

RESUMEN

La Gestión de las Empresas Familiares en Venezuela. Caso: cadenas de supermercados.

Autores: *Raquel J. Vieira Issa*
Leslie Borjas de Xena
Universidad Metropolitana

Caracas, Octubre, 2011

Gersick (1997); Upon y Petty, (2000) y Amat, (1998), consideran que las empresas familiares se han convertido en un importante motor de las economías a nivel mundial, siendo la estructura empresarial más numerosa de todo el mundo, ya que representan el 90% del parque empresarial y contribuyen con el 50% del producto y el empleo; de donde se desprende la gran importancia del estudio de la gestión de dichas empresas. El objetivo general de la presente investigación consistió en describir los factores que están presentes en la gestión de las empresas familiares, dedicadas a la comercialización de alimentos, a través de cadenas de supermercados, ubicados en el área metropolitana de Caracas. En el abordaje metodológico, se utilizó la técnica de estudio de caso de tipo descriptivo que permitió analizar como ocurre un fenómeno organizativo contemporáneo dentro de su contexto real (Yin, 1984, Martínez, 1988). El instrumento de recolección de datos fue la entrevista semiestructurada e información de fuentes secundarias como documentos y archivos proporcionados por los informantes claves. Las categorías que emergieron en esta investigación fueron: Gestión de transferencia de dirección, Criterios de éxito de la gestión, Cultura en las empresas familiares estudiadas e Impacto de la Tecnología en la Gestión.

Palabras clave: Empresa Familiar, Gestión, Estudios de Casos, Cadenas de Supermercados, enfoque cualitativo.

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar está influenciada en su administración y gerencia por un grupo familiar o por lazos familiares. Las empresas familiares se distinguen del resto de las empresas, porque al menos pasado por dos generaciones, o sino, existe una intención futura por parte de los familiares de las generaciones más jóvenes a continuar la empresa (Arayonés y Signes 1992, Sharma, Christman y Chua, 1997, p.2).

Muñoz (2011), afirma que en el caso de Venezuela el sector empresarial familiar está consciente del impacto y de su valor en la economía porque sus inversiones representan entre 80 y 85% de la producción nacional; el 70% de la mano de obra del país trabaja en esas empresas (familiares), constituyendo una importante fuente de generación del producto interno bruto de la nación.

Las empresas familiares, tienen su representación en diferentes sectores productivos. El caso de estudio abordó las cadenas de supermercados que aparecieron en Venezuela alrededor de la década de los cincuenta; empresas que han gozado de muy buena trayectoria y gestión por parte de sus dueños. Las empresas familiares estudiadas, se encuentran gerenciadas en su totalidad por la segunda (2da) generación, exceptuando un pequeño número de ellas, en donde ya se tiene la presencia de familiares pertenecientes a la tercera (3era) generación. Entre las más importantes destacan: Automercados Plaza's, Excelsior Gama, El Patio, Unicasa, Central Madeirense, San Diego, entre otras.

En este sentido, el objetivo de este trabajo es describir los factores que están presentes en la gestión de las empresas familiares, dedicadas a la comercialización de alimentos, a través de cadenas de supermercados, ubicados en el área metropolitana de Caracas durante el periodo septiembre-noviembre 2011.

Metódica de la investigación

La metodología se realizó con un enfoque cualitativo. El trabajo se abordó a través de un estudio de caso descriptivo, que permitió ver el proceso organizativo de las empresas familiares en su contexto real.

Criterios para la selección de los supermercados de cadena se siguieron los siguientes criterios

Los criterios se presentan en la tabla 1 :

Tabla 1:

Criterios de Selección de Supermercados
- Supermercados clasificados bajo la definición de "empresas familiares"
- Con una amplia y reconocida trayectoria en el sector del comercio de alimentos en Venezuela.
- Ser supermercados de medianos a grandes
- Haber pasado por lo menos por el segundo proceso de sucesión lo que indica su trayectoria.

Según Lozano (2010) cuando se trata de un estudio cualitativo, el mínimo aconsejable para un estudio de casos es cuatro empresas (Lambrech, 2005, p.270, Eisenhardt, 1989, p.545). Sin embargo, de los supermercados de cadena contactados sólo tres accedieron a

dar soporte a esta investigación, por razones de poca disponibilidad de tiempo, viajes, confidencialidad, entre otras.

