

Definición, importancia y análisis de la empresa familiar

Definition, importance and analysis of the family business

Importância, definição e análise do negócio familiar

Javier Francisco Rueda Galvis¹ 

Mónica Andrea Rueda Galvis² 

Resumen

Con base en la importancia que representa la empresa familiar en el mundo, resulta oportuno desde el ámbito académico analizar sus características más representativas, a fin de estructurar estrategias que permitan mejorar su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo. En este sentido, el presente documento expone un panorama general de este tipo de organizaciones, a fin de generar información estratégica que permita estructurar modelos de gestión y estructuras de gobierno corporativo para aprovechar sus ventajas competitivas a la vez que se garantiza su permanencia en el tiempo.

Palabras Clave: Empresa familiar; diagnóstico empresa familiar; estrategia empresarial.

Abstract

Based on the importance that the family business represents in the world, it's appropriate from the academic field to analyze its most representative characteristics, in order to structure strategies that allow improving its competitiveness and sustainability in the long term. In this sense, this document presents an overview of this type of organizations, in order to generate strategic information that allows structuring management models and corporate governance structures to take advantage of their competitive advantages while ensuring their permanence over time.

Keywords: Family business; family business diagnosis; business strategy.

Recibido 28 de noviembre de 2018, aceptado 10 de abril de 2019

Para citar este artículo:

Rueda, J.F. & Rueda, M. A. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Lúmina*, (20): 8-28. DOI: 10.30554/lumina.20.3260.2019

- 1 Universidad de Investigación y Desarrollo UDI, calle 9 No 23-55. Bucaramanga, Santander. jrueda31@udi.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-2795-7844>
- 2 Universidad Cooperativa de Colombia UCC, Avenida Caracas No 45a-55. Bogotá, Cundinamarca. monica.ruedag@ucc.edu.co - <https://orcid.org/0000-0002-4196-9331>

Resumo

Com base na importância que representa o negócio/empresa da família no mundo e particularmente no atual contexto colombiano, é necessário, desde o âmbito acadêmico como organização, entender sua natureza como representativa da estrutura e estratégias de design para melhorar sua competitividade, garantindo sustentabilidade e ambientes sustentáveis gerando um maior valor agregado à companhia, como também à sociedade em geral. Nesse sentido, este artigo apresenta ao leitor uma visão geral da importância, conceito e análise da empresa familiar, para fornecer informações que servirão como ferramenta estratégica para estruturar melhores modelos de gestão e governança corporativa para tornar suas vantagens competitivas e garantir sua permanência ao longo do tempo.

Palavras-chave: Negócio familiar; diagnóstico de empresa familiar; estratégia de negócios.

JEL: M10; M14; M16; M21.

Introducción

Durante las últimas décadas, la ciencia de la administración de organizaciones ha realizado grandes esfuerzos por comprender el fenómeno de la empresa familiar alrededor del mundo con el objetivo de analizar su comportamiento para poder mejorar sus condiciones de competitividad y sostenibilidad en el tiempo. A pesar de los logros alcanzados en este tema, la empresa familiar necesita planteamientos e ideas nuevas que impulsen su desarrollo a través del diseño de estrategias que se adapten a las condiciones actuales del mercado e impulsen su crecimiento en el entorno local como internacional.

A pesar de los valiosos aportes realizado por Sáenz (1991); Serna y Suárez (2005); Gómez-Betancourt (2006); Berdugo y Cáceres (2010); Dávila (2012) entre otros, se considera adecuado realizar mayores esfuerzos investigativos que permitan diagnosticar y comprender el comportamiento de las organizacionales familiares en el actual contexto mundial de la internacionalización de los mercados, a fin de definir estrategias tanto académicas como gubernamentales que contribuyan eficazmente a mejorar sus modelos de gestión y su desarrollo hacia el éxito corporativo. Por tal razón, el análisis realizado dentro de este artículo expone resultados de investigaciones cuyo enfoque es alcanzar una mayor comprensión del concepto de empresa familiar, mediante descripciones que resaltan su importancia y características más representativas.

De igual forma, se encauza en establecer un panorama que visualice las fortalezas y debilidades más representativas del fenómeno de la empresa familiar con énfasis en el ámbito colombiano, al tiempo que se promueve un pensamiento crítico sobre la condición competitiva y los riesgos que impactan a este tipo de organizaciones actualmente. En relación a la metodología

aplicada, la obtención de datos e información presentada en esta soportada en estudios previos de carácter descriptivo como en análisis argumentales que se desprende del estudio doctoral *Factores internos determinantes del éxito en las empresas familiares*.

1. Revisión de la literatura

1.1. Importancia de la empresa familiar en el mundo

Para establecer la importancia que representa la empresa familiar en el entorno global, es adecuado exponer que su reconocimiento se remontan al año 1100 A.C. en la cultura “*Fenicia*”, dado que se identifican a estas familias navegantes del mar mediterráneo como los primeros empresarios comerciantes debidamente registrados, quienes transmitían sus ideas de negocio y la propiedad a la siguiente generación durante más de cinco siglos, hechos que se describen en los registros escritos encontrados en las ciudades de *Tiro*, *Sidón*, *Trípoli*, y *Biblos* (Helguera y García, 2006). En este mismo sentido, investigaciones realizadas por O’Hará (2004) ubican a la primera empresa familiar formalmente constituida y reconocida por un Estado en Japón en el año 578 D.C., misma que corresponde a la compañía constructora *Kongo Gumi*, la cual es aún la organización familiar más antigua del mundo con 1.500 años y que es administrada por su 40ª generación.

