las mismas se pueden mencionar los siguientes: (1) la propiedad y el control que se tiene de la empresa, (2) el poder de la familia en ejercer autoridad en la empresa y (3) la intención de transferir la empresa a las siguientes generaciones. En el primer caso en donde se habla del *control* y *propiedad* de la empresa, las familias lo definen dependiendo del grado de participación que se tiene en el capital invertido en la misma o bien con el solo hecho de que la familia admita que tiene el control de la empresa. Para el caso del *poder* que la familia tiene sobre la empresa, se define por el grado de participación de algún miembro de la familia, que en la mayoría de los casos el director general de la empresa es el propietario y las decisiones están concentradas en esta persona. Finalmente, para el caso de *transferir la empresa* a las siguientes generaciones, se está refiriendo al deseo de continuar con el control de la empresa familiar a través de los descendientes directos del fundador, con el fin de continuar con el poder, la gestión y la propiedad de la empresa (Casillas, Díaz & Vázquez, 2005).

Contar con una empresa familiar tiene ventajas importantes de las que se destaca la lealtad entre los miembros de la familia y la disponibilidad de apoyarla en tiempos de crisis, los objetivos son comunes entre los miembros y los valores compartidos, el celo por la reputación de la empresa y la intención de conservarla y llevarla a su desarrollo potencial, aun cuando entre las desventajas se encuentren las relaciones autoritarias, el paternalismo y el nepotismo (Peiser & Wooten, 1983)

En cuanto a la sucesión en las empresas familiares, Leone (2002) comenta que es la transferencia de poder y los recursos entre una generación y otra, esto es, de la generación que va de salida para la generación que va entrando. Esta transferencia pudiera darse de forma gradual o repentina, según las circunstancias de cada empresa, ya que pudiera darse el caso de que el director de la empresa (sucesor) muriera repentinamente sin haberse dado inicio al proceso de sucesión, causando conflictos en muchos aspectos; para el caso de la transferencia gradual, el sucesor involucra, como colaborador, algún miembro de la familia que vaya conociendo a la empresa y perfilándose para tomar el mando cuando el sucesor decida retirarse.

Por su parte Guinjoan y Llauradó (2000 p. 5) definen el proceso de sucesión como “aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor (es) de la misma familia”. De ahí la importancia de analizar los elementos clave en este proceso de sucesión, de tal forma que permita al proceso resultar favorable y con los menores márgenes de error.

Rivanda y Carvalhal (2013) comentan que el estudio de la sucesión, en las empresas familiares, es un tema relevante ya que se resalta la necesidad de permanencia de la familia, al menos de una generación a otra, pudiendo ser esto una oportunidad de profesionalizar la gestión de la empresa dejándola en manos de profesionales. Beiehl y Silveira (2003) como se cita en Rivanda y Carvalhal (2013) explican que un problema grave en la sucesión es la intención de perpetuación del sucesor en el poder, debido a que se transmite la autoridad provocando el juego de poder, y con ello el conflicto en la sucesión, dando pie a la inestabilidad y en algunos casos a la declinación en la organización. Cuando el sucesor no logra pasar el mando a la nueva generación por

razones de poder, este nuevo colaborador se debilita en la toma de decisiones y surge el conflicto y la frustración.

En un estudio de casos realizado por Rivanda y Carvalhal (2013) procuraron verificar las principales características de las mismas en cuanto a descripción del perfil del fundador y los herederos, el proceso de sucesión y los conflictos, por lo que encontraron que la sucesión es una situación que no se planea en las organizaciones estudiadas, esto es que se da de forma natural o por situaciones fatales como la muerte. En cuanto a los conflictos se observó que en su mayoría tienen que ver con las diferencias generacionales (ideas), el trato a las personas y en cómo se toman las decisiones. Cuando se habla de un nuevo administrador como parte del proceso de sucesión, la familia entra en conflicto, sin embargo lo podrían aceptar siempre y cuando esta persona tenga el perfil adecuado. Finalmente se concluye que las empresas requieren prepararse en términos de sucesión para evitar problemas que normalmente ocurren en un proceso sucesorio sin planificación e informal.

