

# Protocolo familiar como herramienta de Gestión

Por **Leonel Alfonso Corado Sánchez**  
Magíster en Administración de Empresas y  
Docencia Universitaria, Licenciado en  
Administración de Empresas. Académico Docente  
de la Universidad Rafael Landívar  
lacorado@url.edu.gt



## Resumen

El protocolo familiar es un documento negociado dentro del seno de los integrantes de una empresa familiar, cuyo propósito principal es garantizar la continuidad de la misma regulando: la propiedad, relaciones familiares, control de la empresa, transición y en general su administración. Permite que la gestión por medio de acuerdos entre la estructura de la empresa y la familia sea lo más viable para lograr los resultados favorables en el transcurso del tiempo, sea a corto, mediano y largo plazo. El artículo presenta las opiniones de fundadores y miembros de la segunda generación de empresas familiares sobre la importancia y beneficios que el protocolo familiar tendría en la gestión de su negocio. La información fue obtenida por los estudiantes del curso de Administración IV "empresas familiares" durante el transcurso del mismo, en el año 2014. Los resultados indican que tanto fundadores como sus hijos consideran relevante el documento para gestionar la organización, pues las decisiones y acciones se toman de manera profesional en las diferentes situaciones que se dan en el seno familiar y empresarial.

**Conceptos clave:** protocolo familiar, empresa familiar, gestión.

## Introducción

El mundo empresarial día a día se vuelve más competitivo y las empresas buscan mejoras en procesos, sistemas, productos, ventajas competitivas, eficiencia en manejo y utilización de recursos, imagen, mercados, estrategias, entre otras. La empresa familiar no es ajena a estos factores y fenómenos, pero además tiene que convivir, aceptar y evaluar la administración de los elementos antes mencionados con la forma en que los miembros de la familia empresaria participan y administran el negocio.

El protocolo familiar es un instrumento que permite delinear la forma en que la empresa puede y debe gestionarse tomando en cuenta la particularidad en que la familia participa o no en la misma, con miras a que no desaparezca con el tiempo estableciendo la forma de sucesión del mando, el gobierno, la propiedad, el control, políticas, reglas y en general mecanismos y medidas para solventar futuros problemas. A este respecto Ward, citado por Barbeito, Crespo, Martínez y Guillén (2008) indica que un protocolo familiar, desde el punto de vista de la empresa, debería ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia.

Desde el punto de vista de la familia, debería ayudar a promover la unidad y armonía de sus miembros, a profesionalizarlos como propietarios de una empresa, y a conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar.

Para conocer la importancia sobre el tema se realizó un estudio exploratorio consistente en una investigación cualitativa, por medio de 20 entrevistas a fundadores y miembros de la segunda generación de empresas familiares ubicadas en la Ciudad de Guatemala.

Por medio de preguntas abiertas se conoció sobre diferentes tópicos relacionados con la sucesión, administración y control en las empresas. El trabajo fue desarrollado por estudiantes del curso de Administración IV, de la carrera de Administración de Empresas (Universidad Rafael Landívar de Guatemala).

El propósito del artículo es dar a conocer las opiniones y comentarios de los fundadores y miembros de la segunda generación, sobre la necesidad de contar con un protocolo familiar, por toda la complejidad que conlleva la gestión de la empresa que dirigen.

## 1. Protocolo familiar

El concepto tiene diferentes enfoques dentro de los cuales Norgestion (2010) indica que es "un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa. Se trata de un mecanismo que da respuestas a los problemas que pueden surgir a la hora de plantearse la titularidad de sucesión y gobierno de una Empresa Familiar y que puede llegar a afectar las relaciones profesionales, económicas o incluso personales entre familia y empresa". Por su parte Aimetta, citado por Díaz y Fuentes (2014), señala que el protocolo familiar "es el documento en el que una familia propietaria de una empresa pone por escrito las normas que van a regir la relación entre la empresa y la familia en el presente y en el futuro. El objetivo es establecer las reglas básicas de dicha relación, para los socios actuales y para las futuras generaciones, a manera de asegurar la continuidad de la empresa en manos de la familia".

