

Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Diplomado de Alta Gerencia

María Fernanda García Beltrán
2204178

Francisco David Ortega Almonacid

Noviembre 09 de 2019

Bogotá DC

Introducción

En todas las comunidades se conforman aspectos culturales muy importantes para la vida en sociedad como, por ejemplo, los esquemas de convivencia entre sus miembros, las pautas de aceptación o rechazo, las maneras de reaccionar y de asimilar tradiciones, mitos y tabúes; algunas características distintivas como la rigidez o flexibilidad, lentitud o rapidez ante el cambio; y valores ideales y normas.

En el caso de la empresa a todos estos aspectos se les denomina cultura organizacional.

La empresa familiar es una organización en la que la cultura es trascendente y compleja, pues combina atributos de la familia propietaria y de la propia empresa.

Cada escalón que se edifica en las empresas familiares a favor de su prolongación y de su supervivencia en el mercado deberá tener en cuenta la cimentación de su cultura organizacional y sus valores, los cuales son fundamentales y son el producto de sus creencias y metas integradas para que estas lleven consigo su esencia al pasar de generación en generación.

Estos valores nacen de la familia dueña de la organización, quienes son los encargados de construir sólidas bases para que sus futuras descendencias conviertan en grandes éxitos el fruto de sus esfuerzos.

Cultura Organizacional en las empresas familiares

Para Schein (1988), la cultura organizacional es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, los cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

Así mismo, Valera (2003) establece que esta puede ser concebida como una matriz de símbolos y signos que permiten otorgar significados comunes a los miembros de una comunidad lo que se expresa en costumbres y valores relativamente compartidos por la mayoría.

El concepto de cultura ha ocupado en las últimas décadas un papel central pues ayuda a interpretar el comportamiento de los individuos en las organizaciones, además de ser considerada una variable de competitividad en el mercado.

Para abordar el tema de la empresa familiar resulta indispensable ser comprendida como un conjunto de creencias que representa modelos en donde se adoptan diferentes características a través del tiempo y del espacio.

La empresa familiar es una fusión de dos sistemas o dos instituciones, el familiar y el empresarial. El sistema familiar es profundamente emocional, mientras que el empresarial es de base laboral.

Un aspecto clave que distingue a la empresa familiar de la no familiar es la relación de parentesco entre algunos de sus miembros, que en su lugar de trabajo comparten valores, creencias y normas de conducta provenientes, al menos en parte, del ambiente familiar (Leach, 1993).

Los valores y principios compartidos por la familia propietaria se trasladan a la empresa, y los que mejor la describen son la justicia, la credibilidad, el respeto y el trabajo duro (Koiranen, 2002). Los valores tienen tal importancia que se consideran el fundamento de las organizaciones y las familias.

En efecto, “las empresas familiares presentan una serie de ventajas importantes desde cualquier punto de vista: la identidad de los valores familiares, la existencia de una propiedad identificable, la confianza, el compromiso y la visión a largo plazo de su actividad empresarial” (García Tenorio , Pérez Rodríguez , Sánchez Quiroz , Basco, & Giménez Sánchez, 2007).

Asimismo, es preciso destacar la influencia que tienen los valores corporativos, ya que al interior de la empresa fomentan el sentido de compromiso entre los empleados (Martín J & Siehl, 1990) y hacia el exterior se convierten en elementos de referencia que generan ventajas competitivas en el mercado (García Tenorio , Pérez Rodríguez , Sánchez Quiroz , Basco, & Giménez Sánchez, 2007).

De ahí, la familia definida como “ La unión de personas que comparten un proyecto de vida en común que se espera que sea duradero, donde existe un compromiso personal entre sus miembros y se establecen intensas relaciones de intimidad, reciprocidad y dependencia” (Palacios & Rodrigo, 1998) es el eje fundamental de estas organizaciones, y será la encargada de establecer “basados buena parte de su conformación y crecimiento en el empirismo y los deseos de superación de sus fundadores” (Oscar Hernán López M, 2014) la misión y la visión de la empresa, y los miembros de la familia tendrán la obligación de “ resolver una serie de cuestiones trascendentales: mantener la cohesión familiar, garantizar la transición generacional, mantener el liderazgo empresarial, integrar a profesionales externos, asegurar el crecimiento financiero, ordenar la transferencia de la propiedad, etc.” (García Tenorio , Pérez Rodríguez , Sánchez Quiroz , Basco, & Giménez Sánchez, 2007) en donde puedan ver a la organización como una oportunidad y sentirla como el privilegio de seguir cultivando y conservando unas raíces para mantener el patrimonio que durante años se ha formado.