La segunda empresa familiar más antigua es la hotelera japonesa *Hoshi Ryokan*, creada en 718 D.C. con casi 1300 años de existencia con su generación 46, seguida por la vinícola francesa *Chateau de Goulaine* (generación 30/año 1000), las italianas, *Fondería Pontificia Marinelli* (fábrica de campanas, generación 28/año 1000), *Barone Ricasoli* (aceites de oliva, generación 25/año 1141) y *Barovier y Toso* (fábrica de vidrio murano, generación 20/año 1295), así como la alemana *Hotel Pilgrim Haus* (generación 20/año 1304), la francesa papelera *Richard De-Bas* (generación 19/año 1326), la joyería italiana *Torrini Firenze* (generación 18/año 1369), la vinícola italiana *Antinori* (generación 19/año 1385), los paños ingleses *John Brooke Sons* (generación 14/año 1541) y la norteamericana de cereales *Tuttle* (generación 10/año 1638). En el escenario Latinoamericano, se reconocen como las primeras empresas familiares a la vinícola chilena *Los Lingues* que fue creada en 1575, seguida por la productora mexicana de Tequila *José Cuervo* desde el año 1758, mientras que en Colombia, se registran como las más antiguas la molinera *Tres Castillos* (1861), ingenio azucarero *Manuelita* (1864), *Banco de Bogotá* (1870), seguros Colseguros (1874), laboratorio farmacéutico *JGB* (1875), fábrica de *Cerámicas Corona* (1881), periódico *El Espectador* (1887) y cervecería *Bavaria* desde 1889 (Revista Semana, 2016).

Coherente con lo anterior, Belausteguigoitia (2003); CEN (2006); Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán y Gutiérrez (2008); Trevinyo-Rodríguez (2010); KPMG (2017), establecen que el número de empresas familiares alrededor del mundo es incalculable con un porcentaje cercano al 80% del total de organizaciones, las cuales son de vital importancia para el desarrollo económico y social, dado que generan aproximadamente el 55% del PIB global y el 65% de los empleos en cada país. Buen ejemplo de lo anterior es Estados Unidos, país que ocupa el primer lugar en número de empresas familiares a nivel mundial con 90% con cerca de 25 millones de negocios que aportan el 64% del PIB³, 62% del empleo, 78% de los nuevos empleos y son el 35% de las 500 compañías más grandes (Family Business Center, 2018), cifras similares en Italia 99%, Japón 97%, EE.UU. 96%, México 90%, Suiza 88%, Reino Unido 76%, España 75%, Portugal 70%, Colombia 68% y Chile 65% (Gimeno, 2004; Serna y Suárez, 2005; Carlock y Ward, 2010).

En estudios complementarios, Pearl y Kristie (2009) encontraron que las 250 empresas familiares más grandes del mundo pertenecen a 28 países diferentes, siendo Estados Unidos el de mayor número con 130 compañías (52%), seguido por Francia con 17 (7%) y Alemania con 16 (6%). Es de resaltar, que actualmente cerca del 30% de las 500 compañías más ricas del mundo son empresas familiares, donde *Wal-Mart* propiedad de la familia Walton continúa siendo el número uno, al facturar anualmente más de US\$ 495.000 millones anuales en más de 25 países y con 2.3 millones de empleados (Revista Fortune 500, 2016).

Otras empresa familiares multimillonarias reconocidas son *Ford*, *Samsung*, *LG*, *Cargill Inc.*, *Hyundai*, *Tyson*, *Banco Santander*, *Zara-Inditex*, *Toyota*, *Porche*, *Bridgestone*, *Budweiser*, *Harley & Davidson*, *Kimberley-Clark*, *BMW*, *Daimler-Mercedes*, *Michelin*, *Carrefour*, *Disney*, *Televisa*, *TV Azteca*, *Benetton* y *General Electric*s entre miles más (ver tabla 1), quienes son un claro ejemplo de cómo la relación entre *familia*, *propiedad* y *empresa* puede ser un agente generador de riqueza y beneficios económicos si se gestiona correctamente (Revista Forbes, 2015). De igual forma, se establece que en la Unión Europea las empresas familiares son actualmente cerca de 20 millones de negocios con más de 100 millones de empleados, aspecto que es notable en países como España donde son el 75% con 1.2 millones de compañías que aportan el 57% del PIB⁴, 67% de empleos, 60% de las exportaciones y 55% de facturación anual, donde 260 están entre las 1.000 empresas más importantes (Gallo y Amat, 2003; Instituto Empresa Familiar, 2011).

