



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

Fuentes de Conflicto

Ing. Santiago Antognolli

Empresas familiares: Fuentes de conflicto

(Trabajo presentado en el Primer simposio Internacional de Empresas Familiares organizado por la Universidad de La Salle – CEDEF en Noviembre de 2007 en Bogotá – Colombia)

Definimos como situación de éxito aquella condición que nos brinde rentabilidad a largo plazo y armonía familiar.

Fuente de conflicto en la EF

Hemos definido que el éxito en las EF, debe traducirse en Rentabilidad y Armonía Familiar. Para tal fin deberíamos medir el éxito por los resultados que se desprendan de la gestión de directivos – familiares o no – para lograr diluir o evitar los conflictos, sin que esto afecte el desarrollo de la empresa. Si bien las posibles fuentes de conflictos en una EF son infinitas, dependiendo de la cultura familiar, tipo y tamaño de empresa, mercado en que se desenvuelve y etapa de evolución, entre muchas otras, **podemos enumerar 4 aristas como las más frecuentes donde esas habilidades de los directivos se ponen a prueba.**

Y que son la clave para entender el concepto de la resolución de los mismos.

Más que interpretar la presencia de estos factores externos o internos como fuentes de conflictos, es necesario entender que es la ausencia de estos lo que genera las crisis.

Las tres primeras aristas están perfectamente estudiadas y ensayadas en la vasta bibliografía sobre el tema.

La cuarta arista está latente en la misma organización, esta, a medida que crece, pasa por sucesivas etapas de crisis internas que son las que impulsan los cambios que debe realizar, y, muchas veces, esos cambios son los que generan las crisis.

El empresario debe ir evolucionando en su accionar junto con la empresa.

El objetivo de este trabajo es demostrar que la aplicación de las metodologías para diluir o evitar los conflictos inherentes a la EF, debe estar adecuada a la etapa de crecimiento por la que está atravesando la organización

Los conflictos inherentes a la EF son.

Valores Familiares - Visión

En las EF la estrategia estará fuertemente influida por la filosofía, valores y metas de la familia propietaria, debemos estudiar cómo hacer para que estas no se constituyan en un obstáculo y sus empresas perduren a través de sucesivas generaciones.

Es obvio que si la cultura familiar no está alineada con las necesidades de la empresa no es posible la existencia conjunta de ambas.

Descartamos que los valores esenciales para que sea compatible una empresa de Familia estén presentes en todos los casos estudiados.

La ausencia de un objetivo en común es una de las principales fuentes de desavenencias, ya que cada integrante de la Familia tiene su propia empresa como meta y, a diferencia de los empleados no familiares que se someten a cumplir con lo que le dicen, el miembro de la familia cree que está defendiendo un objetivo superior, el de su propia concepción de futuro, y se rebela contra todas las decisiones que tomen los demás.

El definir una visión y consensuarla con todos los integrantes de la Familia es un elemento esencial para disminuir las posibles diferencias.

La decisión de las acciones del día a día, que generalmente es tomada e impuesta por quien detenta el poder en la organización, lo que muchas veces genera resentimientos o rebeldía, se subordina a conseguir esa posición deseada por todos.

Esa Visión, que surge de una necesidad en común, hace que las necesidades personales pasen a segundo plano, dejar de lado el yo para dar paso al nosotros, sentir que es más importante el futuro a largo plazo de la organización que cualquier aspiración personal.

Y, lo más importante, cambia el foco del poder, deja de reflejarse en personas y se ubica en objetivos. ***Esto lo debemos hacer así, no por que yo lo digo, sino porque, si no, no alcanzaremos el objetivo que dijimos queremos alcanzar.***

Valores Familiares → Visión de la Familia → Estrategia de la empresa

Esta sería la secuencia lógica de evolución.

- Teniendo presentes los valores familiares, es decir obviando que son compatibles con la necesidades de la empresa (de no ser así no es posible la existencia de ambas).
- Se discute y se acepta una visión compartida
- Utilizando el enfoque estratégico se desarrolla una estrategia competitiva.

