

Las empresas familiares y los modelos de empresas, una aproximación conceptual

Family businesses and business models, a conceptual approach

Diego Emilio Villalba Ávila
Universidad Americana, Paraguay
diego.villalba@americana.edu.py

Recibido: 15/07/2023 – Aceptado: 04/12/2023

<https://doi.org/10.56216/radee022023dic.a06>

RESUMEN

El trabajo tiene como principal objetivo el estudio del concepto de empresas familiares y los modelos de este tipo de empresas, examinando los aportes y las contribuciones más resaltantes efectuadas por los referentes en el área a lo largo del tiempo. Para el efecto se realiza una revisión bibliográfica exhaustiva con el propósito de describir (estudio descriptivo) el alcance conceptual de las empresas familiares y sus modelos. Esta investigación pretende establecer una descripción clara del concepto de empresas familiares y los modelos que han sido desarrollados hasta la actualidad. Este hecho permitirá que las empresas familiares alcancen la ventaja competitiva deseada y puedan contribuir al desarrollo de países como Paraguay, donde las mismas representan el 85% de la economía nacional (Silva & Vasconsellos, 2019).

Palabras Clave: empresas familiares, sistemas de gestión, gestión de empresas familiares.

ABSTRACT

The work has as its main objective the study of the concept of family businesses and the models of this type of business, examining the contributions and the most outstanding contributions made by the referents in the area over time. For this purpose, an exhaustive bibliographical review is carried out with the purpose of describing (descriptive study) the conceptual scope of family businesses and their models. This research aims to establish a clear description of the concept of family businesses and the models that have been developed to date. This fact will allow family businesses to achieve the desired competitive advantage and can contribute to the development of countries like Paraguay, where they represent 85% of the national economy (Silva & Vasconsellos, 2019).

Keywords: family businesses, management systems, family business management.



Este es un artículo publicado en acceso abierto bajo una Licencia Creative Commons
Autor para correspondencia: Diego Emilio Villalba Ávila, e-mail: diego.villalba@americana.edu.py

Citación recomendada: Villalba Ávila, D. E. (2023) Las empresas familiares y los modelos de empresas, una aproximación conceptual. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 3 (6): 82-93, <https://doi.org/10.56216/radee022023dic.a06>

En Paraguay, según lo mencionado por Silva y Vasconellos (2019), existen más de 700.000 empresas familiares, éstas componen el 85% de las unidades económicas del país, produciendo el 65% de los bienes y servicios, y generan el 66% de los empleos. En contrapartida, según Silva y Vasconellos (2019), a nivel mundial solamente el 30% de las empresas familiares alcanza la segunda generación, 15% transita la tercera, y tan sólo 1% llega a la cuarta generación.

La empresa familiar (EF) ha logrado prevalecer el paso del tiempo, contribuyendo al crecimiento de las economías de los países. Ospina y Ramírez (2012) sitúan su origen desde el inicio de las civilizaciones occidentales, puesto que, durante las primeras etapas de la revolución industrial, las familias empresarias seguían dominando e impulsando el mercado.

Sin lugar a dudas, las empresas familiares son parte de la historia de la actividad comercial desde hace siglos. A pesar de ello, solo hace un par de décadas atrás ha surgido el interés por estudiarlas, por lo que, su concepto es un tanto poco comprendido hasta la actualidad.

Los esfuerzos por revalorar, promover y difundir la importancia económica de las empresas familiares, han surgido de los países más desarrollados e industrializados desde el siglo XX (Soto, 2013). Sin embargo, a la fecha la comunidad académica no ha podido llegar a un consenso sobre un concepto universal que defina apropiadamente en todas sus dimensiones a las empresas familiares.

Este trabajo pretende hacer una revisión de literatura sobre la empresa familiar, abarcando su conceptualización y modelos más populares, aportando una reflexión sobre el objeto de estudio.

REVISIÓN DE LITERATURA

Como se ha mencionado anteriormente, las empresas familiares son consideradas el núcleo de la economía paraguaya y como tal, la claridad conceptual es vital para su crecimiento sostenible en el tiempo. La adopción de un modelo administrativo que permita definir los elementos y las variables del concepto de empresa familiar, podrá ayudar a que las empresas trabajen de manera más eficiente, resuelvan sus conflictos de forma rápida y efectiva, y; logren trascender en el tiempo.