Los aspectos tratados en los diferentes conceptos presentados, hacen ver la diversidad de aspectos que debe tomar en cuenta una familia para lograr cohesión, participación y armonía en el manejo del negocio, los cuales deben ser abordados en un protocolo familiar. Por lo tanto, es necesario plantearse en una forma más concreta cuales son las razones por la que se debe contar con dicho instrumento o documento. Al respecto Fernandez y Reyes, citados por Arenas y Rico (2014) indican que entre las diferentes razones a considerar por las cuales se debe elaborar un protocolo familiar se pueden enumerar las siguientes:

- El protocolo mantiene la cohesión y la armonía: uno de los elementos diferenciadores más importantes entre las empresas familiares es la consideración de la familia como parte activa y necesaria, tanto en el patrimonio como también en la gestión. Es necesario que el protocolo opere como instrumento de enlace necesario entre los diferentes elementos intrincados en las empresas familiares.
- Objetivos de la empresa familiar: para determinar los objetivos, la familia debe hacer un examen de conciencia y concluir quiénes son, como han llegado ahí, a dónde quieren llegar y cómo quieren llegar.
- Compatibilidad de intereses familiares y empresariales: cuando las familias elaboran el protocolo familiar con plena sensibilización y conocimiento de todos, implica que han sido capaces de transmitir y hacer cumplir los elementos previos de cultura empresarial, filosofía familiar, autonomía familiar y consecución de objetivos.
- Prever la sucesión: el punto más conocido de los protocolos familiares es el mecanismo de

previsión de la sucesión. Es uno de los puntos más críticos en las empresas familiares, por la poca preparación y atención al tema como tal.

- Regular el patrimonio: uno de los contenidos más importantes del protocolo familiar es precisamente la regulación del patrimonio familiar, puesto que en la empresa familiar se produce constantemente la confusión del patrimonio familiar y el patrimonio empresarial.
- Permitir la gestión: la última gran causa para la necesidad de elaboración del protocolo familiar es que a través de este se facilite la gestión empresarial. Si la empresa es familiar es porque tiene trabajando e involucrados en el patrimonio a diversos miembros de la familia, implicados con mayor o menor grado, en la gestión empresarial".

## 2. Empresa Familiar

Al respecto del tema existen diferentes acepciones y a este respecto Armajén, citado por Flores y Vega (2014) indica que empresa familiar "es aquella en la que la propiedad y gestión de la empresa están en las mismas manos, y cuya actividad se desarrolla con una clara vocación de expansión y continuidad por parte de los mismos miembros de la empresa". Para Belausteguigoitia, citado por Flores y Vega (2014), la define como "una organización controlada y operada por los miembros de la familia". Para ampliar la comprensión sobre los aspectos importantes que hacen que una empresa se considere familiar se parafrasean los principios básicos que menciona Treviño (2010), al indicar que "para que una empresa pueda ser considerada "empresa familiar" debe cumplir ciertos principios básicos:

- Que una familia, o incluso varias familias, posean (en el caso de ser empresa privada) por lo menos 51% de las acciones del negocio.
- Que una o varias familias estén involucradas ya sea en la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio.
- Que la familia empresaria tenga vocación de continuidad.
- Que existan miembros de la siguiente generación interesados en continuar la empresa, rejuvenecerla y transmitirla a otras generaciones.
- Que la familia promueva la transmisión de oficio/conocimiento entre generaciones.
- Que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación.



### 3. Gestión

Sobre la definición del tema, el mismo es estrictamente enfocado a lo concerniente sobre empresa familiar por lo que se toma en cuenta lo que se indica sobre la fórmula de gestión de empresa familiar y para lo cual Gimeno, Baulemas y Coma (2009) indican que "la idea básica de la Gestión de la Empresa Familiar consiste en preparar a la empresa familiar para hacer frente a situaciones en que pueda encontrarse. Se trata de aproximar el tipo de situaciones a las que ésta se enfrentará con una elevada probabilidad". Como

importante hace ver que no todas las empresas familiares deben gestionarse de la misma forma, por lo que la gestión de la misma va en función del giro del negocio, tamaño de la familia y estructura.

Presenta por lo tanto un cuadro con las perspectivas a tomar en cuenta para la administración independientemente del tipo de empresa familiar que se trate.