Enfoque estratégico

Adonde queremos ir	→	Visión de la Familia
Donde estamos	→	Análisis – Diagnóstico
Cómo llegamos allí	→	Estrategia

En definitiva, la falta de una Visión conjunta es una de las causas de desavenencias en la empresa y en la familia.

La metodología habitual consiste en desarrollar esa visión en conjunto con todos los integrantes del núcleo familiar, y esto debe ser llevado a cabo en la etapa más temprana de la empresa.

Formas de Gobierno

Los problemas que enfrenta la Empresa Familiar, son exactamente los mismos que los de las empresas societarias, sólo que a las primeras se les agregan los problemas de la familia.

Es muy normal que en una empresa se le llame la atención a alguien por no alcanzar los objetivos, promocionar a un empleado a un cargo superior y que los antiguos compañeros deban subordinarse, despedir a otro por no cumplir con los requisitos del puesto, o no estar alineado con los objetivos de la empresa. Pero cuando esto sucede en una Empresa Familiar y ese alguien es un padre, un hijo, un hermano o un primo, el problema toma dimensiones enormes, porque repercute también en el seno de la familia.

Muchas familias, por estructura, cultura, etc., enfrentan estos procesos sin grandes crisis, porque pueden hablarlo e ir decidiendo evitando los conflictos, es decir consensuado entre todos los intereses. Otras viven en constante discusión y hasta se separan. Y las demás no discuten, evitan el conflicto y, en estos casos, la empresa se resiente.

Hay una sola forma de disminuir el impacto de estos problemas: establecer una forma de gobierno. (Antognolli; 2006).

El esquema que mejor representa el sistema de la EF es de los tres círculos de Jhon Davis – Tagiuri, donde se representan los tres subsistemas que entran en juego e interactúan entre sí. Familia – Empresa - Propiedad La mayor dificultad a superar es el entender que cada uno de los tres subsistemas evoluciona a través del tiempo en su propia dirección y atendiendo sus propias necesidades.

Esas evoluciones, que se producen en marcos temporales distintos, producen interacciones entre los tres subsistemas que, si no se enmarcan en reglas definidas y precisas, pueden generar tensiones dentro de cada uno, y muchas veces hasta la rotura de uno o más de ellos.

Con una forma de gobierno, definida por consenso, para cada uno de los tres subsistemas (Junta Familiar para la familia, Directorio para la empresa y Junta de accionistas para la propiedad) se amortiguan las diferencias que se producen entre las fronteras inter sistemas.

El profesor Jhon Davis refleja la problemática de esta diferencia en la evolución en la enunciación de lo que él denomina las Cuatro Leyes Naturales de las EF.

- Las familias crecen más rápido que las empresas
- Las expectativas económicas de las familias son mayores de generación en generación
- Como consecuencia de las otras dos, las familias son cada vez más dependientes, económicamente, de la empresa.
- La cuarta ley sostiene que las familias suelen poner todos los huevos en la misma canasta.

Yo agrego una quinta ley.

- Las posibilidades de conflictos son directamente proporcionales a las distancias entre los lazos familiares de los integrantes de la EF. Esto implica que a medida que avanzan las generaciones las probabilidades de conflictos se incrementan.

Por lo que la necesidad de regulación y forma de gobierno de cada subsistema se vuelve imprescindible.

Es entonces cuando se debe plantear el “Protocolo Familiar”.- (La forma y uso de este documento está lo suficientemente estudiado y planteado en la literatura sobre el tema).-

La sucesión

Esta arista es la que, si no es llevada a cabo adecuadamente, produce los conflictos más profundos.

En la etapa de la sucesión confluyen temporalmente una serie de conflictos personales.

El que debe o decide dejar la empresa, si no se preparó para ello, debe enfrentar la crisis del cambio de actividad, comienza a sentir que envejece y debe adaptarse a esta nueva etapa con lo que esta adaptación conlleva. El o los que toman la dirección deben enfrentar el tomar decisiones y asumir la responsabilidad de la gestión.