Para llevar adelante este trabajo se ha realizado una revisión bibliográfica acerca de las implicancias y el desarrollo conceptual de las empresas familiares y los modelos de empresas familiares desarrolladas hasta el día de hoy.

De esta manera, conforme a lo que sostiene César Bernal (2016)¹, el enfoque adoptado para la redacción de este artículo es descriptivo e histórico-comparativo, puesto que se pretende establecer una síntesis comparativa del desarrollo conceptual de empresas familiares y sus modelos teóricos.

Aun considerando la importancia de las empresas familiares en el desarrollo de las economías, en la actualidad no existe consenso de la comunidad académica respecto a un concepto que pueda definir a la empresa familiar. En contrapartida, diversos autores han abordado el tema identificando algunos elementos y factores que puedan describir las características de las empresas familiares. En los siguientes párrafos, se exponen los aportes más relevantes sobre el objeto de estudio.

¹ Para César Bernal (2016) un método histórico-comparativo es un procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de esos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común

Concepto de empresas familiares

Muchos autores han tratado de arrojar luz acerca del concepto de empresas familiares, algunos de ellos han hecho mayor hincapié en el factor de la propiedad empresarial. Autores como Rosenblatt, Demik, Anderson, y Johnson (1985) aseguran que una empresa familiar “es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento”.

Gallo y Sveen (1991) además de enfocarse en la propiedad, también resaltan la relevancia de la toma de decisiones dentro de las empresas familiares. Los autores conciben a la empresa familiar como “una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes”.

En un intento por ampliar el concepto de empresas familiares, Donnelly (1964) y Calavia Molinero (1998) van un poco más allá al incorporar elementos como la cultura, valores y lazos familiares dentro del análisis. Para Donnelly (1964), la empresa familiar es:

Aquella organización en donde la propiedad, la dirección y el control de la misma se concentran en un núcleo familiar. Asimismo, es un lugar donde la familia labora con fines y beneficios comunes guiados por valores, creencias y objetivos familiares, mismos que se van heredando generacionalmente con el propósito de que la empresa sobreviva y permanezca vigente dentro del mercado a través del tiempo (p. 93-105).

Calavia Molinero (1998) incorpora el elemento del lazo o vínculo familiar como aspecto resaltante que caracteriza a la empresa familiar:

Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones (p. 31-38).

Calavia Molinero (1998) no es el único autor que hace énfasis en el lazo familiar como factor clave para definir a una empresa familiar. En el mismo sentido, Gutiérrez (2002) resalta que las empresas familiares son “un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia”.

De igual manera Vélez et al. (2008) consideran a la empresa familiar como “una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran que fortalece los valores socioeconómicos”.

En este mismo sentido, Vélez et al. (2008) citan a Jaume (1999) donde el mismo sostiene que la empresa familiar es:

Aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador.

Al igual que Gallo y Sveen (1991), Handler (1994) define a las empresas familiares a través de la toma de decisiones, sentenciando: “la empresa familiar es una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección”.

Otros autores como Ward y Dolan (1998) ven a la empresa familiar como “una organización que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle”.

Características de las empresas familiares

De lo mencionado anteriormente, se pueden enlistar las características principales que distinguen a las empresas familiares:

- La presencia de la familia y la preocupación por las relaciones familiares.
- Influencia estratégica de los miembros de la familia en la administración de la compañía, ya sea como administradores activos, dando forma continuamente a la cultura, como asesores o miembros del consejo directivo, o como accionistas activos.
- La coincidencia de la familia, administración y propiedad que ante la falta de crecimiento, vuelve particularmente vulnerables a este tipo de empresas durante la sucesión.
- Las fuentes únicas de ventaja competitiva (como un horizonte de inversión a largo plazo) derivadas de la interacción familiar, la administración y la propiedad, en especial cuando la unidad familiar es fuerte.
- El objetivo del propietario de mantener el negocio en la familia con el propósito de dar continuidad de generación en generación.
- La planificación de la sucesión que es fundamental para asegurar la continuidad, ya que de esta manera se asume un papel estratégico en la vida de las empresas familiares.