3 El PIB de EE.UU. en 2018 fue el 1° a nivel mundial con USD \$19.390.000 millones año (entiéndase billones).

4 Según cifras del Banco Mundial, en 2017 el PIB de España alcanzó US\$ 1.311.000 de millones.

Tabla 1. Las 25 empresas familiares más grandes del mundo

1. Walmart Estados Unidos Familia Walton Ingresos: 495,012 Empleos: 2,300,000	2. Volkswagen Alemania Familia Porsche Ingresos: 276.995 Empleos: 642,000	3. Berkshire Hathaway Estados Unidos Familia Buffett Ingresos: 239.289 Empleos: 377,000	4. EXOR Italia Familia Agnelli Ingresos: 171,176 Empleos: 307,637	5. Ford Estados Unidos Familia Ford Ingresos: 156,776 Empleos: 202,000
6. Schwarz Gruppe Alemania Familia Schwarz Ingresos: 12789,400 Empleos: 335,000	7. BMW Alemania Familia Quandt Ingresos: 118,489 Empleos: 133,475	8. Cargill Estados Unidos Familia Cargill Ingresos: 109,700 Empleos: 155,000	9. Tata Sons Ltd India Familia Tata Ingresos: 100.000 Empleos: 695.669	10. Koch Indust. Estados Unidos Familia Koch Ingresos: 95,156 Empleos: 120,000
11. Comcast Estados Unidos Familia Roberts Ingresos: 84,526 Empleos: 164,000	12. Pacific Constr China Familia Yan Ingre- sos: 77.205 Empleos: 365.000	13. Dell Techno- logies Estados Unidos Familia Dell Ingresos: 77.151 Empleos: 145,000	14. Aldi Group Alemania Familia Albrecht Ingresos: 74,000 Empleos: 188,000	15. Amer Internat China Familia Wang W Ingresos: 72.766 Empleos: 17,886
16. Arcelor Mittal Luxemburgo Familia Mittal Ingresos: 68.679 Empleos: 222,000	17. Auchan Francia Familia Mulliez Ingresos: 63,827 Empleos: 355.107	18. Gunvor Group Switzerland Familia Törnqvist Ingresos: 63,000 Empleos: 1.600	19. Reliance Indust India Familia Ambani Ingresos: 57,473 Empleos: 187,729	20. LG Electronic Corea del sur Familia Koo Ingresos: 57,201 Empleos: 85,900
21. Roche AG. Switzerland Familia Hoffman Ingresos: 57,200 Empleos: 93,734	22. Anheuser Busch Bélgica Familia Anheuser Ingresos: 56,444 Empleos: 182,915	23. JD.com, Inc. China Familia Liu Ingresos: 55,686 Empleos: 175,366	24. Continental Germany Schaeffler Family Ingresos: 52,845 Empleos: 244,5822	25. Louis Vuitton Francia Familia Arnault Ingresos: 51,196 Empleos: 145,000

Fuente: Elaboración propia con base en Family Capital (2019).

*Nota: Valor en millones de dólares.

En el caso de la empresa familiar Latinoamericana, Poza (2004); Fundes (2008); Boston Consulting Group (2011); Quejada y Ávila (2016) exponen que son organizaciones cuya cantidad oscilan entre el 70% y 90% del total de compañías existente, con una contribución promedio del 65% al PIB de cada país, que en casos como México, Chile y Argentina supera el 75% y un 80% en términos de empleos. En este mismo contexto, Colombia de acuerdo a cifras oficiales alcanza un 69% de empresas familiares, quienes generan cerca del 70% del PIB y 35% de ellas son compañías que cotizan en Bolsa (Superintendencia de Sociedades, 2006; Danies-Lacouture, 2006).

1.2. Definición de empresa familiar

Se puede afirmar que uno de los puntos de partida más útiles para comprender el concepto de empresa familiar es el dado por Davis y Tagiuri (1982), quienes expresan que este tipo de organizaciones se desarrollan sobre la base de integrar en un mismo entorno los elementos de *Propiedad, Familia y Empresa*, mismos que dependiendo del modelo

de gestión y cultura corporativa serán factores que promueven el éxito o fracaso corporativo según sea el grado de integración (ver ilustración 1). Estos tres factores hacen que cada empresa familiar sea un ente único, por lo que su desempeño dependerá de tipo de intereses y profesionalismo de impongan sus integrantes, limitando o favorece el desarrollo de capacidades competitividad como de su crecimiento en el mercado (Rueda y Rueda, 2017).

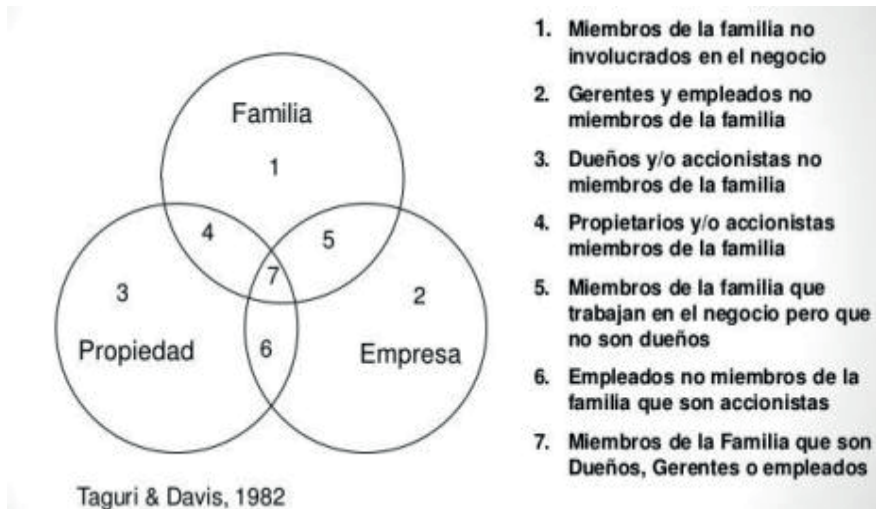


Figura 1. Modelo de los Tres Círculos E F.