Los empleados deben adaptarse a un nuevo estilo de liderazgo, lo que exige a cambios que, en aquellos de más edad, muchas veces son imposibles. Todos estos conflictos, como he señalado, confluyen temporalmente y tienen repercusión tanto en la familia como en la empresa.

Es por esta causa que sólo el 10% de las EF logra superar la tercera generación.

La solución a este conflicto es prepararse y programar este cambio generacional.

(Ver Empresas Familiares: La sucesión - del mismo autor)

En estas 3 aristas, el estudio de la disciplina se ha profundizado significativamente.

Entendemos que es posible definir una arista mas, como enfoque complementario a los anteriores y en busca de adicionar conocimiento a los focos de conflictos en materia de estudio, con el objetivo de tratar de definir acciones que atenúen o eviten esos conflictos.

La metodología de estudio consistió en estudiar las distintas crisis que debe atravesar el empresario a través del ciclo de crecimiento de la organización y agregarle las fuentes de conflicto, propias de la EF.

El estudio está basado en experiencias realizadas en empresas pequeñas y medianas de Argentina y fue llevado a cabo mientras se efectuaba la consultoría de dirección de las mismas.

El enfoque de las etapas de evolución

Las anteriormente descriptas, aristas de generalización de conflictos, se combinan en las distintas etapas de evolución de la EF.

Adicionar como variable analítica las etapas de crecimiento de la EF, resultara clave para comprender los diferentes comportamientos que se manifiestan.

Además de entender las posibles acciones a llevar a cabo ante cada etapa y ante cada crisis que se enfrente.

A cada etapa debe adecuarse la intensidad y profundidad de las medidas de profesionalización de la gestión, no es posible realizar prácticas profesionales o pretender redactar un protocolo familiar en la etapa de gestión de la empresa.

Muchas veces el llevar a cabo políticas en etapas de inicio de la organización agrega costos innecesarios que pueden hacer peligrar su evolución.

También los cambios deben ir acompañados de la evolución, tanto emocional como profesional de los involucrados en la EF.

Marco metodológico:

Este trabajo está basado en experiencias realizadas en campo en empresas Pyme de Argentina, cada una de ellas en distintas etapas de evolución en los años 2002 – 2007.

No se puede aislar el sistema empresa del contexto, cabe destacar que los años de estudio fueron años de crecimiento del PBI en la Argentina por lo que la actividad de las empresas estaba incrementándose como producto de ese crecimiento.

La generación de las típicas crisis de crecimiento y la buena situación económica, permitió la posibilidad de que contraten una consultoría para ayudarlos a solucionar esa situación.

El estudio se realizó sobre 27 empresas.

15 de ellas de producción de bienes, 5 de comercialización o distribución y 7 de servicios.

11 están gerenciadas por la primera generación sin que aún aparezca la segunda, 7 lo están por la segunda generación ya definida (la primera ya se retiró y en algunos casos se produjo el fallecimiento) y 9 están en plena etapa de convivencia entre la primera y segunda generación.

6 emplean de 1 a 5 personas, 3 entre 5 y 10, 3 entre 10 y 15, 14 tienen entre 20 y 40 empleados y 2 más de 40.

Se analizaron, además, 126 análisis F.O.D.A. de empresas de distinto tamaño y actividad de distintos países de habla hispana, que se recibieron a través del sitio www.pymesdefamilia.com.ar (hoy: negociosdefamilia.com.ar)

Resultados del trabajo

Las empresas son sistemas complejos que dependen de infinidad de variables (mercado en el que se desarrolla, forma legal, cultura de los fundadores, visión, valores, etc.....), por lo que resulta muy difícil generalizar en cuanto a que comportamientos y estrategias son los adecuados. Un mismo problema se resuelve en cada organización en forma distinta y generalmente con buen resultado en todas.