Destaca, además, una serie de cuestiones más sensibles que afectan a las empresas familiares: el diseño de estructura de gobierno, la gestión de recursos humanos, el estudio del proceso sucesorio y la profesionalización de la empresa familiar como reto de futuro.

Por otro lado, en la formación de la empresa familiar intervienen dos factores básicos: la participación de la familia y el tiempo que se le dedica.

Particularmente, en las empresas familiares estos dos factores se superponen y llegan a ser interdependientes uno del otro causando problemáticas derivadas de conflictos que surgen entre los valores de la familia y los de la empresa.

Es posible afirmar que lo que hace a una empresa familiar única es la influencia de un grupo familiar en la propiedad, el gobierno, la dirección y la sucesión, así como en los objetivos, estrategia y estructura de la misma y la manera en que estos se formulan, se diseñan y se implantan (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999).

Aunque no hay un consenso que permita una definición integral y completa de lo que es empresa familiar, si existen dimensiones (Cuadro 1) en las que investigadores están de acuerdo en aproximaciones estructurales y organizacionales basadas en la participación del poder, la experiencia y la cultura.

Cuadro 1. Concepto de empresa familiar.

Dimensiones	Autores	Atención en	Operatividad
Propiedad/ control	Barry, 1989; Bork, 1986; Carsrud, 1996; Church, 1996; Donckels y Fröhlich, 1991; Gallo, 1995; Gallo y Sveen, 1991; Handler, 1994; Jaffee, 1991; Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988; Neubauer y Lank, 1999; Rosenblatt <i>et al.</i> , 1985; Stern, 1996; Ward y Aronoff, 1996	Aquellas personas que ostentan la propiedad de la empresa	% de participación en el capital, acciones pertenecientes a la familia, tipo de propiedad
Dirección/ gestión	Barnes y Hershon, 1976; Bork, 1986; Carsrud, 1996; Church, 1996; Donckels y Fröhlich, 1991; Gallo, 1995; Gallo y Sveen, 1991; Handler, 1989; Jaffee, 1991; Neubauer y Lank, 1999; Stern, 1996	El poder de la familia en la empresa por el hecho de que algunos miembros de la familia trabajen en puestos determinados	Participación en equipos de dirección Participación en los órganos de gobierno

Transferencia generacional	Barach y Ganitsky, 1995; Bork, 1986; Churchill y Hatten, 1987; Daily y Thompson, 1994; Gallo, 1995; Miller y Rice, 1967; Neubauer y Lank, 1999; Ward, 1988 y 1989	La transferencia de la propiedad y la dirección de la empresa a la siguiente generación	Sucesión, generación, supervivencia, continuidad
Múltiples dimensiones y EF como continuo	Astrachan, Klein y Smyrniotis, 2002; Chua, Chrisman y Sharma, 1999; Klein y Smyrniotis, 2002; Neubauer y Lank, 1999; Shanker y Astrachan, 1996; Uhlaner, 2002	La implicación familiar a partir de las relaciones intra-organizativas basadas en los lazos familiares y en las interacciones	<i>Poder</i> (propiedad, órganos de gobierno, órganos de dirección), <i>experiencia</i> (nivel generacional), <i>cultura</i> (superposición entre cultura de familia y de empresa, compromiso de familia en empresa)
El carácter familiar del negocio implica un comportamiento en las personas que dirigen y/o poseen y/o gobiernan la compañía con la pretensión de moldear y perseguir la visión del grupo dominante familiar que se configura como un grupo de poder capaz de controlar los recursos de la empresa, unido a la intención de mantener la empresa en el tiempo (Chua, Chrisman y Sharma, 1999)			

Fuente: Elaboración propia a partir de Basco (2005) y Casillas, Díaz y Vázquez (2005).

Por ejemplo, a pesar de que no existe un asentimiento acerca del concepto de empresa familiar, está definida por su administración y control de capital de la siguiente manera:

La Escuela de Economía de Estocolmo (SSE) define a empresa familiar como: Una firma controlada por una familia con al menos una de las siguientes características (KAMEI, 2008):

1. Al menos 3 miembros de la familia están trabajando activamente en la empresa.
2. La empresa está en control de la familia al menos 2 generaciones.
3. Los miembros de la familia que tienen control de la empresa tienen la intención de transmitir el control de la empresa a la siguiente generación.