Fuente: Davis y Tagiuri (1982).

Es por ello que autores como Dyer (1986), Ward (1988), Gallo (1995), Gómez-Betancourt (2006) y Trevinyo-Rodríguez (2010) entre otros, plantean que, para poder definir a una organización dentro del esquema de empresa familiar, se debe cumplir con tres condiciones esenciales que son:

- *Una o dos familias deben poseer más del 50% de la propiedad de la empresa.*
- *Deben existir miembros familiares ocupando cargos directivos o ejecutivos en la empresa.*
- *La intención de familia propietaria es que la empresa sea transferida a una siguiente generación.*

De otra parte, Chrisman, Chua y Sharma (2005) identificaron 21 diferentes conceptos formales de empresa familiar en un análisis del estado del arte a más de 250 estudios, logrando establecer como elementos comunes la condición de participación activa de propietarios y su grupo familiar como agentes gestores del negocio, quienes a su vez tengan la

firme intención de transferir la propiedad y administración de la empresa a las siguientes generaciones representadas en hijos y/o nietos. De igual forma, se destaca el amplio número de estudios que identifican como empresas familiares aquellas donde dos o más familias poseen al menos 15% de la propiedad, al mismo tiempo que ocupan cargos de gestión o control en el negocio.

Por lo tanto, para delimitar correctamente la definición de empresa familiar es necesario vincular variables como *Propiedad* (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997), *Participación de familiares en cargos de gestión* (Bernes y Hershon, 1976. cit. Serna y Suárez, 2005), *Sucesión generacional* (Ward, 2006) y *Modelo organizacional* (Gallo, 1995; Gómez-Betancourt, 2006; Molina, Botero y Montoya, 2016), como componentes esenciales del concepto. En definitiva, Chua, Chrisman y Sharma (1999) concluyen que para una correcta conceptualización de empresa familiar se deben tener en cuenta los siguientes cuatro elementos:

- La propiedad de la empresa puede estar en una, dos o más familias en al menos un 15%.
- Propietarios y familiares deben ejercer cargos de gestión o control en la toma de decisiones.
- Los propietarios imponen valores familiares como parte de la cultura organizacional.
- Existe la intención de continuidad del negocio en manos de siguientes generaciones.

Con base en lo anterior, Gimeno (2004) considera oportuno reconocer las diversas teorías y enfoques administrativos sobre los cuales se define la empresa familiar, lo cual se establece dependiendo de las características propias de cada organización y el entorno sobre el cual se desarrollan. Por tal razón, en la tabla 2 se presenta una síntesis conceptual de las ideas y autores más representativos, con el propósito de crear un punto de referencia que considere en mejor forma el fenómeno de la empresa familiar.

Tabla 2. Modelos Teóricos para definición de empresa familiar

Enfoque	Idea central	Autores
Teoría de los Sistemas.	La empresa y la familia son sistemas distintos que interactúan entre sí.	Davis y Stern (1980); Lansberg (1983); Rosenblatt, DeMik, Anderson y Johnson (1985); Whiteside y Brown (1991).
Teoría de los Roles.	Las personas en la empresa familiar adoptan distintos roles.	Davis y Tagiuri (1982). Sirmon, Arregle, Hitt, y Webb, (2008).
Teoría de las dimensiones.	Hay un conjunto de dimensiones que definen a una empresa familiar.	Villanova (1985); Gersick, et al (1997); Astrachan y Shanker (2003).
Teoría de los Recursos.	La familia determina la base de los recursos y las capacidades con la que la empresa compete.	Penrose (1959); Carrión y Ortiz (2000); Cabrera-Suárez, Saa-Pérez y García (2001); Habbershon, Williams y Macmillan (2003).
Teoría de la Agencia.	Pese a la unificación entre propiedad y gestión hay problema de agencia en la empresa familiar.	Schultze, Lubatkin, Dino y Buchholtz (2001, cit Gimeno, 2004); Gómez-Mejía, Núñez y Nickel (2001); Morck y Young (2003).
Teoría de la Mayordomía	Los gestores trabajan para el bienestar del grupo familiar.	Salvato (2002); Craig, Green y Moores (2003).

Fuente: Gimeno (2004).

Con base en lo anterior, se concluye que no existe un concepto unificado para establecer la definición de empresa familiar dadas las múltiples variables e interpretaciones, por lo que resulta adecuado presentar a continuación una sinopsis de las 25 ideas más representativas que en términos de relevancia investigativa y marco argumental ofrecen un panorama amplio para el análisis de estas organizaciones (ver tabla 3).