Pero todas, a medida que van creciendo, pasan por etapas de evolución que son muy similares en la mayoría. Tal como las personas pasan por la infancia, adolescencia, madurez y ancianidad, y en cada una de esas etapas se comporta y piensa de manera distinta, y cada una llega en tiempos diferentes, lo mismo ocurre con las organizaciones, con la única diferencia que las empresas, si se transforman en forma correcta, pueden sobrevivir a sus fundadores. En la EF se agrega, además, la interacción con los otros subsistemas que viene a agregar un componente adicional a cada una de las etapas.

En cada una de las etapas aparece una crisis, que es la que genera la necesidad de cambio, esta crisis puede ser más o menos corta, o más o menos traumática, dependiendo de si se conocen los motivos que la producen y se tiene orientación en cuanto a las primeras acciones a llevar a cabo.

Dependiendo de la cultura reinante en la organización, si es proactiva o reactiva, se pueden tomar acciones antes de que se produzca la crisis, o una vez

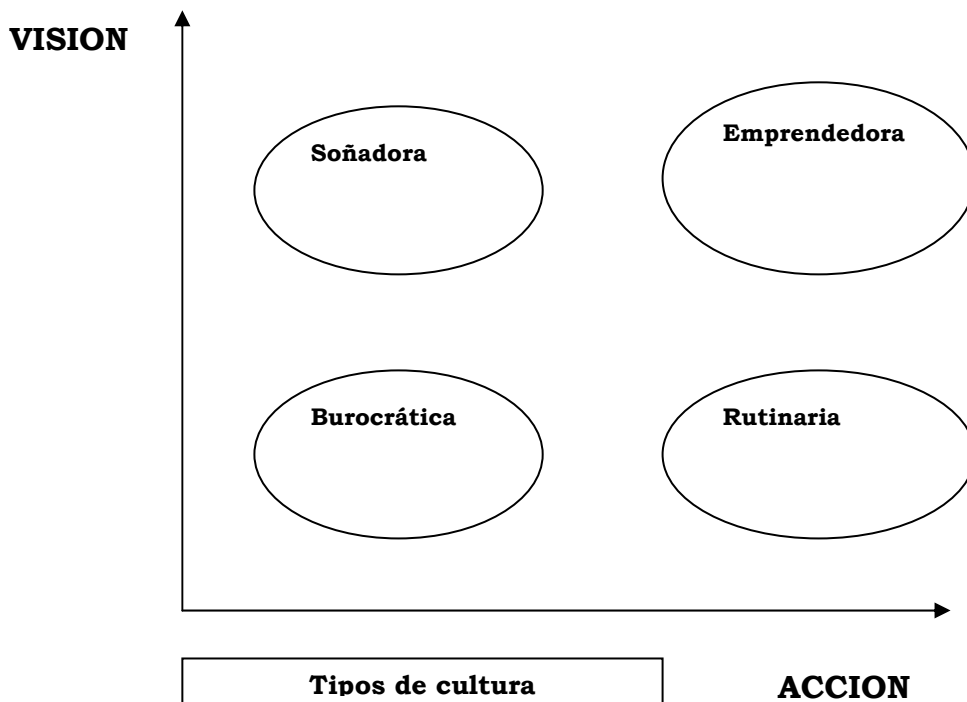
desencadenada, al conocer las causas, tomarla con más calma y menos angustia y realizar los cambios necesarios.

En cada etapa, junto con los cambios de organización, se debe evolucionar en la forma de liderazgo y en la cultura de la empresa, y estos pueden ser objetivos buscados ó comportamientos emergentes como consecuencia de la crisis atravesada, y, muchas veces, ambas cosas, donde los cambios influyen sobre la crisis y es esta la que produce los cambios.

Insisto que cada empresa es un ente único e irrepetible, por lo que a cada una la necesidad de cambio le llega en diferentes momentos, y los síntomas pueden diferir en intensidad, dependiendo de la cultura reinante en ese momento. Lo importante es percibir la necesidad del cambio y normalmente esto ocurre cuando: bajan las ventas, reina un clima de desorden, se tiene la impresión de perder el control, no se ven los objetivos claros, no se pueden alcanzar los objetivos propuestos, aumentan los conflictos (entre familiares, con los operarios, fuera de la empresa), cada integrante de la dirección tiene objetivos distintos, cada vez que se soluciona un problema aparece uno mayor y, en general, cuando no estamos disfrutando de la tarea que efectuamos diariamente ni tenemos claro para que hacemos cada cosa.