Algunas situaciones a considerar al momento de pasar la dirección de una empresa familiar a la siguiente generación son: (1) la constitución de un consejo de administración, que tenga como objetivo atender conflictos a través del diálogo y las reuniones periódicas que haga la asamblea familiar, así como el conocimiento de los derechos y obligaciones legales, (2) el aseguramiento de los recursos financieros a través del gobierno empresarial que le permita a los miembros de la familia tener claridad en los informes y balances financieros e ir desarrollando una estrategia de retiro y sucesión de tal forma que la generación que ya se va tenga seguridad en su retiro y la generación que viene reciba de manera transparente la situación financiera de la empresa, (3) mantener una visión y estrategia aprobada por la familia que le permita el crecimiento y desarrollo empresarial armónico, así como también la demarcación clara de las funciones de cada miembro (Neubauer &

Lank, 2003) y (4) pasar la propiedad a través de la elaboración de un testamento que sea difundido y del conocimiento de los miembros involucrados para asegurar su cumplimiento y la disminución de conflictos que nacen de la falta de comunicación (Belausteguigoitia, 2012).

En cuanto a la propiedad, algunos investigadores consideran que de una generación a otra el número de individuos en la familia se acrecienta, generando con el tiempo diferentes estructuras de la propiedad, concentrando el poder en algunas partes de la familia o bien, excluyendo a miembros que no trabajan en la empresa, todo ello genera un conflicto de unidad y armonía en la familia (Betancourt, Gómez & López, 2011).

Las empresas familiares requieren de un plan de sucesión que les permita sobrevivir más de una generación en términos de ponerse de acuerdo, decisiones tomadas en conjunto y definición de cambios desde una perspectiva de la reflexión y acuerdos consensados. Para ello, Belausteguigoitia (2012) propone que las empresas planifiquen la sucesión considerando los tres sistemas que la conforman: familia, empresa y propiedad. Este modelo de los tres círculos (familia, empresa y propiedad) fue presentado por Tagiuri y Davis (1982) como se cita en Arenas y Rico (2014). En cuanto a la variable familia se engloba lo referente a los lazos sanguíneos, la variable empresa considera todas aquellas funciones realizadas al interior de la empresa y finalmente en la variable de propiedad se ven aspectos referentes a los accionistas.

En investigaciones recientes se reconoce la importancia de estudiar las variables familia y empresa de manera simultánea, debido a que son dos sistemas que interactúan constantemente en este tipo de empresas que proporcionan beneficios (Román, 2009).

Belausteguigoitia (2012) propone un inventario de cada una de las variables antes señaladas como son: empresa, familia y propiedad. En la primera aparecen las metas, políticas y el plan estratégico que toda empresa

debe tener, además de la conformación de un consejo de administración que incluya a los miembros de la familia, las promociones en base a los méritos y las compensaciones a de los integrantes de la familia, así como la inclusión de profesionales ajenos a la familia. En cuanto familia se incluyen elementos como planes empresariales de la familia, plan de sucesión por escrito, planes de retiro para los sucedidos, relaciones familiares armónicas, y con relación a la propiedad se presentan situaciones como acuerdos de compraventa de acciones, realización de testamento y difusión del mismo.

A continuación se hace un breve análisis de cada uno de los factores a considerar en la sucesión de empresas familiares:

El factor empresa, se revisa al momento de estudiar a las empresas familiares. Si se considera el núcleo de los trabajadores de la empresa, conviene tener presente que estos pueden, a su vez, ser o no miembros de la familia, y propietarios o no de la empresa. Todas las empresas familiares tienen mucho en común, además de la dimensión evolutiva de la propiedad y la familia, hay que tener en cuenta el tamaño, la edad, la estructura y el desempeño financiero del negocio para entender cómo funciona actualmente y como necesita desarrollarse más. En el eje de la empresa, Gersick, Davis, & McCollom (1997) incorpora el estudio de la madurez, la expansión y formalización de la empresa, lo que ayuda a entender cómo la estructura de la organización tiene un impacto en las empresas familiares.

El factor familia se estudia como un grupo o núcleo familiar, incluye sus componentes, como ser miembros de una misma familia, trabajar o no en la empresa, ser o no propietarios de la misma, y su parentesco puede ser consanguíneo o por afinidad (Sánchez-Crespo, Bellver, & Sánchez, 2002).

La relación familiar es un factor importante a la hora de decidir la sucesión en la dirección. La esposa tiene una participación en la decisión de buscar a los nuevos sucesores

y estos estarán enfocados a los hijos, de ahí que la importancia de las relaciones familiares en las empresas es un elemento importante en la toma de decisiones.

Si se examina el factor propiedad de la empresa, se debe tener en cuenta, de igual forma, que los propietarios de la misma puede, a su vez, ser o no miembros de la familia y trabajar o no en la empresa (Sánchez-Crespo, Bellver, & Sánchez, 2002).

La estructura de propiedad de una empresa familiar puede permanecer estativa durante varias generaciones, aun cuando cambien los propietarios individuales. Cada vez que se tengan cambios en la sucesión de una generación a otra se observarán cambios en cuestiones de propiedad, y la dinámica será diferente según el consejo familiar o bien el grupo de familias o familia que estén al frente de la empresa.