De tal cuenta que se identifica en la gestión de la empresa familiar algunas perspectivas de gestión como las siguientes:

Perspectiva de gestión	Principales ventajas	Principales inconvenientes
Problemática de la empresa familiar	Toma de conciencia de cuáles son los problemas	Describe situaciones pero no prácticas de gestión
Planificación de la sucesión	Plantea la importancia de abordar la sucesión	Dificultad de identificar las innumerables posibilidades futuras
Comunicación de la familia	Comunicación de la familia	Confusión de la comunicación como medio y la comunicación como objetivo
Protocolo	Define reglas en la empresa familiar	Tendencias a presentar deseos de cómo la familia desearía verse

Fuente: Gimeno, Baulemas y Coma. (2009). *Página 23*

Parafraseando a Gimeno, dentro de lo que debe tomarse en cuenta como lo primordial en la gestión de la empresa familiar (independientemente del giro del negocio) es preparar a los miembros de la empresa para hacer frente a los problemas situaciones y decisiones que encontrarán a lo largo y desarrollo de la actividad empresarial; así como, que el protocolo familiar varía en contenido de acuerdo a la estructura de la empresa al existir unas con mayor complejidad cuyas razones se deben entre otras a su tiempo de existencia, al emprendimiento del fundador e involucramiento de los miembros de la familia.

### 4. Metodología

Para conocer y determinar la importancia que tiene el protocolo familiar dentro de las empresas familiares se realizó una investigación cualitativa, la cual se realizó del 18 de septiembre al 30 de octubre del 2014, por medio de 20 entrevistas a profundidad a los fundadores y miembros de la segunda generación de empresas familiares. Dentro de las empresas investigadas nueve se encuentran en el sector de la industria, cinco al

comercio y seis al servicio, a la fecha de la investigación todas tienen más de siete años de estar funcionando y operando en la Ciudad de Guatemala. Las entrevistas fueron cara a cara por medio de una guía de preguntas abiertas, las cuales abarcaron diferentes tópicos relacionados con la administración, sucesión, y control en las empresas, temas que se consideraron incluir en la preparación de un protocolo familiar. Las empresas fueron seleccionadas por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales del curso de Administración IV (detallar universidad), y los resultados permitieron elaborar una propuesta de protocolo familiar.

### 5. Presentación de resultados

Se presentan a continuación las opiniones obtenidas de los fundadores y miembros de la segunda generación, las cuales, de acuerdo a la metodología cualitativa utilizada, permiten un acercamiento a lo que sucede en las 20 empresas investigadas y ayuda a comprender un fenómeno determinado.



## Problemas que enfrenan las empresas familiares

CONCEPCIÓN DEL FUNDADOR

CONCEPCIÓN MIEMBRO SEGUNDA GENERACIÓN

### Trabajar con miembros de la familia

Indican que muchas veces hay roces pues los familiares no desean hacer el trabajo indicado. Se ve afectada la relación familiar al no estar todos de acuerdo en trabajar fines de semana. También el favoritismo hacia un miembro de la familia y el no tener una programación de vacaciones.

Comentan también sobre las diferencias de opinión y el carácter fuerte, lo que hace difícil lograr ceder en sus ideas, lo que influye en que no se les tenga confianza.

Comentan que el problema es que el trabajo incluye fines de semana, así como la exigencia mayor para unos que para otros.

Todos quieren mandar y tomarse más atribuciones de las del puesto y no se toman en cuenta opiniones ni ideas ofrecidas y se dan privilegios familiares. No siempre dicen lo que quisieran y reprimen y lo sacan a luz, hasta que están completamente molestos.

No todas las decisiones se consultan aun teniendo relación con el puesto.

### Relación administrativa de los integrantes de la familia

Comentan que el llamarle la atención a un miembro de la familia y no hacerlo fuera del trabajo. Se basan en la experiencia para manejar el negocio, pero tienen poco conocimiento administrativo y de mercadeo. Así también comentan sobre la consecución de los objetivos a corto plazo y la liquidez por el tiempo de crédito dado.

Con los problemas de trabajo suelen no hablar por un tiempo hasta que se pase el enojo. En general, tienen mayor conocimiento por los estudios, pero lo que más afecta son las personalidades de los fundadores.

El lograr los estimados de venta y la falta de recursos financieros.

### Perspectiva de la empresa familiar (padres que trabajan con los hijos y el sacrificio personal)

Comentan que no siempre exigen requisitos para formar parte de la empresa, aunque todos los hijos están en la universidad pues consideran que la preparación académica es importante. Sin embargo, toman muy en cuenta el interés, actitud y compromiso que tengan en el negocio. Confirman que el ingreso no es por la experiencia aunque algunos han sido involucrados en la adolescencia.