En la EF los conflictos se agudizan sobre todo cuando se encuentran temporalmente con aquellas fuentes citadas: Cultura familiar – Visión, forma de gobierno o sucesión.

Utilizaré la grilla “**Visión – Acción**” de **Gifford Pinchot III** a fin de graficar los modelos culturales que representan cada etapa de la evolución.



No creo necesario explicar que todas las acciones y medidas tomadas en la organización pretenden que esta se mantenga continuamente en el cuadrante superior derecho, es decir con una cultura emprendedora.

Además en cada etapa se indicarán que medidas son aconsejables para disminuir el nivel de conflicto atendiendo las tres causas identificadas: Valores familiares – Visión, Forma de gobierno y sucesión.

Primera etapa - emprendedora

Nace la empresa, una o más personas comienzan una actividad para fabricar un producto o dar un servicio.

Esta primera etapa, independientemente de que la empresa cuente con recursos o no, el gerente (*para simplificar cuando digo Gerente me refiero al responsable de generar la estrategia, al líder de la organización*) es **EL PROFETA**, con una alta dosis de Visión y Acción es el que rompe moldes, el que empuja a la empresa hacia delante. El fundador acompañado con un grupo, generalmente pequeño, de colaboradores que están muy motivados resuelve todos los problemas que aparecen.

Todo es nuevo, el nivel energético es muy alto. A esta etapa se la conoce también como CAOS CREATIVO, todos hacen de todo, todos saben adonde van, cada uno puede resolver casi sin preguntar el como porque conoce la Visión, el norte. No hace falta un control estricto porque la empresa es pequeña y fácil de manejar.

El único inconveniente es la falta de recursos que se sobrelleva y esquivo con entusiasmo y creatividad.

En esta etapa el fundador normalmente forma parte de la rueda operativa (comprar, producir, vender, entregar, cobrar, pagar) en casi todas sus etapas. A medida que la empresa va creciendo se van incorporando personas que, al principio, se adaptan fácilmente al resto. Porque a medida que van llegando los que ya están pueden inculcarles la Visión y contagiar el entusiasmo.

Muchas veces en esta etapa se suma la segunda generación persiguiendo dos fines, la ayuda en sí y la ilusión del fundador de que los hijos vayan aprendiendo el negocio.

Síntomas de crisis: La cantidad de gente aumenta, y los nuevos no reciben la comunicación porque todos están muy ocupados. Estos comienzan a trabajar sin una Visión global, pero con mucha energía y se genera entonces una subcultura RUTINARIA, estos nuevos no pueden resolver muchos de los problemas que se presentan. No hay tiempo para pensar. El Fundador tiene que ocuparse de todo, no puede delegar un poco porque no sabe como, y otro poco porque el personal que no tiene la Visión no resuelve nada sin preguntar.

Comienza la sensación de que faltan controles, la información generada no es suficiente, todo depende del Gerente, que, lógicamente, no puede estar en todo. Entonces comienzan a bajar las ventas, o el clima de la organización es de tensión, o no hay suficientes datos para tomar decisiones o nadie se ocupa de los problemas que aparecen, todo lo tiene que resolver al Gerente. Todos trabajan al

límite de Stress. El Gerente se transforma en **EL BARBARO** que toma las riendas, el que domina la crisis el que debe producir los cambios necesarios para pasar a la otra etapa.

Medidas a tomar

Valores Familiares – Visión

En esta primera etapa es esencial la definición y transmisión de la Visión, para evitar llegar a esta crisis con la familia dividida.

Los nuevos empleados no van a tener una dirección clara ya que pierden el contacto con el fundador, pero si es muy probable que lo tengan con los futuros sucesores, entonces es imprescindible que estos tengan bien clara y definida la visión.