La Universidad de Bocconi lo define de la siguiente manera: Una empresa familiar es la que cumple al menos una de las siguientes características (KAMEI, 2008):

1. Criterio Administrativo: La mayoría de la junta de los directores de la compañía son de la familia.
2. Criterio Patrimonial: Una familia posee la mayoría de las acciones con derecho a voto de la empresa.

La importancia de la empresa familiar, se puede justificar desde múltiples perspectivas. En la actualidad, las cifras, las estadísticas y el contexto así lo demuestran (Cuadro 2).

Cuadro 2. Datos sobre la importancia de la empresa familiar

En España	En Europa	En el mundo
Más de 2,5 millones	En torno a 17 millones	2/3 del total mundial
Realizan 59% exportaciones	65% PIB y del empleo europeo	37% de las integrantes de la lista Fortune 500
Facturación equivalente al 70% PIB	Emplean a 45 millones de personas	80-90% del tejido empresarial norteamericano (50% PIB, 60% empleo), 90% Chile, 80% Méjico
37% empresas españolas con facturación superior a 1.000 millones de euros (70% cotizan en Bolsa)	75% de las empresas de la UE son EF, 25 de las 100 mayores empresas europeas son EF	
30% de la capitalización bursátil, aunque el 50% de las empresas españolas que cotizan en Bolsa son familiares	Existen 200 EF dentro de las 1.000 primeras (cifra de ventas superior al billón de euros y más de 5 millones de empleo)	
21,7% se encuentran en primera generación, 16% en segunda generación, 8% en tercera generación, 1% en cuarta o superior generación	Rentabilidad por encima de la media del total de las empresas europeas	
Vida media de 25-30 años	1/3 EF europeas tendrán que afrontar el traspaso generacional en 10 años	
Dan empleo a más de 9 millones de trabajadores y representan 75% empleo privado	Por países, las EF representan en el total de empresas: 78% Reino Unido, 70% Portugal, 75% España, 67% Suiza, 90% Suecia, 83% Austria, 69% Bélgica, 93% Alemania, 63% Finlandia, 61% Francia, 95% Italia y países del Este	

Fuente: Información de la página web del Instituto de la Empresa Familiar (www.iefamiliar.com).

La empresa familiar, es un ente social activo e importante en las economías modernas a través de la generación de riqueza y la creación de puestos de trabajo, aportando seguridad, oportunidad y progreso a los participantes del proyecto familiar, a la comunidad y a la estructura económica nacional.

“La influencia de las empresas familiares en la actividad económica mundial es notable; son responsables de por lo menos la generación del 50% del Producto Nacional Bruto y de más de la mitad de las fuentes de empleo en Estados Unidos de Norteamérica” (Rivera, 2013).

El origen de los inconvenientes de estas empresas viene dado por los problemas que se originan al combinar la familia y la empresa.

En este sentido, la sucesión es uno de los problemas importantes a los que se enfrentan las empresas familiares y se relaciona con otras decisiones y retos: encontrar capital para crecer sin disolver la participación de la familia. Equilibrar la necesidad de liquidez de la familia y de efectivo de la empresa y evitar la confusión entre los lazos de afecto, propios de la familia, y los lazos contractuales propios de la empresa, entre otros.

Las decisiones más importantes en las empresas familiares tienen que ver con la armonía o el conflicto entre la familia y la empresa. Muchos eventos de ámbito meramente familiar tienen una enorme importancia en la empresa, de la misma forma que decisiones de ámbito empresarial que afectan a los intereses de la familia obligan a que se considere la relación familia- empresa antes de ser adoptados.

La empresa familiar no coincide con una imagen ideal de empresa racional solo orientada al beneficio, más bien se trata de un sistema organizado en torno a relaciones con una fuerte carga emocional.

En la empresa familiar existen valores que se convierten en elementos de referencia a la hora de competir en los mercados y en la generación de ventajas competitivas, sobre todo a partir de factores internos, propios y característicos de la empresa familiar.