Indican que siempre les han hablado sobre lo que esperan de ellos y de hacerse cargo de la empresa en el futuro.

Algunos desde pequeños conocen el negocio y otros se han involucrado en la adolescencia en la época de vacaciones.

### Sobre los valores inculcados para la sobrevivencia de la empresa

Los mismos que nosotros: respeto, humildad, honradez y lealtad.

Trabajo duro, amor al trabajo, respeto, responsabilidad y esfuerzo.



## Planificación de la sucesión

### Requisitos que deben cumplir M.S.G. (miembros de la siguiente generación)

Ser miembros de la familia y tener una carrera universitaria concluida y haber trabajado por lo menos cinco años en ella.

Primero ser parte de la empresa y tener preparación académica, pues la tecnología va cambiando.

### ¿Están establecidos esos requisitos?

No tenemos establecido nada. Los requisitos no están implementados.

Lo han platicado en forma general, les han indicado que tienen que graduarse para entrar al negocio. Se supone que tienen que estar graduados. No he escuchado que hayan requisitos.

### ¿A qué edad considera deben involucrarse los hijos? y cómo

Formarlos en el negocio a los 15 años. Ponerlos a trabajar en tareas pequeñas en vacaciones y después de asistentes. Desde que inició el negocio los involucraron.. Desde primaria.

Desde pequeños visitando la empresa.  
Ascender en algún puesto.  
Desde sus primeras visitas al negocio.

### ¿Considera que atraer a los Miembros de la Segunda Generación servirá para renovar el negocio?

Sí porque aportan nuevas ideas, traen conocimientos y tecnología. Nos han ayudado a implementar herramientas y tecnología en los inventarios (Excel).

Aportamos nuevas ideas, pero a veces no las toman en cuenta. Cuando lo permiten, si están abiertos a nuevas soluciones.

### ¿Qué consideraciones tomaría antes de incluir a un familiar o amigo en la empresa así como normas?

Su personalidad para poder exigirle y que exija a los demás. Que cumpla las reglas como cualquier empleado. No habría reglas específicas para ellos, sino las de la empresa para todos. Las obligaciones del puesto.

Creo cumplir las mismas como cualquier empleado, las mismas para todos.  
Dependiendo del puesto.

### ¿Ha pensado en algún momento en un proceso de sucesión?

No, nunca lo he pensado. No tiene un plan, no quiere que sus hijos se sientan presionados. Considera que se haría un problema grande entre sus hijos hablar de ello. Es algo que no suele pensarse. Es importante pensar que puede pasar en el futuro.

No hay un plan pues nadie se ha puesto a pensar en ello. Considera que el problema es que el fundador piense dejar la empresa. Nunca se ha discutido con nosotros los hijos. En las reuniones hablamos de mejorar el negocio pero no de ese tema.



## Planificación de la sucesión

### ¿Por qué considera es tan difícil retirarse de la empresa?

Uno se aferra a lo que ha hecho toda su vida. No es fácil dejar lo que con tanto empeño se ha dedicado. Dolería saber que ese esfuerzo se perdiera por una mala decisión.

No sabría a quién de mis hijos le dejaría el negocio.

Porque fueron quienes lucharon y se esforzaron por el negocio. Les es difícil retirarse por los años en que han trabajado en el negocio.

No creer en que alguien más este capacitado para dirigir el negocio.

### ¿Considera que los acuerdos familiares deben estar por escrito?

Estamos conscientes que es necesario pues en la empresa ya ha habido incidentes por no tenerlos. Se logra más confianza para crear más veracidad en lo que se ha dicho. Para tener respaldo y así exigir y se cumpla lo acordado.

Al estar por escrito tienen que cumplirse.

Porque se han hecho cosas que afectan a la empresa.

Son importantes para saber qué tiene que hacerse.

## Comunicación de la familia

### ¿Le han inculcado a los MSG a cuidar el patrimonio familiar?

Dentro de la comunicación con la familia se los hemos hecho ver, que el patrimonio es de ellos. Se les ha ido enseñando sobre el manejo de las operaciones y manejo de la empresa. No solo con el ejemplo sino verbalmente. Que es muy importante la administración del negocio. Como han visto lo que nos ha costado sabrán cómo manejarlo. Se les he enseñado a no gastar más de lo que tienen, así como de aprovechar al máximo los recursos de la empresa.