Todo el esfuerzo debe hacerse en el gobierno de la familia, ya que es esta la que va a apoyar y ayudar a superar todos los inconvenientes aportando los recursos necesarios, financieros y de gente.

Forma de gobierno

No es tan necesario formalizar formas de gobierno para los tres subsistemas en esta etapa, primero porque normalmente no hay utilidades, tampoco existe una estructura formal de dirección de la empresa (todos hacen de todo) y, si la visión está definida y conocida, primero está la empresa.

Sí hay dos prácticas que son indispensables comenzar a practicar:

- Fijar un salario para cada uno que trabaja en la empresa. En esta etapa no es tan importante que sean diferenciados, pueden ser iguales para todos, lo que se pide es esfuerzo o creatividad, no importan tanto los resultados ya que todos son responsables.

El fijar un salario normalmente no se hace en las empresas en etapa emprendedora, y esto puede enmascarar la falta de rentabilidad o hacer creer que esta es mayor que lo real, ya que hay mucho personal de dirección que trabaja gratis. También ayuda para ir generando la cultura de que la economía de la empresa debe ir separada de la de la familia.

- Utilizar un método de reuniones, tanto con los familiares como con los empleados, para organizar las tareas. Este es un hábito poco habitual en las empresas analizadas.

Sucesión: Nadie piensa en la sucesión en esta primera etapa, el o los fundadores son jóvenes y la segunda generación está aprendiendo.

Segunda etapa - Estructuración

Para solucionar la crisis de esta primera etapa la EF debe cambiar para enfrentar el medio, es tiempo de mirar hacia adentro de la organización sin descuidar el afuera. Pero el mayor esfuerzo debe estar puesto en el cambio de estructura, en la capacitación, en el paso de “orden y mando” al del efectivo liderazgo para obtener colaboración.

Se debe mostrar la Visión a todos y cada uno en la empresa.

El Gerente debe ser capaz de salir de la rueda operativa y dedicarse a la generación de estrategias para cada sector como parte de un sistema complejo. Se debe transformar en **EL CONSTRUCTOR** que planea y organiza, que capacita y motiva, el que debe llevar a todos al estado de alto nivel de Acción - Visión.

Síntomas de crisis: Generalmente en esta etapa las crisis se producen por cambios en el entorno cuando los directores no pueden delegar completamente la rueda operativa y dedicarse a la gestión desde afuera de la misma. Se produce la miopía empresaria, sólo se evalúa y se optimiza la rueda operativa. Vender más, fabricar más, promocionar más, cobrar más, etc. Sin percibir que cada uno de estos cambios generan problemas en los otros sectores. Hay que entender que los síntomas (*bajan las ventas, reina un clima de desorden, se tiene la impresión de perder el control, no se ven los objetivos claros, no se pueden alcanzar los objetivos propuestos, aumentan los conflictos, cada integrante de la dirección tiene objetivos distintos, cada vez que se soluciona un problema aparece uno mayor y, en general, cuando no estamos disfrutando de la tarea que efectuamos diariamente ni tenemos claro para que hacemos cada cosa.*) son consecuencias de falta de estrategias globales.

Es un cambio muy grande el pasar de ser el mejor vendedor de la empresa a dedicarse a mirar a la misma desde otra óptica, desde la visión global y sistémica. Aparecen problemas constantemente por no adelantarse a los mismos, la organización es reactiva, todos son muy buenos solucionando dificultades. Se puede crecer o no, pero muchas veces todos se acostumbran a vivir esperando que aparezcan problemas para resolverlos.

Naturalmente la empresa va perdiendo Visión a pesar de mantener un alto grado de Acción, se transforma en rutinaria.

Medidas a tomar

Valores Familiares – Visión

En esta etapa, si es que se comenzó a trabajar en este punto en la primera, sólo se debe ir reforzando la visión, que ya es entendida y aceptada por todos.

Si es imprescindible comenzar a plantear una estrategia. Esta debe tener en cuenta tanto los aspectos estratégicos, como los culturales y los de estructura.