En un estudio realizado por Chua, Chrisman y Sharma (1999) como lo cita Andrade (2002), mencionan que es importante considerar el aspecto Familia y Empresa para motivar el entusiasmo y analizar el tema de la sucesión entre las personas que serán los sucesores, esto les permitirá conocer cuál será su rol en la empresa y podrán tener un proceso sano de socialización dentro de la organización. Así mismo Aira (2016), en su investigación sobre el establecimiento de la características requeridas para una sucesión exitosa en las empresas familiares en Venezuela, comenta que el aspecto Familia y lo que en ella se encuentra: confianza, tolerancia, lealtad, colaboración y comunicación pueden hacer posible una exitosa sucesión, al igual que atender aspectos de Empresa como es: adecuado manejo de los recursos, negociaciones en condiciones favorables, búsqueda de resultados económicos satisfactorios y liderazgo.

Las empresas familiares deben considerar estos factores para la elaboración de un plan de sucesión exitoso, de ahí que los sucedidos deben seguir procedimientos que permia un sano traspaso y con ello lograr que la empresa

permanezca la siguiente generación y en la medida de lo posible presente un crecimiento.

En la presente investigación se considerarán estos tres elementos en un grupo de empresas familiares objeto de estudio, que permita identificar cuál de ellos ha tenido mayor impacto en términos de sucesión.

Metodología

Considerando las hipótesis, esta investigación es tiene un alcance descriptivo-comparativo, con un diseño no experimental debido a que las variables no se manipularon, se analizaron tal y como se recolectaron.

En cuanto al tiempo en el que se efectúa la investigación, esta es de corte transversal, esto es que la información de las empresas estudiadas fue recabada en un solo momento. Considerando la información que se recoge para responder a la pregunta de investigación,

será del tipo cuantitativa, debido a que se aplicó un instrumento para recoger, procesar y analizar las variables de empresa, familia y propiedad de las empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora.

Operacionalización de las variables

La clasificación del tamaño y giro de las empresas es en base al acuerdo tomado por la Secretaría de Economía y publicado en el Diario Oficial de la Federación en 2009, y se presenta en la tabla 1. Las especificaciones, operacionalización e indicadores de las variables giro y tamaño de la empresa se presentan en la tabla 2. En cuanto al tamaño de la empresa y para efecto específico de esta investigación solo se tomaron en consideración a la pequeña, mediana y grande empresas, excluyendo a las microempresas. Además, las dimensiones que componen la variable de sucesión puede observarse en la tabla 3.

Tabla 1

Clasificación de las empresas según el volumen de sus ventas

Tamaño	Sector	Estratificación		
		Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicio	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 de Junio de 2009

Tabla 2

Dimensiones de las variables giro y tamaño de la empresa

Variable	Definición	Clasificación
Giro de la empresa	Clasifica a las empresas por el tipo de actividad que realiza.	Sector al que pertenece la empresa: a) Comercial b) Industrial c) Servicios
Tamaño	Clasificación de las empresas por el importe de sus ventas o ingresos anuales	Monto de sus ventas o ingresos anuales mdp. a) de 4,01 a 100 (Pequeña empresa) b) de \$100,01 a 250 (Mediana empresa) c) de \$250,01 en adelante. (Grande empresa)

Fuente: Secretaría de Economía (2009).

Tabla 3

Dimensiones de la Sucesión

Dimensión	Definición	Preguntas
Empresa	Mide la percepción de los empresarios en relación a la importancia que dan al factor empresa en un proceso de sucesión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las metas de la organización están claramente definidas. 2. Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito. 3. Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización. 4. Existe un consejo de administración en el cual se incluyen miembros ajenos a la familia. 5. Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven. 6. Las promociones se basan en méritos y las compensaciones de los integrantes de la familia se otorgan de acuerdo con sus habilidades. 7. Existe una definición precisa de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa. 8. Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa. 9. La toma de decisiones es descentralizada, esto es, se delega autoridad y responsabilidad a otros. 10. La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.

Continúa...