Nos lo han dicho en varias ocasiones, que el negocio es de nosotros.

Que debemos cuidar la empresa pues les ha costado tanto.

Nos han hecho ver lo importante del negocio pues es el legado que nos dejarán.

Es una responsabilidad grande y sabemos que cuidaremos la empresa, es lo menos que podemos hacer.

Mantengo las ideas de mi papá y se lo que cuesta el dinero.

Todos hemos recibido el mensaje de estar comprometidos con la empresa y la familia.

### ¿Se ha presentado algún conflicto o rivalidad, disputas en la familia?

Por la terminación de la carrera universitaria. No haber transmitido el conocimiento del negocio y no saben que hacer. Por algunos privilegios a un hijo. En la toma de decisiones. En la distribución de las acciones. Por lo problemas traídos de la casa y que tratan de resolverse en la empresa.

Pocos, pero no me gusta contradecir.

La falta de ser igual con todos los hijos.

El no contar con los conocimientos del negocio y la exigencia de hacer todo bien.

A veces es más severo conmigo que con los empleados.

Los que trabajamos en la empresa deberíamos tener más acciones que los que no trabajan en ella.



## Protocolo Familiar

### ¿Tiene conocimiento sobre lo que es un protocolo familiar?

No ninguno siempre pensé en un testamento. En alguna reunión de negocios escuché ese nombre, pero no le preste mucha atención. Ahora con la entrevista estoy conociendo con mayor profundidad el tema.

No hasta ahora que lo estoy conociendo en el curso de Administración. Al conocer el concepto inicié una búsqueda en internet y me di cuenta de todo lo que debe contener un protocolo familiar. Comencé a conocer del tema con el libro de texto con que estudiamos.

### ¿Tiene conocimiento sobre lo que es un protocolo familiar?

Definitivamente nos ayudará en la empresa para aclarar diferentes puntos que son necesarios manejar de diferente forma, no tenemos protocolo familiar. Es importante que todos sepan como está integrado el patrimonio de la familia.

Para que las futuras generaciones estén preparadas para cuidar y aumentar el patrimonio familiar. Si bien en este momento no estamos preparados para que funcione en un 100%, nos ayudará bastante. Ayudará a que haya armonía dentro de la empresa. Que se establezca la forma de salir de la empresa.

Sí pues la empresa lo necesita, es importante que todos los integrantes de la familia sepamos cómo se debe administrar aspectos delicados que se dan en la familia. Si porque necesitamos saber cómo quedaremos en el negocio, que haya reglas de como se repartirán las acciones. Debe contener reglas para el pago de salarios. Considero importante poner en práctica lo que estoy aprendiendo en la universidad. Nos da la oportunidad de conocer las situaciones que vamos a enfrentar pero como se pueden manejar de mejor forma.

### ¿Quiénes considera que deben participar en la elaboración de un protocolo familiar?

Nosotros como esposos y fundadores de la empresa. Considero que toda la familia pueda dar ideas en algunos aspectos importantes. Debemos tener una idea clara de todo lo que debe contener el protocolo y ver qué puede aplicarse a nuestra empresa. Considero que debemos tener un protocolo sencillo y conforme vaya creciendo el negocio irlo cambiando.

Mis padres por ser los dueños de la empresa y nosotros como hijos podemos indicar partes con las que deben contar un protocolo. Podemos dar ideas y decir qué puede contener, pero ellos como los fundadores tienen toda la libertad de decidir qué se pone o se quita.



## Interpretación de resultados

Los resultados de la investigación de campo muestran que al interior de las empresas familiares, como en cualquier otra, se manejan y resuelven situaciones de índole empresarial. Pero, además, con el componente que son los miembros de ésta quienes, partiendo de su posición y participación dentro de la familia, actúan de acuerdo al caso.

Uno de los tantos aspectos, que tanto fundadores como miembros de segunda generación hacen ver como problema focal, es el roce con los miembros de la misma familia. Esto es por lo que hacen o dejan de hacer, aquellos que tienen un rol más gerencial. Dicho conflicto se agrava aún más por el carácter que tiene dicho ejecutivo, quien en la mayoría de los casos es el fundador de la empresa.