Tabla 3. Definiciones empresa familiar

Autor	Definición
Barnes y Hershon (1976).	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Becker y Tillman (1978).	Es aquella donde más de un individuo, de una misma familia, tiene a la empresa como un medio de vida.
Davis y Tagiuri (1982).	Es una organización donde la política y dirección están sujetas a la influencia de uno o más núcleos familiares. Esta influencia es ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión.
Rosenblatt, et al (1985).	Cualquier negocio en donde la mayoría accionaria o control recae sobre una sola familia, donde dos o más miembros están o han estado involucrados con el negocio.
Bork (1986).	Una empresa familiar es aquella fundada por uno de sus miembros con el fin de ser transmitida a sus descendientes, para tener control sobre la propiedad y control de la compañía.
Dyer (1986).	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988).	Una empresa familiar es una organización donde los miembros de una misma familia ejercen control legal sobre la propiedad, con la intención de que esta continúe en manos de las siguientes generaciones.

Autor	Definición
Barry (1989).	Una empresa familiar es aquella que está controlada por un único grupo familia.
Ward (1988).	La empresa familiar es la que será transferida a la siguiente generación para que sea dirigida y controle sus procesos de gestión.
Gallo y Sveen (1991).	Una empresa donde una sola familia posee la mayoría del capital (51%) y tiene control total en la gestión, formando parte de la dirección y procesos de toma de decisiones.
Welsch (1993).	Aquella en la que la propiedad está concentrada, y los propietarios o parientes de los propietarios están implicados en el proceso de gestión.
Handler (1994).	Organización donde las principales decisiones operativas y planes de sucesión están vinculados con los intereses de una familia que forman parte de la dirección.
Carsrud, Pérez y Sachs. (1996).	Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.
Davis y Stern (1996).	La Empresa Familiar es la que sus propietarios y directores miembros representan una o máximo dos familias.
Gersick, et al (1997).	La empresa familiar es aquella organización donde la propiedad de los miembros y/o la dirección se hallan en manos de un grupo humano, donde existe vínculos familiares.
Chua, Chrisman y Sharma (1999)	Un negocio gestionado con la intención continuar su misión en manos de una coalición dominante controlada por miembros de una misma familia o número de familias sostenible a través de sus generaciones.
Grabinsky y Steider (2000, cit Vélez et al, 2008)	La empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia.
Le-Van (2000, cit Rueda, 2011).	En una empresa donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y dichos miembros familiares ocupan puestos decisivos en la compañía.
Davis (2001).	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Belausteguigoitia (2003).	Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia, que se caracteriza por implementar su cultura y valores en ella.
Cuesta & Asociados (2005).	Aquella empresa unipersonal, mercantil, fundación o asociación corporativa de cualquier tipo, donde la propiedad y gestión están en manos de una familia.
Graves y Thomas (2006).	Aquella en la que la mayoría de la propiedad pertenece a la familia y al menos uno de los familiares propietarios pertenece al equipo de gestión y toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

1.3. Análisis de la empresa familiar

Para Ward (2006), las empresas familiares son un ente que poseen características organizacionales que difieren de las *compañías no familiares*, especialmente porque sustentan un enfoque misional y una visión corporativa centrada en la intencionalidad de transmitir propiedad, valores y su cultura corporativa a las siguientes generaciones, elementos que crean diferencias significativas como se observa en la tabla 4. Por estas características, Agencia para el Desarrollo Internacional AID (1992); Amat (2001); Efamiliar (2006) plantean que estos factores son agentes generadores de éxito siempre y cuando el modelo de gestión aplicado por directivos

establezca la oportuna separación de intereses familiares en el entorno empresarial como patrimonial, aspecto que garantiza una visión competitiva de la compañía en el mediano y largo plazo.

Tabla 4. Características de las empresas familiares vs no familiar

Empresa familiar	Empresa no familiar
El Propósito es la Continuidad.	Maximizar el valor de las acciones.
La meta es conservar los activos y el prestigio de la familia propietaria.	Satisfacer las expectativas del inversionista.
La creencia fundamental es la prioridad es protegerse del riesgo.	La creencia fundamental es que un riesgo mayor promete rendimientos.
La orientación estratégica es la adaptación.	La orientación estratégica es el crecimiento.
La atención de la gerencia se concentra en el mejoramiento incremental continuo.	La gerencia se centra en la innovación constante.
Los interesados más importantes son los clientes y empleados.	Los interesados más importantes son los accionistas y la gerencia.
La empresa se ve como una institución social.	La empresa se ve como un activo.
Liderazgo es administración.	Liderazgo es carisma personal.

Fuente: Ward (2006).

Si bien en términos de capacidades se puede afirmar que todas las organizaciones poseen los mismos tipos de recursos, las condiciones e intereses propios de la empresa familiar hacen que en ella se genere un gestión diferente en el talento humano y cultura organizacional como resultado de los vínculos de consanguinidad o afinidad que existen, elementos que crean mayor nivel de compromiso, confianza y pertenencia por parte de los miembros vinculados (Habbershon y Williams (1999); Habbershon, Williams y Macmillan 2003; Peña y Sánchez, 2011). Esta condición plantea que las empresas familiares pueden desarrollar mayores ventajas competitivas frente a las no familiares, dado que promueven en mejor medida el *espíritu emprendedor*, *flexibilidad administrativa*, *rapidez en toma de decisiones*, *trabajo en equipo* y *empoderamiento* entre otros, aunque no necesariamente implica ventajas competitivas si existen conflictos de interés propios de la interacción de los familiares frente a la propiedad y gestión, por lo que Leach (1993) y Habbershon, et al (2003) defiende que estas desarrollan intrínsecamente ventajas competitivas dado el nivel de compromiso y trabajo en equipo que hay frente a una opción de vida laboral para los fundadores, grupos de interés - *Stakeholders* y siguientes generaciones bajo el concepto de *capital familia* y *capital social* (Román, 2009).