Dimensión	Definición	Preguntas
Familia	Mide la percepción de los empresarios en relación a la importancia que dan al factor Familia en un proceso de sucesión.	<ol style="list-style-type: none"> 11. Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia. 12. La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa, y ha establecido un consejo de familia. 13. La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna por parte de la familia para incorporarse a ella. 14. Existe un plan de sucesión por escrito. 15. Hay compromiso por parte de la familia hacia la empresa. 16. Los sucesores tienen experiencias profesionales en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar. 17. Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa. 18. La empresa es más que una herramienta para generar dinero. 19. Los integrantes de la familia son capaces de trabajar armónicamente; y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas. 20. Los miembros de la generación mayor (los sucedidos) tienen planes para después del retiro.
Propiedad	Mide la percepción de los empresarios en relación a la importancia que dan al factor propiedad en un proceso de sucesión.	<ol style="list-style-type: none"> 21. El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente. 22. La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan. 23. La información financiera y de otras áreas el negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla. 24. El sucedido ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa. 25. El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares. 26. Los sucesores aprueban la forma en que se planea la sucesión. 27. El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia. 28. El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión. 29. El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentarán por dejar un testamento confuso e injusto. 30. El sucedido y su cónyuge han hecho un presupuesto para el retiro.

Método estadístico

El análisis de varianza (ANOVA) de un factor sirve para comparar varios grupos en una variable cuantitativa. Se trata, por tanto, de una generalización de la *Prueba T para dos muestras independientes* al caso de diseños con más de dos muestras.

A la variable categórica (nominal u ordinal) que define los grupos que se desea comparar se le denomina *independiente* o *factor*. A la variable cuantitativa (de intervalo o razón) en la que se desea comparar los grupos se le llama *dependiente*.

Se desea averiguar cuál de los tres elementos que integran la sucesión (familia, empresa y propiedad) es el que tiene mayor relevancia en la decisión, considerando el giro y tamaño de las empresas encuestadas como son: comerciales, industriales y de servicio y pequeña, mediana y grande empresa. Esto es, se desea identificar si cada una de las categorías de la sucesión tiene una diferencia significativa en cuanto al giro de la empresa e identificar si las categorías de la sucesión tienen una diferencia significativa en cuanto al tamaño de la empresa, por lo que se practicaron dos pruebas de ANOVA.

Con la información anterior se obtuvieron dos variables independientes (giro y tamaño de la empresa) cuyos niveles se compararon entre sí, y una variable dependiente cuantitativa (sucesión), en la cual se compararon las clasificaciones. El ANOVA de un factor aplicado a cada una de las variables independientes, permitió obtener información sobre el resultado de esa comparación, es decir, permitió concluir si las empresas, por una parte, de distintos giros y por otra, de distintos tamaños, varían entre sí y en relación a los elementos que componen la sucesión.

La hipótesis que se pone a prueba con un ANOVA de un factor está determinada por la igualdad de media existente entre la variable dependiente en cada uno de los factores que componen la variable independiente. Si existe igualdad de medias entonces cada factor se comporta de manera similar y en consecuencia

ambas variables son independientes una de la otra, por lo cual no existe ningún tipo de relación.

La estrategia para poner a prueba la hipótesis de igualdad de medias consiste en obtener un estadístico, llamado *F*, que refleja el grado de parecido existente entre las medias que se están comparando.

Si las poblacionales muestreadas son normales y sus varianzas son iguales, el estadístico *F* se distribuye según el modelo de probabilidad *F* de *Fisher-Snedecor* (los grados de libertad del numerador son el número de grupos menos 1; los del denominador, el número total de observaciones menos el número de grupos). Si se supone cierta la hipótesis de igualdad de medias, se puede conocer en todo momento la probabilidad de obtener un valor como el obtenido o mayor (Pardo & San Martín, 1998 pp. 248-250).

Si el nivel crítico asociado al estadístico *F* (es decir, si la probabilidad de obtener valores como el obtenido o mayores) es menor que 0.05, se rechaza la hipótesis de igualdad de medias y se concluye que no todas las medias poblacionales comparadas son iguales. En caso contrario, no se puede rechazar la hipótesis de igualdad y no se puede afirmar que los grupos comparados difieran en sus promedios poblacionales.

Para este estudio en específico los resultados están diseñados de la siguiente manera:

En primera instancia se realiza un ANOVA de un factor para determinar la variabilidad existente o nula de la varianza en cada uno de los elementos que componen la sucesión en relación al giro de la empresa y otra prueba ANOVA de un factor para determinar la variabilidad existente o nula de la varianza en cada uno de los elementos que componen la sucesión en relación al tamaño de la empresa. En la segunda parte se basa en la comparación de las medias de la sucesión en cada uno de los elementos que componen el factor denominado tamaño de la empresa, tal como lo muestra la figura 1.