Otro aspecto a considerar es que las tres empresas familiares entrevistadas exigieron absoluta discreción con respecto al nombre del supermercado y el de los informantes por motivos de seguridad. Por lo tanto, esta información no será suministrada. A pesar de ello, el desarrollo del análisis y las conclusiones no se vieron afectados por este hecho.

En el caso de la presente investigación, la información se obtuvo por medio de los informantes “clave” de las cadenas de supermercados que permitieron el acceso a la información para el desarrollo de la investigación. En el modelo naturalista de la investigación cualitativa el informante clave para Valles (2000), es una persona capaz de aportar información sobre el elemento a estudiar y constituye un nexo de unión.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de este tipo de estudio, donde se escribe la gestión de empresas familiares, según Rojas (2010), tiene su fundamento en el paradigma fenomenológico interpretativo, donde “los procesos sociales y humanos se explican a partir de las interpretaciones que hacen los sujetos de sus propias acciones” (p.38). Su énfasis fue la comprensión y descripción de los hallazgos y el proceso que se sigue es de generalización de la información a través de la síntesis sin realizar contrastes rigurosos de la misma.

Los resultados provienen de la indagación cualitativa de un *estudio de caso* de tipo descriptivo, definido como “una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes y en las que se utilizan múltiples fuentes de evidencia” (Yin, 1981). Se consideró descriptivo, ya que permitió analizar como ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real (Martínez, 1988).

La concepción subjetiva y vivencial del estudio permitió que la teoría vaya surgiendo en forma flexible de las respuestas a las interrogantes realizadas a los informantes claves, permitiendo agruparlas en categorías las cuales son producto de la sinopsis o síntesis de los testimonios aportados por los entrevistados de las empresas familiares bajo estudio.

Gallo (1995), presenta con respecto al tipo de Empresas Familiares una clasificación de las mismas según el nexo familia-negocio (véase cuadro 2). Es conveniente mencionar que las empresas estudiadas en esta oportunidad, pertenecen a la primera clasificación presentada por este autor, titulada “Empresas de Trabajo Familiar (ETF)”, en donde el objetivo principal de los miembros de este tipo de empresas, es mantener la misma en manos de la familia e involucrar a la mayor cantidad de familiares posibles (si así ellos lo desean). A su vez, a esta clasificación pertenecen aquellas empresas cuyos miembros están interesados en la continuidad de la empresa generación tras generación. En base a lo expuesto anteriormente, se puede notar claramente como estas empresas estudiadas encajan en dicha clasificación.

Castillas y Vásquez (2005), clasifican a las empresas familiares según el nivel generacional de las mismas. En este caso, las empresas familiares estudiadas pertenecen a la clasificación generacional “Empresas en segunda generación”, ya que todas estas se encuentran actualmente en manos de la segunda generación, excepto por

un mínimo número de ellas en donde ya se está en presencia de familiares pertenecientes a la tercera generación.

Surgieron diferentes categorías, la gran mayoría encajaron con los objetivos específicos planteados por la autora de esta investigación; sin embargo, surgieron otras categorías que a pesar de ser inesperadas, fueron de gran importancia para este trabajo.

A continuación se presenta la categorización de los resultados:

Categoría A: Gestión de transferencia de dirección

Para la gestión de las empresas familiares en cuanto a la transferencia de dirección se encontraron las siguientes categorías:

- A1: Socialización temprana con el negocio
- A2: Conocimiento del negocio: formación y entrenamiento,
- A3: Inclusión de la segunda generación

A1. Socialización temprana con el negocio familiar.

En cuanto a los inicios en la empresa de los miembros de las familias, se observa un involucramiento desde jóvenes (Inf.5) con aumento progresivo de la responsabilidad al pasar los años, comenzando desde cargos o posiciones de entrenamiento y conocimiento del negocio como pasantías (Inf. 3) y se va incrementando la responsabilidad al ir escalando cargos de mayor envergadura.

Este hallazgo es consistente con la pertenencia inicial de descendientes a la empresa familiar, al señalar que la preparación y el acompañamiento que se les brinda a los descendientes en la primera fase de vinculación con la empresa, es clave en el desempeño y la continuidad de recursos valiosos para la empresa familiar (Lozano y Urbano, 2010). Por lo que el continuo entrenamiento y la confianza al ir otorgando mayor responsabilidad, podrían ser factores que han contribuido en la continuidad de estos miembros de la familia en el negocio familiar.