Por esto, Johnson (1985); Anderson y Reed (2003); Gimeno (2004), presentan a las organizaciones familiares como entes empresariales que desarrollan altas capacidades competitivas en todos los sectores de la economía,

hecho que debate si la vinculación o no de la familia en la compañía es una variable de éxito, dado el desempeño superior que demuestran millares de este tipo de compañías en los reportes de industria que se realiza en cada país. Otro factor que permite caracterizar positivamente a la empresa familiar como agente productivo y competitivo, es su condición de perdurabilidad a través del tiempo, especialmente cuando con ello se demuestra la continuidad de la cultura organizacional en términos de valores propios de la familia como parte de los principios corporativos (Ward, 2006), así como la creatividad y demás habilidades que se van adquiriendo con los conocimientos transmitidos en cada generación, lo cual representa capacidades competitivas que son difíciles de imitar (Sirmon y Hitt, 2003; Urrea, 2003; Malfavón, 2004).

En este punto en particular, Bloom y Van Reenen (2006) lograron demostrar mediante sus investigaciones⁵ que la empresa familiar es igual o más eficiente que compañías no familiares, en la medida que correlacionan estrategias de gestión y rendimiento en forma adecuada con una valoración promedio de 3,2 en una escala de 1 a 5, situación que se refleja en su importante participación en el mercado, crecimiento en ventas, productividad y valoración de la compañía. Con base en estos resultados, es posible concluir que cuando las empresas familiares implementan como parte de su cultura organizacional y procesos el desarrollo de una gerencia profesional, sus fortalezas se potencializan y logran alcanzar iguales o mejores resultados que las empresas no familiares (Fernández y Fernández, 2007; Antognolli, 2008; Infopyme, 2019), lo que se resume en la tabla 5 como compendio de los factores más relevantes en función de procesos productivos y gestión.

Tabla 5. Fortalezas de la empresa familiar

Se desarrollan altos niveles de confianza entre los integrantes de la empresa y la familia propietaria, logrando un favorable clima laboral.
Ya que en las empresas familiares los intereses suelen ser comunes, existe gran unidad de criterios entre todos sus integrantes.
La autoridad es reconocida y genera pocos conflictos por el respeto al fundador y familia propietaria.
La empresa familiar desarrolla mayor sentido de pertenencia de los empleados.
La empresa familiar posee menores niveles de estructuras jerárquicas lo que facilita los procesos productivos y de comunicación.
Por lo general el clima laboral en las empresas familiares es fraternal y agradable, factor que motiva la productividad y el trabajo en equipo.
El empresario fundador y sus descendientes logran desarrollar una gran intuición frente al negocio, con base en conocimientos empíricos y tradiciones fabriles transmitidos de una generación a otra.
Los niveles de estabilidad laboral son mayores en las empresas familiares, en razón a que las estructuras de poder brindan garantías de protección a quienes acaten y respeten su influencia.

⁵ Estudio realizado con 700 medianas empresas de Francia, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos.

Existen mayores niveles de compromiso con la organización por parte de empleados y propietarios, porque la empresa es un proyecto de vida.
Las directivas demuestran gran interés por las necesidades de sus empleados, situación que crea para con la empresa mayores índices de lealtad.
La empresa familiar desarrolla en forma más rápida los procesos de toma de decisiones al existir en ella menores estructuras de poder.
Los miembros de la empresa manejan relaciones estables a partir de lazos afectivos, circunstancia que facilita procesos de comunicación con sus empleados.
Goza de una visión estable y compartida de largo plazo en función de la continuidad de la empresa bajo el control de la siguiente generación.
La EF presenta mayores niveles de flexibilidad y adaptación a oportunidades de mercado.
Los ejecutivos en la empresa familiar poseen mayor permanencia en sus cargos, lo que contribuye a una mayor continuidad en los planes estratégicos y políticas a desarrollar a través del tiempo.
El portafolio de productos y/o servicios de la empresa familiar se fundamenta en muchos casos en desarrollar procesos de tradición y alta calidad, como representación de los valores familiares impuestos por el fundador a sus empleados y siguientes generaciones.
La cultura organizacional en la empresa familiar se construye a partir de los valores familiares, situación que contribuye a una mayor vivencia de los ideales por parte de todos los empleados.
La empresa familiar conserva estructuras de menores costos laborales y administrativos, lo que le permite poder competir en muchos mercados con estrategias de precios bajos.
Generalmente la empresa familiar enfoca sus objetivos de mercado hacia nichos o segmentos relativamente pequeños, lo que representa menor competencia y tasas de rentabilidad atractivas.
Los integrantes familiares aportan a la compañía altos niveles de dinero, sacrificio, dedicación y tiempo como parte del compromiso de lograr el éxito.
La empresa familiar tiende a efectuar mayores niveles de responsabilidad social, como parte de su cultura corporativa y compromiso frente con la comunidad o región a la que pertenecen.
La empresa familiar posee estructuras corporativas menos rígidas en términos normativos, situación que le permite reaccionar en mejor forma a los cambios fuertes en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

En términos generales, es posible concluir que la condición de empresa familiar representa un valor agregado que permite potencializar las fortalezas propias del entorno, situación con la cual se desarrollan ventajas competitivas que contribuyen al crecimiento, sostenibilidad y continuidad de la organización en el largo plazo, siempre y cuando se adopte un modelo de gestión corporativa que respete la independencia de los principios administrativos y la profesionalización frente a los intereses propios de la familia.