Ottorino Oscar Mucci (2008) en su obra *Empresas familiares: funcionamiento e identidad*, también resalta otras características de las empresas familiares:

- Mantienen un marcado estilo autocrático de Dirección, que las hace resistentes a los cambios.
- Muchos miembros de la familia, ocupan cargos directivos.
- Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, lo que impide el desarrollo de otras personas para accederá puestos claves.
- La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión.
- No se admite el cuestionamiento del poder.
- Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad.
- Existen dificultades o se traba la incorporación de extraños expertos.
- Por lo general, son pequeñas y medianas empresas.
- Tienen a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes.
- Los antepasados surgen, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados.
- La sucesión directiva, deviene de la posición familiar.
- La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la Empresa-Familia.
- Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.
- Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes, pero, por otra, rechazan sus sugerencias e ideas.
- Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el "apellido" familiar, lo que obstaculiza la desactivación de los mismos y su análisis estratégico. Incluso, se puede decir lo mismo de ciertos estilos o tecnologías de producción.
- La solidaridad de los miembros familiares, en situación de crisis empresarial, hacen a su permanencia en la misma.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, se exploran los siguientes temas:

Modelos de empresas familiares

Los primeros estudios sobre la empresa familiar como un sistema surgen durante las décadas de 1960 y 1970. En dicho periodo los desarrollos teóricos tenían como centro los problemas cotidianos a los que se enfrentaban este tipo de organizaciones, como lo son la rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes y profesionales.

A continuación, se presentan cinco de los modelos de empresas familiares más conocidos.

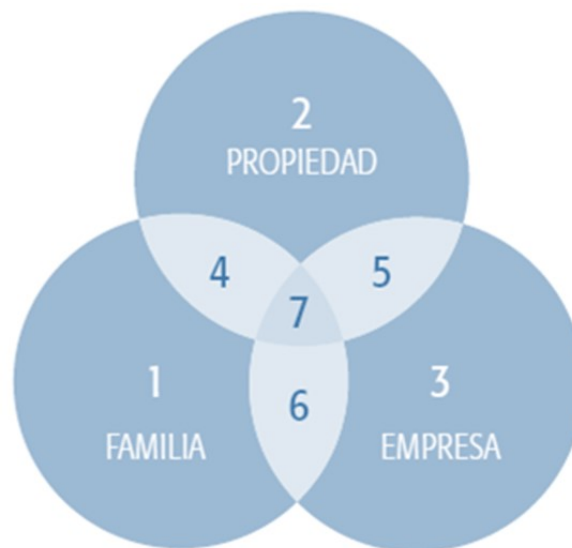
Modelo de los tres círculos

Este modelo muestra el sistema de empresas familiares con 3 subsistemas independientes que interactúan entre sí, o sea, superpuestos: empresa, propiedad y familia. Cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno de los siete sectores que forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas.

Este modelo es de gran utilidad a la hora del análisis de una empresa familiar, puesto que ilustra su composición, estructuras y comportamientos. Este modelo creado por Tagiuri y Davis (1996), explica la forma en que se superponen los subsistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, en un marco mayor al que se puede denominar: “Sistema Empresa Familiar”. También trata sobre el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

Figura 1:

Modelo de los tres círculos



Fuente: Molina, Botero y Montoya (2016)

En este modelo, el círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quienes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una empresa familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Por ejemplo: alguien que pertenezca a la familia pero que no sea empleado ni propietario, se encuentra ubicado en el área marcada con el número uno. Por otro lado, un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en el círculo tres. Otro ejemplo lo constituye un socio que no trabaje en ella y no tenga vínculos familiares en el número dos. Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un propietario familiar no empleado (cuatro), propietario no familiar empleado (cinco), familiar no propietario empleado (seis) y el familiar propietario perteneciente a la empresa en el subconjunto siete. Todo individuo que sea miembro del sistema de una empresa familiar ocupa un solo sitio en este modelo.