Se menciona también que la relación laboral se ve afectada por los privilegios que algunos miembros de la familia tienen, o bien por el hecho del poco grado de conocimiento que se tiene en las operaciones de la empresa. A esto es importante señalar, que la falta de conocimiento que los miembros de la segunda generación tienen del negocio se debe en parte a que la transmisión del conocimiento no fue el deseado, y la participación en la empresa no siempre fue programada aunque siempre se les habló del negocio.

Se reconoce, por parte de los fundadores, que no se tienen establecidos los requisitos para ingresar a la empresa y se ha hablado poco de ello con los miembros de la segunda generación. Esto tiene relación con que no se toca el tema de la sucesión con ningún miembro de la familia y que a la vez se les hace difícil abordar el tema, por la sencilla pero valedera razón de que "es el trabajo y esfuerzo de toda la vida del fundador".

Por los aspectos mencionados, para las empresas investigadas adquiere una relevancia mayor el contar con un documento que de los lineamientos a seguir para fundamentar la toma de decisiones, establecimiento de requisitos para participar en el negocio, reglas tanto para establecer salarios y salida de la empresa y en general para poder dirimir las situaciones familiares que afecten la empresa o viceversa.

## Conclusión

Dentro de los requisitos a tomar en cuenta para la investigación de las empresas familiares, estaba el tener una vida de operaciones de no menos de 10 años siendo el rango dado, de 10 a 20 años. Así también, que participaran en el negocio activamente además del fundador (es) uno o dos miembros de la siguiente generación (MSG).

Por otro lado, todos los integrantes de la empresa familiar tienen muy claro los valores inculcados para la sobrevivencia de la empresa, la edad a que deben involucrarse y las consideraciones a tomar en cuenta para que la empresa continúe existiendo. Sin embargo, no tienen establecidos los requisitos para el ingreso a la misma y tampoco han pensado en el proceso de sucesión.

Asimismo, están conscientes en que los acuerdos familiares deben de estar por escrito y que han inculcado el cuidar el patrimonio familiar, pero también ninguna de las empresas tienen o poseen un protocolo familiar.

En base a lo anterior, se presenta información sobre el contenido de un modelo de protocolo familiar, haciendo ver que el mismo cuando se elabora es como la confección manufactura de un traje o vestido para una ocasión muy especial, es decir a la medida. Por lo tanto, podrá incluirse, o no, tomar en cuenta alguna información dependiendo de la empresa familiar que se trate.

### Aspectos importantes de un protocolo familiar:

- Introducción, historia de la empresa y familia
- Valores, cultura y principios.
- Códigos de conducta.
- Políticas (formación, ingreso, promoción, compensaciones, egreso).
- Gobierno familiar (consejo de familia, consejo de administración).
- Derechos patrimoniales (propiedad, acciones, transmisión y venta).
- Sanciones y negociación de conflictos
- Relación con los empleados.

## Bibliografía

- Arenas, C. Rico, B. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. *Estudios Gerenciales* 30, emisión 132 páginas 252-258 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>
- Barbeito, R. Crespo, P. Martínez, C. Guillén, S. (2008). *Estudio sobre el desarrollo de protocolos familiares en Galicia*. *Estudios de Economía Aplicada*. Volumen 26-2 páginas 1-22 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30113187017>
- Belausteguigoitia, R. (2010). *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. Segunda Edición. Mc Graw Hill, México.
- Díaz, G. & Fuentes, G. (2014). *Las reglas de convivencia y su incidencia en la continuidad de las empresas familiares de Tehuacán*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, volumen 7 número 6. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2334448](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2334448)
- Flores, O. & Vega, L. (2014). *Factores claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C; México*. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, volumen 7. Número 7 [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2499685](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2499685)
- Gimeno, A. Baulenas, G. Coma, J. (2009). *Modelos de empresas familiares. Soluciones prácticas para la familia empresaria*. Ediciones Deusto. [www.e\\_deusto.com](http://www.e_deusto.com) España
- Luna, R. (2010). *Problemas y soluciones de la empresa familiar*. Primera Re-impresión. Rivara ediciones. Guatemala
- Trevinyo, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana*. Primera Edición Pearson. México.