A2. Conocimiento del negocio: formación y entrenamiento

Tabla 2

Categoría A2. Conocimiento del negocio

CATEGORÍA A2	CONTENIDO
Conocimiento del Negocio adquirido por trabajar en diferentes áreas de	<i>“Pasantías en compras y luego control de ventas” (Inf 3)</i> <i>“conocimiento integral” (Inf. 2),</i> <i>Inicio en la empresa: “Compras: conociendo el departamento estuve 29 años” (Inf.2)</i>

la empresa.	<p>“...trabajar en todas las áreas conocer los aspectos relevantes de su conducción” (inf. 2)</p> <p>“El conocimiento de la empresa ha sido clave para el manejo ético del negocio” (Inf. 2)</p>
-------------	--

Fuente: elaboración propia

Otra de las características de la gestión de estas empresas familiares, relacionadas con la transferencia de dirección expresado por sus informantes, es el conocimiento del negocio que es una consecuencia del trabajo de los integrantes de la familia, en diferentes áreas o departamentos de la empresa (Inf.3), desde que ingresan, lo que les permite conocer en detalle los aspectos relevantes de la gestión (Inf.2). Esto esta ligado con la socialización temprana con el negocio familiar, mencionado en la categoría A1, que es lo que conlleva al conocimiento integral de la empresa antes de pasar a cargos directivos.

Según Marvez (Exp.1) como fortaleza de las empresas familiares venezolanas:

...el truco ha estado en que han sabido formar a las generaciones subsiguientes y entusiasmarlas en continuar ese legado que le están dejando los padres y/o los abuelos. Las nuevas generaciones se han formado muy bien en el campo gerencial, aportándole nuevas ideas y continuidad familiar. (Entrevista personal, octubre 25, 2011).

Pasando así a la categoría que surgió y que está ligada a la transferencia de dirección de las empresas, también conocida como “sucesión”, se tiene la inclusión de la segunda (2da) generación en el negocio familiar. Los informantes claves, indicaron que las formas de inclusión de la segunda (2da) generación, se dio por diversos motivos; acuerdo y méritos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Las conclusiones se presentan atendiendo a los objetivos planteados en la investigación.

En la gestión de las empresas familiares estudiadas, en cuanto a la transferencia de dirección se encontraron las siguientes categorías:

- **Socialización temprana con el negocio familiar:** Los informantes claves, iniciaron su proceso de socialización entendido con la incorporación al “negocio”, desde muy temprana edad. Informante uno (1) “Por ser empresa familiar la relación se da desde muy joven con trabajos a destajo” (Inf.5). “Empecé por pasantías en compras y luego en control de ventas. El ingreso en la empresa fue iniciativa propia pero al ser de la familia me incorporé” (Inf. 2).

Este hallazgo es consistente con la investigación sobre pertenencia inicial de descendientes a la empresa familiar realizada por Lozano y Urbano (2010), quienes

señalan que la preparación y el acompañamiento que se les brinda a los descendientes en la primera fase de vinculación con la empresa, es clave en el desempeño y la continuidad de recursos valiosos para la empresa familiar.

Otra de las categorías en cuanto a la gestión que se obtuvo, fue:

- **Conocimiento integral del negocio:** se ha logrado por la formación de los actuales directivos por diferentes áreas de la empresa, lo que les permitió adquirir conocimiento desde muy temprana edad.
- **Proceso de inclusión:** los informantes manifestaron la no existencia de *planes formales* para pasar de la primera a segunda generación; sin embargo, hubo un proceso previo de formación a través de involucramiento y entrenamiento gradual desde jóvenes para asumir esta tarea, que según los informantes les dio méritos para la posición, además de la existencia de acuerdos familiares.