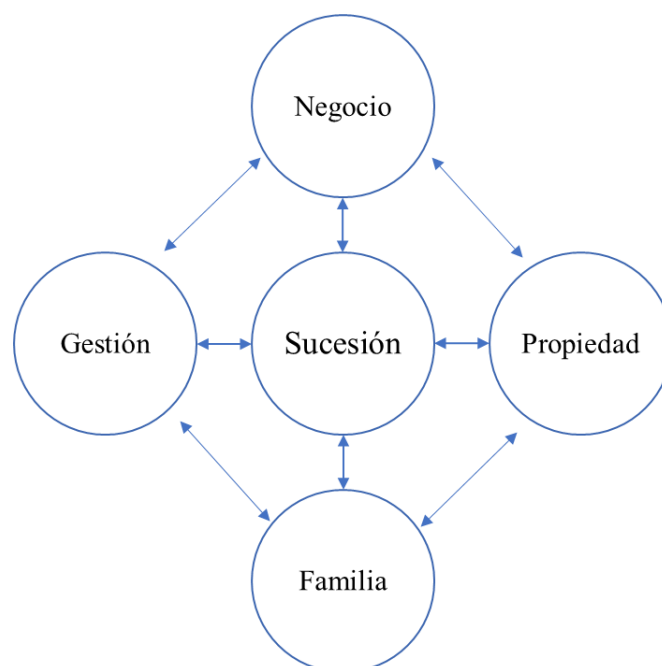
El modelo de los tres círculos ha tenido una excelente acogida porque combina una elegancia teórica y una aplicabilidad inmediata. Es una herramienta muy útil para entender las fuentes de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares. El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones tan complejas dentro de la empresa familiar, además facilita ver lo que está ocurriendo y por qué.

Modelo de los cinco círculos

El modelo de los cinco círculos es una ampliación del modelo de los tres círculos en el cual se complementan las investigaciones sobre la empresa familiar y se definen los problemas alrededor de cinco áreas relevantes y críticas en este tipo de empresas: Familia, Propiedad, Gestión y Sucesión. El principal objetivo que tiene este modelo es mejorar el conocimiento de los factores que podrían afectar la continuidad de la empresa familiar.

Figura 2:

Modelo de los cinco círculos



Fuente: adaptado de Molina, Botero y Montoya (2016)

El área de la familia es uno de los factores más relevantes puesto que engloba los valores, actitudes, relaciones familiares, modos de comunicación familiar, grado de armonía existente entre los miembros familiares y su influencia en la empresa familiar. Así como las decisiones familiares empresariales, los estilos de resolución de problemas y la estructura de gobierno corporativo desarrollada para la interacción de la familia con la empresa.

El área de la propiedad toma en cuenta la estructura de poder de los accionistas de la empresa familiar; la predisposición y actitud frente a la integración de nuevos accionistas y consejeros no familiares y el grado de armonía que existe entre los diferentes grupos de accionistas (Abiti & Ocejo, 2004).

Dentro del área de negocio se considera la competitividad y la visión estratégica de la empresa familiar, la misma que se obtiene en base a los mercados en los cuales operan los productos o servicios que se ofrecen y los recursos humanos, tecnológicos y materiales que la empresa dispone. En otras palabras, los dos factores más importantes del área de negocio son: la estrategia que la empresa ha optado y las características de la misma tomando en cuenta los siguientes aspectos (Abiti & Ocejo, 2004):

- Grado de internalización de los mercados y clientes.
- Grado de diferenciación de productos.
- Uso de nuevas tecnologías, calidad y costo de los recursos utilizados.

El área de gestión va muy de la mano con el área de negocio puesto que es la forma en la que se utiliza los recursos tecnológicos, humanos y materiales para poder completar las estrategias establecidas y asegurar el logro de objetivos de la empresa tomando en cuenta los siguientes factores relevantes (Abiti & Ocejo, 2004):

- Grado de profesionalismo.
- Grado de formalización del sistema de control.
- Buena política de recursos humanos.

Finalmente, el área de sucesión se refiere al proceso del paso del poder de generación a generación. Este es uno de los procesos más importantes y críticos por el cual pasa una empresa familiar puesto que existe una gran vinculación emocional ya que se debe tomar decisiones acerca de los posibles sucesores y la planificación para realizar este traspaso. Los principales factores que se deben considerar son (Abiti & Ocejo, 2004):

- La actitud del líder para asumir su retiro de la empresa.
- La relación del líder con sus potenciales sucesores.
- La planificación y gestión del cambio de mando a la siguiente generación

Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno

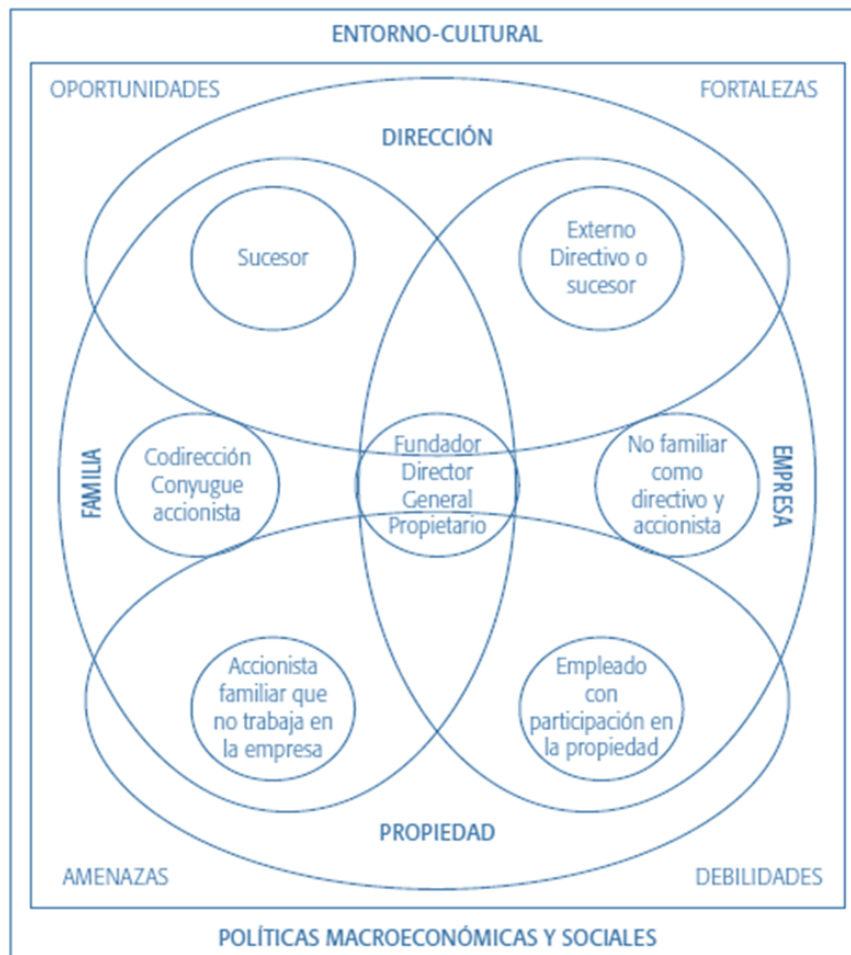
El modelo holístico de la EF y su entorno, también conocido como Modelo de Donckels y Frölich (1991) comprende dentro del análisis de la empresa familiar, los factores que componen el macroentorno. Este modelo otorga la figura central, a la persona ostente la más alta jerarquía en la empresa (el fundador, el director general o el propietario).

Este modelo analiza cada sistema conforme con las unidades que la componen (Molina, Botero, & Montoya, 2016):

- En el sistema familia, se sitúan las figuras del sucesor, de los accionistas familiares que no trabajan en la empresa y de los cónyuges.
- Dentro del sistema propiedad se consideran los empleados que poseen acciones.
- El sistema empresa se compone de la dirección y la empresa. En el primero, se analiza la figura del sucesor, aspecto relacionado con el sistema familia, y la de los directivos, relacionando estos con el sistema empresa.

- Por último, en el círculo de la empresa, se sitúan también a los directivos y accionistas que no son familiares