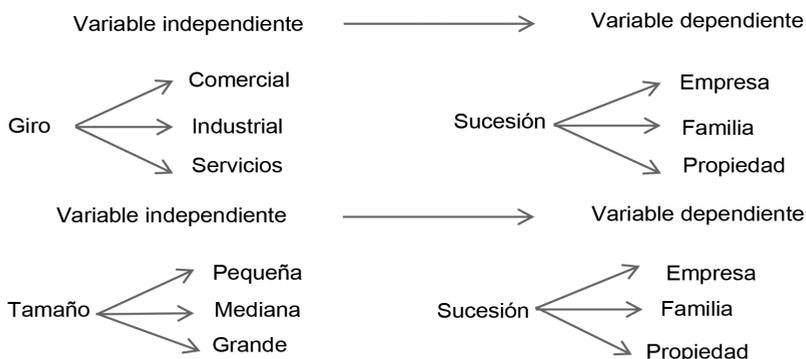


Figura 1. Especificación de las variables

Participantes.

Los objetos de estudio fueron las empresas familiares en donde laboren al menos dos o más personas con relación de familia directa o indirecta, que cuenten con al menos 11 trabajadores para considerarla ente el rango de pequeña, mediana o grande empresa y que sea empresa localizada en Ciudad Obregón, Sonora. Al respecto se tiene una población de 1,410 unidades económicas según el INEGI (2015).

Se consideró una muestra no probabilística y a conveniencia de 72 empresas familiares,

las cuales decidieron responder la encuesta y cumplieran con la fiabilidad de las características señaladas como indispensables: que trabajen dos o más personas de la familia, que tenga al menos 11 empleados, que tenga más de 5 años de haberse constituido y que sean de Ciudad Obregón, Sonora. El porcentaje de participación de la pequeña, mediana y grande empresa en cuanto a su tamaño y su giro se puede observar en las tablas 4 y 5.

Tabla 4

Clasificación de la muestra según tamaño de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pequeña	26	36.1	36.1	36.1
	Mediana	30	41.7	41.7	77.8
	Grande	16	22.2	22.2	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Tabla 5

Clasificación de la muestra según el giro de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comercial	30	41.7	41.7	41.7
	Industrial	24	33.3	33.3	75.0
	Servicio	18	25.0	25.0	100.0
	Total	72	100.0	100.0	

Materiales

El instrumento utilizado fue un cuestionario que contenía aspectos generales del negocio y los aspectos relacionados con la empresa familiar. En los aspectos generales se muestran los requerimientos del número de personas que laboran y que tienen relación familiar, el año de constitución de la organización, el sector al que pertenece, el número de trabajadores incluyendo sucursales y el monto de ventas anuales.

En los aspectos relacionados con la empresa familiar, el cuestionario está integrado por reactivos para medir 3 variables: empresa, familia y propiedad, los cuales están divididos en 10 cuestiones cada uno, con un total de 30 preguntas. La escala utilizada fue la de Likert con 5 opciones de respuesta que va de 1) totalmente en desacuerdo, 2) en desacuerdo, 3) indeciso, 4) de acuerdo y 5) totalmente de acuerdo.

La variable empresa se refiere a las metas de la organización, planes estratégicos, evaluaciones de desempeño, el ambiente empresarial, promociones y compensaciones, definición de puestos entre los miembros de la familia, la toma de decisiones descentralizadas y las políticas sobre la contratación de parientes.

En la variable familia se incluyeron como indicadores, aspectos como los planes a largo plazo, el consejo familiar, la entrada de familiares a la empresa, el plan de sucesión, compromiso por parte de la familia, experiencias profesionales, la visión del negocio, ambiente y los planes que tienen los sucedidos.

En la variable de propiedad se abarcaron aspectos como compraventa de acciones, información financiera, testamento, presupuesto para el retiro, entre otros temas que se encuentran en el cuestionario.

El cuestionario utilizado fue aportado por Belausteguigoitia (2012) en su libro denominado: Empresas Familiares. Dinámica, Equilibrio y Consolidación, el cual tiene como

objetivo presentar un diagnóstico sobre los subsistemas empresa, familia y propiedad para identificar elementos que merezcan especial atención por parte de sus propietarios.

Procedimiento de investigación

1. Se identificaron las variables relacionadas con las empresas familiares como son empresa, familia y propiedad.
2. Se adaptó el instrumento con el fin de medir las variables de empresa, familia y propiedad, por lo que se adoptó el cuestionario de Belausteguigoitia (2012)
3. Se aplicó una prueba piloto a 25 empresas familiares con un número de empleados que va de 11 a 100
4. Se capturó cada encuesta en el sistema SPSS versión 17.
5. Se obtuvo un índice de confiabilidad, siendo este .862
6. Se aplicó el instrumento a la muestra representativa
7. Se graficaron y analizaron los resultados considerando prueba estadística paramétrica, como análisis de varianza (ANOVA de un factor). Además, se requirió establecer el nivel de confianza o significatividad en las diferencias de las variables.
8. Se presentaron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Resultados

A continuación se muestran los resultados que permiten contrastar las hipótesis de: *la percepción de la sucesión de los empresarios en cuanto a empresa, familia y propiedad varía dependiendo: (a) del giro y (b) del tamaño de la empresa.* En la tabla 6 se muestran los resultados de la hipótesis que mide la percepción de la sucesión de los empresarios en cuanto a empresa, familia y propiedad varía dependiendo del giro de la empresa.