Definimos los valores como una creencia duradera en que una forma de ser y actuar es mejor que otra, la cual determina las actitudes, manifestaciones y juicios sobre sí mismo y los demás (Rokeach, 1973), los que a su vez tienen gran importancia en las empresas, pues son aspectos esenciales de la cultura organizacional (Schultz, 1994).

Esos valores se expresan de diversas maneras: jerga del oficio, historia y relatos de la empresa, ritos y ceremoniales, lemas y logotipos, vestidos, colores, decoración y prácticas organizacionales que sirven para comunicarlos y transmitirlos.

Los valores del fundador son producto de cuatro aspectos: la religión, la interacción familiar, la interacción con su grupo social y la experiencia individual. La manifestación de los valores del fundador es individual, pero la formación de éstos se deriva de estos cuatro aspectos.

De los valores del fundador se derivan los valores empresariales, las creencias empresariales y las prácticas empresariales que forman la cultura organizacional. La cultura organizacional, a su vez, es la que moldea y construye la orientación al mercado.

La orientación al mercado abarca tres componentes de comportamiento de la organización: orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, bajo dos criterios de decisión: rentabilidad y largo plazo (Narver & Slater, 1990), y en ella se destaca el cliente como centro de todas las actividades empresariales, y hacia dónde se dirigen todas las actividades de marketing de la organización.

La importancia de la identificación entre los familiares y los no familiares con los valores, las actitudes y las expectativas de la familia que determinan la misión de la empresa ha sido tratada ampliamente.

Además, se sabe que los valores generan ventajas competitivas, por lo que es necesario identificarlos, conservarlos, orientarlos y transmitirlos.

Tapies (2009) sostiene que los valores de la empresa se derivan de los principios que identifican a la familia propietaria, los cuales se mantienen sin alteraciones y se transmiten entre generaciones a través de la educación de los hijos; y que la preservación de dichos principios es importante para lograr la continuidad ya que son básicos para el desarrollo posterior de los valores.

Afrontar los retos es la clave si se quiere que estas empresas sean rentables a través de las ventajas que estas empresas ofrecen por su carácter familiar:

1. La idea de conservación del espíritu emprendedor es la primera clave del éxito futuro, y este espíritu se traduce en la voluntad de permanencia en el tiempo y en la independencia lo que los obliga a tener un carácter más innovador.
2. Hay un gran interés en ofrecer calidad que es un factor de imagen, pues el buen nombre de la familia depende del producto, y ese compromiso se extiende al cliente.
3. La empresa familiar desarrolla un fuerte sentido de responsabilidad hacia la sociedad.

Por lo que se refiere a la supervivencia, es uno de los puntos más críticos del ciclo de vida de las empresas familiares pues “atraviesan diferentes etapas que normalmente se ven marcadas por errores que parten de la ausencia de una estructura organizacional sólida, la equivocada asignación de funciones, falta de planeación, mala administración de recursos y selección de personal poco idóneo” (Oscar Hernán López M, 2014).

En los primeros tiempos, la estructura de una empresa familiar es muy simple. El fundador moldea una empresa de la nada y trabaja él y su equipo por conseguir su meta a corto plazo, se busca la supervivencia a toda costa, muchas veces haciendo lo que sea para sobrevivir. No existen sistemas ni mucho menos una planificación formal; se espera que todos sepan de todo, es decir, no hay una especialización laboral. La toma de decisiones es improvisada. El desorden es controlado gracias a que el fundador está al frente de todo, y él es quien toma cada una de las decisiones claves. Su temor al fracaso lo impulsa a controlar casi todas las tareas, desde las más simples hasta las más complejas.

El fundador con frecuencia está convencido de que la manera de ver el mundo de los negocios y de hacer las cosas es la que él tiene, y tiende a pensar que quien no opina como él no tiene la capacidad para comprender determinada situación o está equivocado. Además, piensa que como la empresa es suya, su principal función social es la de estar a su servicio personal.

Además de estos motivos, los problemas específicos surgen como fruto de la complejidad de la empresa familiar que queda reflejada en la Figura 1.



Figura 1. Complejidad de las relaciones en la empresa familiar

En el familiar podemos observar una base emocional, en donde los miembros están vinculados, en la conducta predomina el carácter introvertido, movido por los valores como lealtad, protección y educación.

Además, suele prevalecer el carácter conservador de la familia, que se centra en la búsqueda del equilibrio entre sus miembros y en evitar a toda costa el cambio.