Se logró determinar los siguientes criterios de éxito en la gestión de las empresas familiares estudiadas:

- **Emprendimiento e Innovación:** presencia de un proceso de emprendimiento e innovación en la dirección de las empresas, que comprenden una gestión mixta con políticas empresariales corporativas donde se incluye a profesionales que no pertenecen a la familia y una gestión moderna de renovación donde se incluye la tecnología.
- **Confianza para delegar las operaciones:** los informantes entrevistados manifestaron que un aspecto que caracteriza a la gestión actual es la confianza en su personal para delegar en ellos los aspectos logísticos que conforman la función del día a día de la empresa.
- **Control estratégico por parte de la familia, en general:** la dirección sigue estando en manos de la familia; esto está en línea con lo encontrado en las bases teóricas, donde lo que caracteriza primordialmente a las empresas familiares, es que el control de las mismas este en manos de sus dueños; reservándose la dirección y la gestión de la empresa.
- **Profesionalización, formación y entrenamiento continuo del recurso humano:** La estrategia de gestión que han asumido las empresas familiares estudiadas y de la cual manifiestan sentirse satisfechos, es su preparación profesional, el proceso de formación que siguieron antes de asumir la dirección; sumado al hecho de contar con un recurso humano profesional y que está en constante entrenamiento.
- **Planificación a futuro,** que constituye un factor de éxito por su relación con el crecimiento y la continuidad de la empresa. Existen planes tanto de cambio organizacional al pasar de empresa familiar a corporativa, de crecimiento con la inauguración de hipermercados, de innovación con gestión moderna y tecnológica y de continuidad con la preparación para la tercera generación.

En cuanto a la cultura, es importante señalar los valores que están presentes en las cadenas de supermercados estudiadas. En la relación empresa-familia, existe un valor muy importante para el buen desarrollo de la gestión en una empresa familiar, el cual es

la armonía, en donde la responsabilidad, el respeto y la comunicación entre los miembros han jugado un papel fundamental. “Esta empresa con 62 años se ha mantenido, en parte, gracias, a la disciplina, honestidad, trabajo y respeto entre los miembros de cada familia” (Inf. 1)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACNielsen (2008). *Nielsen Retail Index*. Caracas. Venezuela

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: USAT - Escuela de Economía Lambayeque.

Aronoff, C. y Ward, J. (2000): *Family meetings: how to build and a stronger family and stronger business*. Family Business Leadership Series, n° 2. Business Owner Resources. Georgia, Estados Unidos.

Asociación Nacional de Supermercados (ANSA, 2010): *El consumidor confía en los productos del sector privado*. [En línea]. Recuperado el 05 de Octubre de 2011, de: <http://www.consumid.org/detalle/12948/asociacion-nacional-de-supermercados-%28ansa%29:-el-co>

Baliño (2006). *La sucesión, un dilema al que no escapa ninguna empresa familiar*. [En línea]. Recuperado el 07 de Julio de 2011, de <http://management.iprofesional.com/notas/61232-La-sucesion-un-dilema-al-que-no-escapa-ninguna-empresa-familiar.html>

Batram, A. 2001. *Navegar por la complejidad*. Guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión. Ediciones Granica. . [En línea]. Recuperado el 18 de Octubre de 2011, de: <http://books.google.co.ve/>

Belausteguigoitia, I. (2004): *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México, Ciudad de México Mc Graw Hill.

Bermejo, Manuel; Rubio, Isabel y de la Vega, Ignacio (1992). *La creación de la empresa propia*. Mac Graw Hill, Instituto de Empresa, Madrid, España.

Briceño, M. (2006). *Gestión de Empresas Familiares: factor clave para el desarrollo local*. VISION GERENCIAL • ISSN: 1317-8822 • Año 5 • N° 2 • julio - diciembre, 2006 • 122-139

Bosch Sans V. Director de la Asociación Catalana de la Empresa familiar. [En línea]. Recuperado el 13 de Septiembre de 2011, de http://isearch.babylon.com/?q=La+empresa+familiar%3A+su+problem%C3%A1tica+y+sucesi%C3%B3n++++V.+Bosch+Sans+Director+de+la+Asociaci%C3%B3n+Catalana+de+la+Empresa+Familia+&babsrc=HP_ss&s=web&as=0.