2. Resultados y discusión

Desde un análisis constructivo, la situación de la empresa familiar no siempre resulta ser halagadora como lo demuestran los estudios de Barney (1991); Gallo (1995); Gersick, et al (1997); Gallo y Amat (2003) y Ward (2006) entre otros, los que concluyen que de cada 100 organizaciones familiares, cerca de 33% logra sobrevivir a su primer cambio

generacional⁶, mientras que a la tercera generación fracasa aproximadamente el 77%, datos que equivale a que menos del 5% alcanza una cuarta etapa generacional. Investigaciones realizadas por Confecámaras (2017) registran que la mayoría de las MiPymes colombianas que representan cerca del 90% de las organizaciones del país, el 60% de ellas se liquidan antes de cumplir sus 5 primeros años de funcionamiento, siendo la mayor causa de mortandad empresarial la ausencia de procesos de planeación administrativa y financiera, seguido por el bajo nivel de competitividad que se genera por la escasa capacidad productiva o limitaciones de acceso al crédito.

Consecuentemente, la situación de las organizaciones familiares en los países de Latinoamérica, se circunscribe dentro de un entorno empresarial rodeado de situaciones de crisis y bajo crecimiento económico, que, sumado a los pocos resultados de profesionalización, productividad, rentabilidad y competitividad internacional, limitan en buena medida las posibilidades de sobrevivir en el actual mercado globalizado. Significa entonces, que el futuro cercano para la empresa familiar es preocupante, en la medida que la mayor parte de ellas son pequeñas compañías que no cuentan con procesos de gestión adecuados ni planes de profesionalización y sucesión que garanticen un desempeño exitoso (Ward, 2006).

A manera de diagnóstico, la tabla 6 presenta un perfil de la empresa familiar colombiana que revela un panorama que resulta similar en este tipo de organizaciones a nivel de Latinoamérica y el mundo, identificando los principales retos que deben asumir para continuar siendo agentes generadores de riqueza, empleo y calidad de vida para la economía. Con base en lo anterior, se ultima que la mayor debilidad de la empresa familiar radica en la falta de profesionalización que mejoren su modelo de gestión y le permita crear estrategias que permitan el desarrollo de sus capacidades en forma productiva y competitiva en sus entornos de mercado. Es por esto, que es perentorio promover programas para la empresa familiar que impulsen su profesionalización oportuna, a fin de romper los esquemas tradicionales de gestión que hacen en muchos casos imposible su desarrollo en forma sostenida y sustentable en el tiempo.

Aunque en términos generales, se puede afirmar que las razones macroeconómicas y de mercado que contribuyen al éxito o fracaso de una empresa suelen ser básicamente las mismas tanto para organizaciones familiares como no familiares, sí resulta importante clarificar cuáles son los elementos particulares que desde el entorno de *familia-propiedad-empresa* se pueden desarrollar para potencializarlas las capacidades y ventajas competitivas en este particular tipo de negocios. Por tal razón y tras el análisis de múltiples

6 Las cifras no se deben interpretar necesariamente como empresas familiares que quiebran o se liquidan, sino que pueden ser vendidas a terceros o perder el nivel de participación familiar en la propiedad.

conceptos vinculados con el tema del éxito empresarial y administración eficiente de los negocios familiares, a continuación, en la tabla 7 se plantea las que se consideran las cinco estrategias fundamentales que debe adoptar una gestión exitosa en este tipo de organizaciones.

Tabla 6. Panorama de la empresa familiar colombiana

Fuente: Elaboración Propia a partir de Serna y Suárez (2005); SuperSociedades (2006); Gómez-Betancourt (2006); Confecámaras (2017); Rueda y Rueda (2017).