Por el contrario, el sistema empresarial tiene una base de tipo laboral donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración y predomina el carácter consiente de la conducta promoviendo el cambio en vez de minimizarlo.

El tema de la supervivencia ha estado presente desde los primeros estudios de la empresa familiar. Quizá este interés se deba al bajo porcentaje de las que logran perdurar con el traspaso a otras generaciones. Amat (2001) y Gallo y Amat (2003) encuentran que sólo perdura entre un 25% y un 30% de la primera a la segunda generación, entre un 9% y un 15% de la segunda a la tercera, y de sólo un 6% de la tercera a la cuarta.

Dyer (1988) destaca la importancia de la cultura, formada por artefactos, perspectivas, supuestos y valores, en la supervivencia de estas organizaciones. Tapies (2009) señala que en las ef longevas se encuentra un sistema de valores

particular, que constituye la esencia de la organización y se convierte en elemento fundamental de su continuidad, lo cual se aprecia, ante todo, en el traspaso generacional.

En el Cuadro 3 se sintetizan las principales ventajas e inconvenientes de las empresas familiares.

Cuadro 3. Ventajas e inconvenientes de las empresas familiares

Características diferenciadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad de la empresa concentrada en un grupo familiar • Participación de la familia en el gobierno y/o gestión • Vocación de continuidad
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio • El riesgo empresarial (patrimonio, prestigio, futuro de la familia) orienta la búsqueda del éxito, suscita un afán continuo de superación y genera capacidad para seguir avanzando y progresando • Mejor orientación al mercado (forma propia de hacer las cosas) • Mayor vinculación con los clientes (el cuidado y esmero hacia el cliente y la calidad en el servicio prestado tienen una contrapartida en el mayor grado de confianza y reputación entre los clientes) • Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa (control más riguroso del gasto) • Motivación en el trabajo y vinculación con un proyecto, pues todos forman parte del sueño: familia y empleados no familiares • Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico, con efectos notables sobre la estabilidad del empleo
Inconvenientes	<p><i>En general:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Parentesco familiar propietarios/directivos.</i> Fuente de conflictos por relaciones intrafamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones entre gestores con responsabilidades <p><i>En materia financiera:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dificultad en la incorporación de socios externos.</i> Generalmente el fundador inicia su andadura empresarial mediante un préstamo y, aunque la empresa comienza a generar beneficios, necesitará financiar el crecimiento, lo que le llevará a reinvertirlo todo y a seguir endeudándose • <i>Dificultad para la venta de participaciones propias.</i> Si las acciones de la empresa familiar no cotizan en Bolsa, no resultará fácil ampliar capital y vender acciones: dificultades en la financiación del crecimiento

Inconvenientes	<p><i>En materia financiera:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Dificultades para la recompra de participaciones.</i> Si en el momento de la sucesión se plantea la recompra de participaciones sociales a hermanos o primos que no desean continuar en la empresa, se generará un endeudamiento adicional para los que se quedan en ella <p><i>En materia de gestión:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Confusión propiedad del capital versus capacidad profesional para dirigir.</i> Se puede llegar a colocar en puestos de responsabilidad directiva a personas no cualificadas, se pueden producir incoherencias retributivas entre familiares y no familiares, se puede confundir el patrimonio familiar y el empresarial, se pueden confundir las finanzas de la empresa y de la familia, falta de planificación jurídica, mala planificación de los cambios generacionales, ausencia de renovación organizativa • <i>Falta de cumplimiento de leyes económicas.</i> Se puede identificar a la empresa con el concepto de una gran familia y abolir leyes económicas que deben imperar en toda actividad empresarial • <i>Limitación a la incorporación de nuevas tecnologías.</i> Se relegan aspectos de formación y reciclaje que frenan la incorporación de nuevas tecnologías, lo que puede suponer una limitación a la financiación de procesos de desarrollo
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Tradición y continuidad • Calidad de productos/servicios • Flexibilidad • Planificación a largo plazo • Ambiente empresarial familiar • Ser innovadores y emprendedores • Responsabilidad social

Fuente: Elaboración propia a partir de: *Guía para la Pequeña y Mediana Empresa Familiar*, Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (2003), e información del Instituto de la Empresa Familiar (www.iefamiliar.com).

Conclusión

Al mencionar a las empresas familiares inevitablemente se distingue el papel del fundador como creador y pionero de la empresa y conexión vertebral entre la familia y la organización.