Tabla 6
ANOVA de un factor (giro de la empresa)

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Empresa	Inter-grupos	336.575	2	168.287	3.232	.046
	Intra-grupos	3593.078	69	52.074		
	Total	3929.653	71			
Familia	Inter-grupos	372.075	2	186.037	4.638	.013
	Intra-grupos	2767.578	69	40.110		
	Total	3139.653	71			
Propiedad	Inter-grupos	323.144	2	161.572	2.885	.063
	Intra-grupos	3864.800	69	56.012		
	Total	4187.944	71			

* Nivel de confianza del 95%. Sig. ≤ 0.05 se rechaza Ho: Igualdad de varianzas

El cálculo del ANOVA de un factor presentado en la tabla 6 permite comparar las medias de los elementos que componen la sucesión en relación al factor descrito como giro de la empresa, en este caso el estadístico F permite rechazar la hipótesis de igualdad de medias de los elementos: empresa y familia, pero no permite rechazar la hipótesis de

igualdad de medias en el elemento Propiedad, es decir la ponderación para los elementos familia y empresa varían en relación al giro de la empresa pero en el caso del elemento propiedad no presenta variación.

Para dar soporte a los argumentos de la diferencia de media encontrada en el ANOVA de un factor se presenta en la tabla 7.

Tabla 7
Comparaciones múltiples (giro de la empresa)

Variable dependiente	(I) Sector al que pertenece	(J) Sector al que pertenece	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
Empresa	Comercial	Industrial	-.07000	.19762	1.000	-.5549	.4149
		Servicio	-.52556*	.21515	.050	-1.0535	.0024
	Industrial	Comercial	.07000	.19762	1.000	-.4149	.5549
		Servicio	-.45556	.22500	.140	-1.0077	.0965
	Servicio	Comercial	.52556*	.21515	.050	-.0024	1.0535
		Industrial	.45556	.22500	.140	-.0965	1.0077
Familia	Comercial	Industrial	-.23833	.17344	.522	-.6639	.1873
		Servicio	-.57444*	.18882	.010	-1.0378	-.1111
	Industrial	Comercial	.23833	.17344	.522	-.1873	.6639
		Servicio	-.33611	.19747	.280	-.8207	.1484
	Servicio	Comercial	.57444*	.18882	.010	.1111	1.0378
		Industrial	.33611	.19747	.280	-.1484	.8207
Propiedad	Comercial	Industrial	-.06333	.20496	1.000	-.5663	.4396
		Servicio	-.51333	.22313	.073	-1.0608	.0342
	Industrial	Comercial	.06333	.20496	1.000	-.4396	.5663
		Servicio	-.45000	.23336	.174	-1.0226	.1226
	Servicio	Comercial	.51333	.22313	.073	-.0342	1.0608
		Industrial	.45000	.23336	.174	-.1226	1.0226

* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Tabla 8

ANOVA de un factor (tamaño de la empresa)

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Empresa	Inter-grupos	.333	2	.166	.294	.746
	Intra-grupos	38.964	69	.565		
	Total	39.297	71			
Familia	Inter-grupos	.654	2	.327	.734	.484
	Intra-grupos	30.743	69	.446		
	Total	31.397	71			
Propiedad	Inter-grupos	1.621	2	.810	1.389	.256
	Intra-grupos	40.259	69	.583		
	Total	41.879	71			

* Nivel de confianza del 95%. Sig. ≤ 0.05 se rechaza Ho: Igualdad de varianzas**Tabla 9**

Comparaciones múltiples (tamaño de la empresa)