Figura 3:
Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno

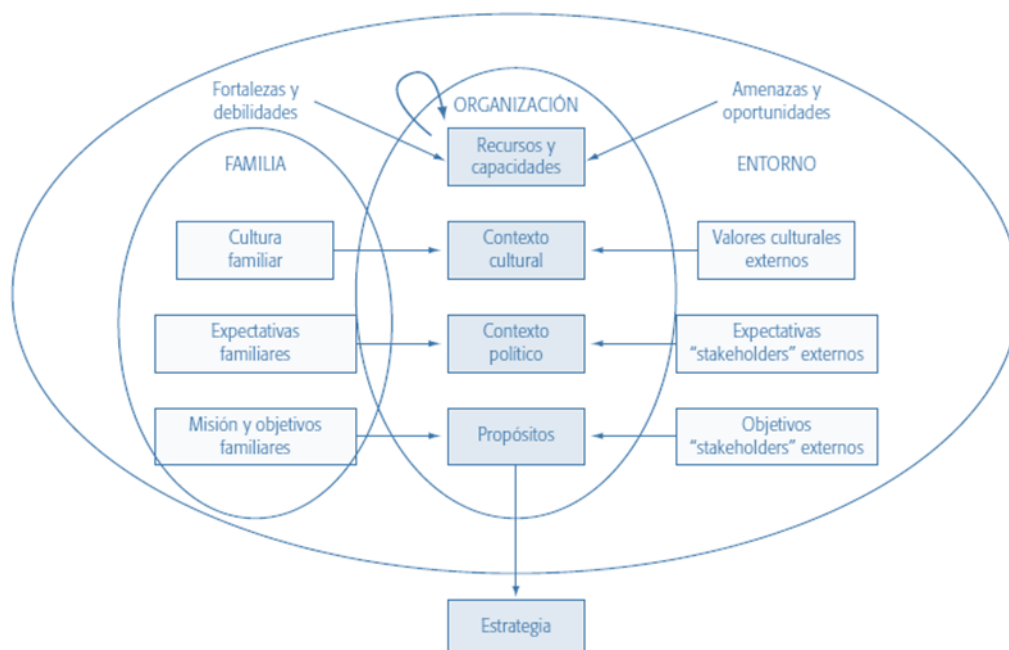


Fuente: Molina, Botero y Montoya (2016)

Modelo integrador de Ussman, Jiménez y García

La premisa fundamental de este modelo descansa sobre la idea de una interacción constante entre el sistema familiar y su el entorno. Considerando que, las empresas familiares pueden ser muy sensibles a los cambios de su entorno, en consecuencia, según Molina, Botero y Montoya (2016), los miembros de la organización deben generar un proceso de aprendizaje que permita detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa y potenciar una serie de recursos y capacidades valiosos como base para facilitar el desarrollo de la estrategia.

Figura 4:
Modelo integrador de Ussman, Jiménez y García



Fuente: Molina, Botero y Montoya (2016)