Desde este punto, debe resaltarse que los valores de una empresa familiar son transmitidos por su propietario, quien es el que cultiva las bases para sus futuras descendencias.

Un fundador que trasmite dichos valores está proyectando un entorno o un ambiente de unidad y compromiso, en el cual miembros de la familia laboraran en pro de la continuidad y crecimiento de la empresa para asegurar un bienestar familiar.

Una cultura organizacional basada en valores es el cimiento para que la empresa continúe siendo un medio para transmitir las doctrinas de los fundadores a las siguientes generaciones y a la comunidad en general, tanto en momentos de prosperidad económica como de dificultad, incertidumbre y austeridad.

La consolidación de estos valores dentro de la familia como eje de intervención de la empresa se compone entonces en una herramienta de liderazgo clave para el desarrollo, funcionamiento y prolongación de estas empresas familiares.

De manera que, los valores son factores que consolidan a las empresas familiares como la que nos ocupa frente a otras organizaciones no familiares que no los tienen.

El refuerzo de valores y virtudes se convierte entonces en una herramienta fundamental para el desarrollo y prolongación de cualquier empresa familiar.

La ausencia de valores se transmite a toda la empresa y afecta el sentido ético del trabajo y las relaciones entre jefe y empleados. De esta manera es clave el fortalecimiento de los valores dentro de la familia como transmisores de liderazgo, para así contribuir a la continuidad generacional de la empresa familiar.

Los valores, pueden consolidar económica, social y familiarmente a una empresa y hacer que adquiera poder, fuerza y sea reconocida frente a otras que no los tienen, es decir, se convierten en una ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta que la influencia del propietario es decisiva en la empresa familiar y que a ésta se le reconoce cada vez más su importancia en la economía

de un país, es necesario estudiar sus elementos más importantes para conocerla mejor. Este ensayo se propuso investigar los diferentes factores que se destacan en la cultura organizacional como los valores, la supervivencia, los principales problemas y ventajas transmitidos de generación en generación, así como la influencia dicha cultura en la continuidad de las empresas familiares.

Bibliografía

1. Amat, J. (2001). La continuidad de la empresa familiar. Barcelona: Gestión, 2000.
2. Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (July, 1999). Defining the Family Business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pages. 331-338.
3. Dyer, W. G. (1988). Cultura y continuidad en la empresa familiar. Familia empresaria. Desarrollo y continuidad. Selección de los mejores artículos del *Family Business Review 1988-2000*. Boston: Family Fim Institute.
4. Gallo, M. A. y Amat, J. M. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Barcelona: Ediciones Deusto.
5. García Tenorio, J., Pérez Rodríguez, M., Sánchez Quiroz, I., Basco, R., & Giménez Sánchez, J. (2007). Fundamentos en la dirección de la empresa familiar. *Emprendedor, empresa y familia*. Madrid, España: Thomson.
6. J.E, P. (2007). *Family Businesses*. South-Western.
7. KAMEI, Katsuyuki (2008). "Tradition and Innovation in Japanese Family SME" en unisg.ch/rencontres/Renc2008/.../Rencontres_2008_Kamei_f.pdf.
8. Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, 15(3), 175-187.
9. Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.
10. Martin J, & Siehl, C. (1990). *Case studies in organizational communication*. The Guilford Press.
11. Narver, J. & Slater, S. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54.
12. Oscar Hernán López M, A. T. (2014). Incidencia del fundador en La creación de la cultura organizacional y su impacto en la sostenibilidad de una empresa familiar. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*.

13. Palacios, J., & Rodrigo, M. J. (1998). En Familia y Desarrollo Humano. España: Alianza.
14. Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad, Redalyc org, p.p 87-132.
15. Rokeach, M. (1973). The nature of human values. New York: The Free Press.
16. Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica, Barcelona, Plaza y Janés.
17. Schultz, M. (1994). On studying organizational cultures. Diagnosis and understanding. Berlin: Walter de Gruyter.
18. Sharma, P. (2003). Stakeholder Mapping Technique: Towards the Development of a family firm Typology. Conferencia Internacional de IFERA, Waterloo.
19. Tapiés, J. (2009). Empresa familiar: el valor de los valores. Revista de Antiguos Alumnos, IESE Business School, enero-marzo, 28-34.
20. Varela, Roberto (2003). "La cultura", Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México, documento inédito, 26 pp.