Variable dependiente	(I) Monto de sus ventas o ingresos anuales	(J) Monto de sus ventas o ingresos anuales	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
						Límite inferior	Límite superior
total_empresa	pequeña	mediana	.15385	.20135	1.000	-.3402	.6479
		grande	.09760	.23877	1.000	-.4883	.6835
	mediana	pequeña	-.15385	.20135	1.000	-.6479	.3402
		grande	-.05625	.23263	1.000	-.6271	.5146
	grande	pequeña	-.09760	.23877	1.000	-.6835	.4883
		mediana	.05625	.23263	1.000	-.5146	.6271
total_familia	pequeña	mediana	.18923	.17885	.881	-.2496	.6281
		grande	.21298	.21209	.956	-.3074	.7334
	mediana	pequeña	-.18923	.17885	.881	-.6281	.2496
		grande	.02375	.20664	1.000	-.4833	.5308
	grande	pequeña	-.21298	.21209	.956	-.7334	.3074
		mediana	-.02375	.20664	1.000	-.5308	.4833
total_propiedad	pequeña	mediana	.04282	.20467	1.000	-.4594	.5450
		grande	-.33510	.24271	.516	-.9306	.2604
	mediana	pequeña	-.04282	.20467	1.000	-.5450	.4594
		grande	-.37792	.23646	.344	-.9581	.2023
	grande	pequeña	.33510	.24271	.516	-.2604	.9306
		mediana	.37792	.23646	.344	-.2023	.9581

* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Para determinar el grado de las diferencias significativas en cada componente del factor giro de la empresa se realizó un análisis Post-Hoc o a posteriori que mide la distancia de las diferencias intra e inter grupos.

Para someter a prueba la segunda hipótesis, se repitió el procedimiento de ANOVA de un factor pero en este caso teniendo como elemento de comparación el tamaño de la empresa. En la tabla 8 se muestran los resultados de la hipótesis que mide la percepción de la sucesión de los empresarios en cuanto a empresa, familia y propiedad varía dependiendo del tamaño de la empresa.

En este caso en específico la probabilidad de la prueba F utilizada para medir la diferencia de medias entre los grupos que componen el factor tamaño de la empresa y los elementos de la sucesión ayuda a aceptar la hipótesis de igualdad de varianzas.

En la tabla 8 se observan los valores críticos para cada uno de los elementos que componen la sucesión analizados en función del factor tamaño de la empresa y se puede observar que la probabilidad de todos los valores F es mayor a 0.05, por lo cual a un nivel de confianza del 95% se puede argumentar que estadísticamente la percepción de los individuos no varía en relación al tamaño de la empresa con relación a la percepción de la sucesión.

Para corroborar la aceptación de la hipótesis de igualdad de medias y reducir los errores de tipo I que se presentan cuando se decide aceptar una hipótesis que no debe aceptarse, se realizó un análisis a posteriori utilizando la prueba de Bonferroni. Los resultados presentados en la tabla 9 permiten reafirmar lo obtenido en la prueba ANOVA y aceptar la hipótesis de igualdad de medias en cuanto al tamaño de las empresas.

Discusión

El factor propiedad no presenta diferencias de medias significativas, es decir la sucesión varía en cada uno de los elementos que la componen dependiendo del sector al que pertenezcan, pero no en el caso del elemento propiedad.

Las diferencias de medias entre grupos del elemento familia y del elemento empresa, si son estadísticamente significativos.

Para el elemento familia y elemento empresa existe diferencia de medias entre las empresas que pertenecen al sector servicios y al sector comercial siendo mayor la valoración que le da el sector servicios a ambos elementos comparado con el sector comercial

Tanto las empresas del sector servicios como las empresas del sector comercial valoran más en un proceso de sucesión el elemento familia sobre el elemento empresa, esto coincide con los resultados presentados por Andrade (2002). Para el caso Colombiano, Lozano (2008) presenta resultados similares en cuanto a la convivencia entre el factor familia y el factor empresa en el proceso de sucesión pero argumentan que la combinación de ambos factores proporciona elementos que atentan contra la perdurabilidad de la empresa familiar.

Por último, Andrade (2002) y Arenas y Rico (2014) coinciden en que el factor familia es uno de los elementos clave en la supervivencia de una empresa familiar, siempre y cuando hay un protocolo familiar que establecido que permita establecer líneas de acción en momentos de contingencia.

Conclusiones

Los resultados de las pruebas realizadas permiten dar respuesta a la pregunta de investigación y aceptar o rechazar las hipótesis planteadas, basado en eso, se desprenden una serie de conclusiones y recomendaciones.

La hipótesis planteada que argumenta que la percepción de los empresarios en relación a los elementos que componen la sucesión varía dependiendo del giro y el tamaño de la empresa permite ser corroborada a través de los resultados en el caso del factor giro específicamente en los elementos de empresa y familia pero no en el elemento propiedad.

Para el caso del factor tamaño, los resultados muestran igualdad de medias por

lo cual se puede argumentar que para el caso analizado los elementos que componen la sucesión no presenta variación en función del tamaño de la empresa.

Para determinar el porcentaje o ponderación de los elementos de la sucesión, dependiendo del giro de la empresa, se desarrolló un análisis post-Hoc, siendo Bonferroni la prueba utilizada para esto, concluyendo que las empresas del sector servicios valoran más que las empresas del sector comercial tanto el elemento empresa como el elemento familia. En el caso de las empresas industriales no hay ninguna diferencia en cuanto a la valoración que le asignan a los elementos que componen la sucesión.