Borjas, L. y Monasterio, D. (2009). *Representaciones sociales de la ética empresarial venezolana*. Revista CS. [En línea]. Recuperado el 01 de Octubre de 2011, de

http://www.icesi.edu.co/revista_cs/images/stories/revistaCS4/articulos/10%20Borjas%20Monasterio.pdf

- Buj y Muñoz (2007). *La Gestión de Empresas en la Sociedad del Conocimiento*.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. y García-Almeida, D. (2001). *The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm*. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Casillas, J. C., Díaz, C., Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. España. Thomson Editores,
- Castillo, R y Esperanza, R. (2009). *Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia*. *Estudios Gerenciales*. Universidad ICESI Vol. 25, Núm. 112, julio-septiembre, 2009, pp. 101-129.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). *Defining the Family Business by Behavior*.
- Datos Information Resources (2004) Clasificación de los Supermercados. [En línea]. Recuperado el 01 de Septiembre de 2011, de <http://www.datosir.com>
- DeNoble, A., Ehrlich, S. y Singh, G. (2007). *Toward the Development of a Family Business Self-Efficacy Scale: A Resource-Based Perspective*. *Family Business Review*, 20(2), 127-140.
- Dezerega, V. (1996). *Aseguramiento estratégico de la gestión gubernamental*. consultores@dezerega.com. [En línea]. Recuperado el 01 de Octubre de 2011, de <http://www.dezerega.com>
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/gobvictor-1.htm>
- Dominguez, F (2009). *Fundamentos para la gestión del capital*. [En línea]. Recuperado el 06 de Octubre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/fundamentos-para-la-gestion-del-capital-de-trabajo.htm>.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Norma Editorial. Bogotá Colombia.
- Dunemann, M., Barrett, R. (2004). *Family Business and Succession Planning*.
- Dyer, G. W., Handler, W. (1994). *Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections*.
- Eisenhardt, K. (1989) *Building Theories from Case Study Research*. *Academy of Management Review* 14 (4) 532-550.
- Fattoum, S. y Fayolle A. (2008). *L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales*. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 230, 105-112.
- Fraile (2009). *El Mercado de la Distribución en Venezuela*. [En línea]. Recuperado el 07 de Julio de 2011, de

<http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4247966>.

Gallo, M. (1995) "*La empresa familiar: textos y casos*". Praxis.

Gersick, K (1997) Upon y Petty, 2000 y Amat, 1998: *Empresas Familiares Generación a Generación*. México, Ciudad de México. Mc Graw Hill.

Gregory, J., Silva, C. (2009). *Factores claves de éxito en sucesión de poder en empresas familiares de origen portugués*. Caso: Minerales no metálicos. Tesis de grado. Universidad Católica Andrés Bello.

Guerrero, M. (2011). *Las Empresas Familiares*. Gestipolis. [En línea]. Recuperado el 15 de Septiembre de 2011 de <http://www.gestipolis.com/canales/emprendedora/articulos/no14/empresasfamiliares.htm>

Habbershon, T.G. (2006). *Commentary: A Framework for Managing the Familiness and Agency Advantages in Family Firms*. Entrepreneurship: Theory and Practice, 30(6), 879-886.

Hiperventas (2005): ¿Hacia donde va el "supermercadismo" en Venezuela?. Revista Hiperventas. [En línea]. Recuperado el 30 de Octubre de 2011, de: <http://www.hiperventas.com7detalle.asp?Seccion=An%E1lisis&id=200>

Lansberg, I. (1998): *The Succession Conspiracy* Family Business Review. Vol. I. N° 2. Summer.

Lambrech J. (2005) *Multigenerational transition in family business : A new EXPLANATORY Model* Family Business Review 7(1) 39-59.

Lea, J. W. (1993): *La sucesión del Management en la Empresa Familiar: cómo mantener en negocio en la familia y la familia en el negocio*. Editorial Granica, Argentina.

Leach, P. (1993): *La empresa familiar*. Ediciones Granica. Barcelona. España.

Levinson, H. (1983): *Consulting with Family Business: What to Look for, what to look out for*. Ediciones Organizational Dynamics. Unites States of América.

Lozano M.; Urbano, David (2010). *Pertenencia inicial de descendientes a la empresa familiar* Revista Venezolana de Gerencia, vol. 15, núm. 50, abril-junio, pp. 183-206 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

Lozano, M. (2005). *La empresa familiar: factores contemporáneos y su influencia en la gestión*. [En línea]. Recuperado el 05 de Octubre de 2011, de: <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/EFfactores%20contemporaneos.pdf>