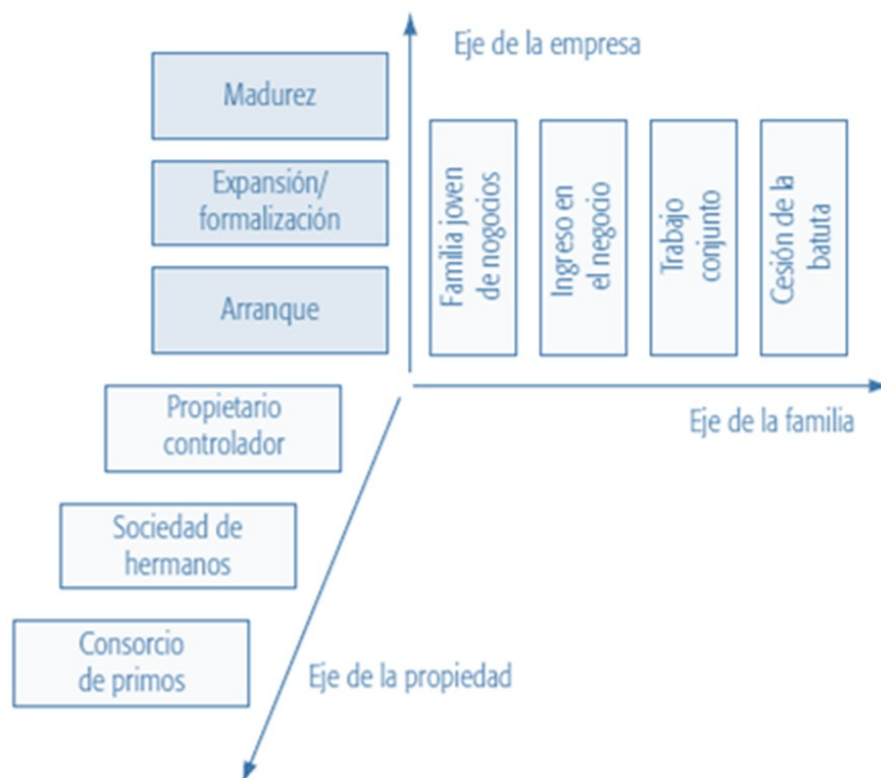
Modelo evolutivo tridimensional

Con avances al modelo de los tres círculos mencionado anteriormente, surgió el modelo evolutivo tridimensional dado por Kevin Gersick y otros autores dentro de los cuales se encontraba Jhon Davis. Dentro del modelo se describen las etapas por las que pasan los subsistemas de empresa, familia y propiedad con el tiempo.

Este modelo es de suma importancia puesto que permiten entender las diferencias que existen entre las distintas empresas familiares en cuanto una empresa familiar será distinta de la otra en función de la fase en la que se encuentre respecto a los tres subsistemas (Abiti & Ocejo, 2004).

Los ejes explican las etapas evolutivas que una empresa familiar recorre a través del tiempo. En cuanto al eje de la propiedad, representa la forma en que se suele cambiar de dueño o el paquete accionarial de la compañía de una generación a otra. El eje de la familia se refiere al ciclo de vida de la generación fundadora por lo que se le considera una ampliación del eje de la propiedad. El eje de la empresa se refiere al ciclo básico de una empresa en el cual tiene un inicio, una expansión y una madurez (Abiti & Ocejo, 2004).

Figura 5:
Modelo evolutivo tridimensional



Fuente: Molina, Botero y Montoya (2016)

DISCUSIÓN

En este trabajo la empresa familiar ha sido estudiada, desde el punto de vista conceptual, con énfasis en los intereses de los estudiosos de las empresas. En muchos casos, las definiciones se limitan a los aspectos relacionados con la dirección o la propiedad, sin tener en cuenta los factores propios de la familia y sus relaciones con los de la empresa, es decir, una interdependencia entre ambas instituciones sociales. Diversos autores discuten y adoptan diferentes posturas en relación con las relaciones entre familia y empresa como instituciones.

En este sentido, Rosenblatt, Demik, Anderson, y Johnson (1985) reducen el concepto de empresa familiar al grado de control o propiedad que tenga la familia sobre la organización. La empresa familiar es el resultado de la interacción entre la familia y la empresa. No puede existir disociación entre las mismas pues comparten sus ciclos de vida, crisis, logros, alegrías y sus patrones cotidianos de vida. Por lo tanto, ignorar la importancia de los valores y la cultura de las familias genera una aproximación un tanto inadecuada de lo que implica la empresa familiar.

Gallo y Sveen (1991) introducen la condición de tener el control total de la organización y el poder de decisión para que la misma sea considerada como empresa familiar. Esta definición tampoco refleja todas las dimensiones que forman parte de las empresas familiares. Un aspecto poco contemplado por los estudiosos de las empresas familiares, es la trascendencia de la organización a lo largo del tiempo. Uno de los factores característicos de las EF es la posibilidad de que la misma pueda desarrollarse conforme avanzan las nuevas generaciones que conforman la familia.

Considerando todo lo mencionado, se puede afirmar que los conceptos más explicativos sobre las empresas familiares, son los proporcionados por Donnelly (1964) y Calavia Molinero (1998). Ambos autores ofrecen una definición más completa al referirse a la empresa familiar como una organización que no solamente es dirigida, controlada y propiedad de una familia, sino que comparten y son guiados por los mismos valores y creencias, para el cumplimiento de objetivos comunes, con el fin de trascender en el tiempo.

De esta definición se puede desglosar:

- *Participación*: se refiere a la naturaleza de la intervención de los miembros de la familia en la empresa como parte del equipo administrativo, como miembros del consejo de administración, accionistas o miembros de apoyo de la fundación familiar.
- *Control de la propiedad*: se refiere a los derechos y responsabilidades que los miembros de la familia derivan de la propiedad significativa de acciones con derecho a voto y el gobierno de la relación de agencia.
- *Trascendencia en el tiempo*: se refiere la capacidad que tenga la empresa en sobrevivir en el largo plazo, a la par que las diversas generaciones que conforman la familia desde el fundador hasta sus descendientes.
- *Cultura*: es el conjunto de valores, definidos por el comportamiento, que se arriesgan en una empresa como resultado del liderazgo por parte de los miembros de la familia, en el pasado y en el presente. La unidad familiar y la naturaleza de la relación entre la familia y el negocio también definen esta cultura.