Tanto para las empresas del sector servicios, como las empresas del sector comercial es más importante el elemento familia que el elemento empresa, es decir valoran más la familia que la empresa, esto en un proceso de sucesión.

De manera general la percepción de los empresarios de Ciudad Obregón en

relación a los elementos empresa, familia y propiedad que componen la sucesión varían en los primeros dos dependiendo del giro de la empresa (comercial, industrial y servicios), pero la percepción de los empresarios en el tema de sucesión no varía en relación al tamaño de la empresa. En otras palabras, la ponderación de los elementos empresa y familia es diferente dependiendo del tipo de la empresa, pero no es diferente cuando se analiza por tamaño de esta.

Se recomienda incorporar otros elementos de análisis como los años de constitución, número de empleados y genero del dueño de la empresa para enriquecer futuros estudios que abran la posibilidad de tener un panorama más amplio en cuestiones de percepción de la sucesión.

Se recomienda también ampliar la muestra para lograr realizar un estudio post-hoc o a posteriori que permita medir las ponderaciones que cada elemento tiene en relación a los factores de análisis para lograr determinar el grado de importancia de cada uno de los elementos analizados.

Referencias

- Aira, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas* [en línea] 2016, 11. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70945573005>
- Álvarez, S. (2014). *Empresas familiares descuidan sucesión*. CNN expansión. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2014/05/12/empresas-familiares-olvidan-sucesion>
- Andrade C., J. (julio-noviembre 2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7 (19), 19, 375-389.
- Arenas, H., & Rico D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30 (132), 252-258
- Belausteguigoitia, I. (2012). Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación. 3ra. Edición. México: Mc Graw Hill
- Betancourt, A. Arcos, S. Torres, A. y Olivares, L. (2011). *Empresas Familiares*. Tlatemoani. Eumed.net. Recuperado de http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html#_ftn6
- Betancourt, J., Gómez, G. & López, M. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Estudios Gerenciales*, 120(27), 165-184.
- Casillas, J.C., Díaz, C. y Vásquez, A. (2005). La gestión de la empresa familiar. Madrid: Thomson.
- Diario oficial de la federación del 30 de Junio de 2009. *Ley de desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*. Recuperado de <http://dof.gob>

- mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Donneley, R. (1964) The family business. *Harvard Business Review*, Boston, 42 (4), 94-105
- El economista (2013). *PYME familiares mexicanas, optimistas ante el futuro: PWC*. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/01/29/pymes-familiares-mexicanas-optimistas-ante-futuro-pwc>
- Expansión(2012). *Salva a tu PYME del Valle de la Muerte*. Recuperado de <http://expansion.mx/emprendedores/2012/05/31/salva-a-tu-pyme-del-valle-de-la-muerte>
- Gandarillas, M. y Pineda, R. (2011). *Día internacional de la empresa familiar*. PYMEmpresario. Recuperado de <http://www.pymempresario.com/2011/10/celebran-el-dia-internacional-de-la-empresa-familiar-2011/>
- Gersick, K. Davis, J. McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. USA: Harvard Business School Press.
- Guinjoan, M. y Llauradó, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. Estratificación de los establecimientos (INEGI). Recuperado de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2014). *Establecimientos y personal ocupado*. (INEGI). Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2015). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. [Fecha de consulta: Mayo 2016] Recuperado de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>
- Leone, N. (2002). El Sahara no es un desierto: el proceso de sucesión de sus empresas está lleno de conocimiento. En ENANPAD-Anais encuentro de la ANPAD, Salvador 26: 1-16, CD-ROM.
- Lozano, M. (septiembre-diciembre 2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: Un estudio de casos colombianos. *Revista Cuadernos de Administración*, Bogotá, 21 (37).
- Neubauer, F. y Lank, A. (2003). *La empresa familiar, como dirigirla para que perdura*. 3era. Edición. España: Ediciones Deusto
- Pardo, A. y San Martín, R. (1998). *Análisis de datos en psicología II*. 2da. Edición. Madrid: Pirámide.
- Peiser, R. B. & Wooten, L. M. (1983) Life-cycle changes in small family business. *Business Horizons*, 26(3): 56-65
- Rivanda, M. y Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22 (5), 854-874.
- Román, R. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 101–130.
- Sánchez-Crespo, A., Bellver, A. y Sánchez, A. (2002). *La empresa familiar, manual para empresarios: claves legales para su correcta organización y continuidad*. Bilbao: Deusto.