- Lozano, M. (1999). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. [En línea]. Recuperado el 08 de Septiembre de 2011, de: http://www.camaramed.org.co:81/mcc/sites/default/files/doc_digital/anexos/2010/Ago/El%20protocolo%20en%20las%20empresas%20de%20propiedad%20familiar.%20PDF.pdf.
- Luciani, A, Rocco, S. (2007). *Dimensiones de la cultura organizacional del Bloque Dearmas en relación al proceso de sucesión e intrapreneurship* para el año 2007. Tesis de Grado. Universidad Metropolitana.
- Martínez Bonafé, J. (1988). *El estudio de casos en la investigación educativa*. Investigación en la escuela, 6, pp. 41-50
- Martínez, M. (2000). *Investigación cualitativa etnográfica en Educación. Manual teórico-práctico*. México: Trillas.
- Maussa. F (2010). *Modelo alternativo para la sostenibilidad empresarial*. Investigación. Universidad de Medellín, Colombia
- Miller, D., Steier, L. y Le Breton-Miller, I. (2003). *Lost in Time: Intergenerational Succession, Change and Failure in Family Business*. Journal of Business Venturing, 18, 513-531.
- Montaferrante, P. (2010). Generación tras generación. [En línea]. Recuperado el 03 de noviembre de 2011, de <http://gerenciayliderazgoresponsable.blogspot.com/2010/07/patricia-monteferrante-generacion-tras.html>
- Muñoz, M. (2011). Venezuela: *Empresas Familiares aportan hasta 85% de la producción nacional*. [En línea]. Recuperado el 07 de Julio de 2011, de: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/05/11/venezuela-empresas-familiares-aportan-hasta-85-de-la-produccion-nacional/>
- Naldi, L. Nordqvist, M., Sjöberg, K., Wiklund, J. (2007). *Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms*.
- Neubauer, F. y Lank, A. (1999): *La empresa familiar*. Bilbao Ediciones Deusto
- Nogales, F (2009) *Modelos de gestión de la empresa familiar* [En línea]. Recuperado el 07 de Noviembre de 2011, de <http://www.camaras.org/publicado/empresafamiliar/claves/view.php?ID=98>
- Paredes, G. y Millán, J. (2000): *¿Empresa vs. Familia? Reflexiones sobre las características familiares de las pequeñas y medianas empresas y su desarrollo en el desarrollo empresarial*. Serie Lecturas. N° 34, septiembre 2000. Caracas, Venezuela.
- Pavón, J. (1997): *Gestión e innovación. Un enfoque estratégico*/ J. Pavón y A. Hidalgo. Madrid: Ediciones Pirámide 1997.

- Robbins, S. (2004). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. México:Prentice – Hall
- Rojas, B (2010). *Investigación Cualitativa fundamentos y praxis*. Caracas, 2da edición. FEDUPEL
- Rubinsztein J., Rubinsztein J.G., (sf.). *La sucesión en las empresas familiares*. [En línea]. Recuperado el 07 de Julio de 2011, de <http://www.hfainstein.com.ar/articul/sucesion.html>
- Saavedra, J. y Colmenares, O.(2008) Lanzamiento de Supermercados Cheap en Venezuela. ICESI. Colombia. [En línea]. Recuperado el 30 de Octubre de 2011, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/212/21210606.pdf>
- Sánchez, A., Casanova Crespo, Sánchez y Sánchez, A. (2002). *La empresa familiar Manual para Empresarios*. Madrid: Edición Deusto.
- Scerpella (2008) ¿Y si el Fundador o Fundadora muere? . [En línea] Recuperado el 08 de Julio de 2011, de http://www.degerencia.com/articulo/y_si_el_fundador_o_fundadora_muere
- Sharma, P, Chrisman, J y Chua, J. (1997). *Strategy management of the Family Business*. Family Business Review, Vol.10, N1, pp1-35.
- Sherman G. (1981). *Tecnología e innovación de la empresa*.
- Suarez, M.(2004). Perfiles directivos en las empresas familiares y desempeño organizacional: caso república dominicana. [En línea]. Recuperado el 30 de Octubre de 2011, de http://www.revistaleadership.com/cladea/doctoral/coloquio_II/JUSTOSUAREZ.pdf
- Valles MS. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Síntesis
- Vasilachis de Gialdino, I. (2007). *Estrategias de investigación cualitativa*. Buenos Aires, Edic. Gedisa.
- Weisbord, Janoff, (1995), *Future Search: An action guide to finding common ground in organizations and communities*, San Francisco,