Forma de gobierno

Ahora si es imprescindible comenzar a definir las formas de gobierno de los tres subsistemas, dando prioridad al gobierno de la familia (Consejo Familiar), que es el que va a regular las acciones de los otros dos. Se deben comenzar a plantear

las necesidades de profesionalización de la gestión y requisitos de los familiares para ingresar a la empresa.

Hay que poner mucho énfasis en el gobierno de la dirección de la empresa (El directorio), ya que es el que va a plantear y llevar a cabo la estrategia.

No es tan importante, en este lapso, la junta de accionistas. La empresa, muy probablemente, sigue creciendo y necesita reinvertir los dividendos.

Sucesión

Si bien, normalmente, todavía no aparece el problema, es conveniente comenzar a introducir el tema en las reuniones del consejo familiar.

Si aún no se ve claramente quien puede ser el sucesor, se puede formar una junta directiva con los posibles sucesores, que trabajen en equipo con liderazgo situacional.

Esto disminuye la posibilidad de conflicto y, normalmente, el líder natural surge como una consecuencia del accionar diario.

Tercera etapa

En esta la empresa está ya profesionalizada. Hay algunas que se quedan estancadas en la etapa anterior. Son las que no consiguieron plantear una estrategia definida y los directores están trabajando en la rueda operativa. El mayor desafío en este período, y para siempre, es mantener a la organización en el cuadrante superior derecho de la grilla.

Normalmente ya es una empresa mediana o grande, y está en plena etapa de sucesión o ya está la segunda generación a pleno y comenzando a aparecer la tercera.

Medidas a tomar

Valores familiares – Visión

Ya es tiempo de redactar el Protocolo Familiar, no es posible seguir con la empresa en manos de la familia sin un reglamento que regule la interacción entre los tres subsistemas.

Forma de gobierno

Ahora si deben funcionar a pleno el consejo familiar, el directorio y la junta de accionistas.

Los tres subsistemas crecieron y evolucionaron, y van constituyendo un sistema cada vez más complejo. Es imprescindible

Sucesión

Ya está en marcha el primer cambio de generación o, muchas veces, ya está la segunda a pleno.

Las posibilidades de conflictos son mayores. Hay más gente dependiendo de la empresa, los lazos familiares son más lejanos, las necesidades de la misma también son más exigentes en cuanto a conocimiento y experiencia de los que trabajen en ella.

Los planes y requisitos de las sucesiones posteriores ya deben estar regidos por el Protocolo Familiar.

Conclusiones:

Todos sabemos que sólo el 30% de las empresas familiares sobrevive a la segunda generación, sólo el 7% a la tercera y hay sólo 32 empresas familiares con más de 200 años en el mundo.

Está profundamente estudiado y comprobado que si la EF es gobernada con determinadas prácticas, lo más probable es que consiga los dos objetivos esenciales Rentabilidad y armonía familiar.

Lo que planteo en este trabajo, basado en la experiencia de campo, es que esas medidas y prácticas deben ir poniéndose en marcha y desarrollándose según en que etapa de crecimiento se encuentre la empresa.

El no hacerlo así puede llevar a burocratizar la empresa en una etapa temprana. Que los dueños no entiendan la necesidad de cada una de las prácticas, porque la sensación es que la empresa necesita otra cosa, y esto es cierto. Que el Protocolo Familiar no cubra las verdaderas necesidades de la empresa en la última etapa.

Que la junta de accionistas, al reunirse sin objetivos determinados, termine siendo un trámite aburrido, en lugar de una reunión para aportar soluciones a los problemas financieros de la empresa.

Que las segundas y terceras generaciones crean que la burocratización es la única salida para la empresa.

Ing. Santiago Antognolli

Bibliografía:

Re-estructurando empresas *Roberto Serra, Eduardo Kastika – Ediciones Macchi 2000*

Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación – *Imanol Belausteguigoitia Rius – Mc Graw Hill – 2004*

El éxito en los negocios de familia – Grupo Norma editorial – 2006

El secreto de las empresas familiares exitosas – Santiago Dodero – Editorial El Ateneo - 2002