Por otro lado, se han observado los diversos modelos de empresas familiares. Estos modelos tienen su base en la idea de que la empresa familiar está compuesta por al menos tres factores: propiedad, empresa y familia.

Sin embargo, los últimos estudios han considerado que el modelo de los Tres Círculos, no refleja adecuadamente el sistema de las empresas familiares. Tanto los autores Donckels y Frölich (1991) y, Ussman, Jiménez y García (2001), incorporan los componentes del entorno (oportunidades, amenazas, grupos de poder, etc.) dentro del sistema de las empresas familiares. Este hecho es de vital relevancia, ya que las empresas familiares no pueden considerarse como unidades aisladas de su macroentorno.

Finalmente, el Modelo Evolutivo Tridimensional incluye el elemento relacionado con el factor tiempo dentro del sistema de empresa familiar.

Al analizar los diferentes modelos, los tres últimos esquemas observados son considerados los más completos, siendo el modelo de Ussman, Jiménez y García (2001) el que ilustra de manera más práctica y eficiente el funcionamiento de las unidades que conforman el complejo sistema conocido como empresa familiar.

CONCLUSIÓN

Si bien en los últimos años se ha observado el aumento de los estudios sobre la empresa familiar, no deja de ser un tema complejo lleno de innumerables desafíos. Desde el punto de vista conceptual, no existe una definición completamente aceptada por la comunidad académica que permita definir totalmente este tipo de organización. El simple hecho de involucrar la palabra familia, denota la complejidad de conceptualizar el término en conjunto. A pesar de que son numerosos los artículos que actualmente han surgido sobre las empresas familiares y sus elementos, aún son escasas las aportaciones que analizan la creación, desarrollo y mantenimiento a través de los años de este tipo de organización, que como se ha comentado a lo largo del documento, conforman parte importante de la economía de cualquier país.

Las empresas familiares representan sistemas complejos constituidos primordialmente por tres círculos: familia, empresa y propiedad. Como se ha observado estas variables se

encuentran influenciadas inevitablemente por los cambios en el entorno, por lo que, no es posible abordar y/o comprender el concepto de las empresas familiares sin considerar el entorno de las mismas.

Considerando que cada empresa es tan diferente y compleja una de otra, no es posible afirmar que un método será más eficaz que otra. Sin embargo, se puede seguir analizando los factores que afectan a las empresas familiares e identificar comunes denominadores que favorezca el desarrollo de dichas organizaciones y de seguir desarrollando e incrementado los conocimientos sobre la temática en campo de la investigación

REFERENCIAS

- Abiti, M., & Ocejo, X. (2004). La sucesión de poder en la empresa familiar. México D.F.: Universidad de la Américas Puebla.
- Bernal, C. (2016). Metodología de la Investigación (Cuarta ed.). Bogotá: Pearson Educación.
- Calavia Molinero, J. M. (1998). Aspectos societarios de la empresa familiar: raíces históricas y nuevas opciones. *Alta Dirección*, 31-38.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from stratos. *Family Business Review*, 149-160.
- Donnelley, R. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 93-105.
- Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 181-190.
- Gutiérrez Broncano, S. (2002). Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar. Universidad San Pablo CEU.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 133-157.
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, 116-149.
- Mucci, O. O. (2008). Empresas familiares: funcionamiento e identidad. Santa Fe: EUDEM.
- Ospina, D., & Ramírez, V. (2012). Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia. *Revista Económicas CUC*, 9-32.
- Rosenblatt, P., Demik, L., Anderson, R., & Johnson, P. (1985). The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face. San Francisco: Jossey Bass.
- Silva, F., & Vasconsellos, C. (2019). Transición generacional en la empresa familiar: el gran reto. Thomson Reuters.
- Soto, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 135-171.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent Attributes of the Family. Firm. *Family Business Review*, 199-208.
- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G. A., Durán, Y., & Gutiérrez, I. (2008). Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia. Bogotá: Fundación para el Desarrollo Sostenible.
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, 305-310.