Tabla 7. Estrategias básicas para el éxito de la empresa familiar

Estrategias de éxito		Argumentación
1.	Profesionalización de la empresa familiar, mediante la selección y contratación de personal altamente capacitado.	Guerin, Le Louam y Wils (1992); Collins y Porras (1993); Gersick, et al (1997); Ferreira, y Alcázar (2002); Gallo y Amat (2003); Belausteguigoitia (2003); Giménez (2005); Gómez-Betancourt (2006); Mondy, Wayne y Robert (2005); Serna y Suárez (2005); Borbolla, Herrera, Sánchez y Suárez (2006); Ward (2006); Davis (2011); Rueda y Rueda (2017).
2.	Separar los entornos de familia, propiedad y empresa, mediante protocolos y órganos de gobierno corporativo.	Davis y Tagiuri (1982); Lansberg, Perrow y Rogalsky (1988); Leach (1993); Gallo (1995); Aronoff y Ward (1999); Neubauer y Lank. (1999); Urrea (2003); Gómez-Betancourt (2006); Lechuga (2005); Serna y Suárez (2005); Ward (2006); López y Sánchez (2007).
3.	Establecer la planeación estratégica como principal instrumento de gestión y desarrollo empresarial.	Hyrer (1976). Sallenave (1994); Porter (1996); Gallo (1998); Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998); Amat (2001); Dyer, Dalzell y Olegario (2004); Poza (2004); Ward (2006); Thompson, Strickland y Gamble (2007); Antognolli (2008).
4.	Diseñar e implementar protocolos familiares.	Gallo (1998); Amat (2001); Lozano (2001); Belausteguigoitia (2003); Gallo y Amat (2003); Serna y Suárez (2005); Ward (2006); Antognolli (2008); Trevinyo-Rodríguez (2010). Gómez y López (2011).
5.	Efectuar oportunamente los procesos de sucesión y cambio generacional de la empresa familiar.	Gallo (1998); Ramírez (1997); Aronoff y Ward (1999) ; Amat (2001); Gallo y Amat (2003); Serna y Suárez (2005); Salazar (2009); Trevinyo-Rodríguez (2010). Gómez (2011). Instituto de la Empresa Familiar (2011).

Fuente: Elaboración Propia.

Dados los argumentos expuestos anteriormente, resulta innegable el hecho de que las empresas familiares no son simples negocios de barrio, sino por el contrario el mayor eje de desarrollo económico y de bienestar social en cualquier nación alrededor del mundo. Es por esto que se hace necesario delinear nuevas estratégicas administrativas que permitan a estas adoptar planes de acción coherentes frente a los grandes desafíos de la sostenibilidad, rentabilidad, crecimiento e impacto social, especialmente en aquellas que pertenecen el espectro de las pequeñas y medianas organizaciones familiares, dado que son las que mayores dificultades y amenazas deben enfrentar en sus entornos de mercado.

3. Conclusiones finales

Si bien las empresas familiares poseen las mismas problemáticas que surgen en cualquier otro tipo de organizaciones, su entorno administrativo demanda enfrentar retos diferentes, los cuales afectan principalmente la condición de continuidad que se evidencia especialmente en los procesos de sucesión, situación que sumada a las fuertes presiones que surgen en el mercado como consecuencia del fenómeno de la globalización, hacen que actualmente menos del 40% de ellas sobrevivan a su primer cambio generacional. Es por esto que, visualizar a la empresa familiar en su justa medida e impulsar la búsqueda de nuevas estrategias administrativas que promuevan la adopción de nuevos modelos de gestión, creación de órganos de gobierno, elaboración de protocolos y sobre todo la profesionalización de la organización, es la mejor forma de contribuir a mejorar su competitividad y disminuir los conflictos conexos con la mezcla de *familia, propiedad y empresa*.

Indiscutiblemente la condición de éxito de las organizaciones familiares, se construye inicialmente a partir de la creación de un ambiente de gestión que logre diferenciar y separar correctamente los entornos de familia, empresa y propiedad, escenario que solo es posible alcanzar a través de la oportuna profesionalización de la organización y el desarrollo de procesos administrativos de primer nivel. En otras palabras, el éxito de estas organizaciones debe ser el reflejo de una cultura corporativa que promueve como política institucional proactiva la inclusión de nuevos modelos de gobernabilidad bajo el esquema de protocolos, órganos de gobierno, cambio generacional y un plan de sucesión coherente, dado que son las medidas que darán las garantías necesarias para la continuidad del negocio.

Aunque resulta evidente que las empresas familiares son la mayor fuente generadora de riqueza y empleo, la verdad es que aún es necesario realizar mayores esfuerzos investigativos desde el ámbito académico como gubernamental, particularmente en el contexto latinoamericano en la me-

didada que son escasos los estudios que demuestren su desempeño actual y comportamiento organizacional. El poder contar con mayores proyectos y recursos investigativos para el análisis de la empresa familiar, permitirá tanto a empresarios, universidades, centros de asesoría y sector público, poder contar con un número más amplio de argumentos comparativos que permitan visualizar en la justa medida el desarrollo competitivo de estas, para formular nuevos modelos como estrategias de gestión que contribuyan efectivamente a una mejor competitividad y bienestar social especialmente en los países en vía de desarrollo.

Referencias bibliográficas

Agencia para el Desarrollo Internacional AID. (1992). *Factores de Éxito y Fracaso en la Pequeña Empresa*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Codex.

Amat, J. (2001). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Anderson, R. & Reeb, D. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3). 1301-1328.

Antognolli, S. (2008). *Empresa Familiar: La Sucesión*. Estados Unidos.

Aronoff, C. & Ward, J. (1999). *Juntas Exitosas en la Empresa Familiar*. México DF, México: McGraw-Hill.

Astrachan, J. & Shanker, M. (2003). Family Businesses Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(2), 211-219.

Barnes, L. & Hershon, S. (1976). Transferring power in family business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105-114.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management JofM, Columbus University*.17(1), 99-120.

Barry, B. (1989). The development of organization structure in the family firm. *Family Business Review*, 2(3), 293-315.

Becker, B.M. & Tillman, F.A. (1978). *The family owned business*. Chicago, USA: Commerce Clearing.

Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas Familiares. Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Berdugo, E. & Cáceres, L. (2010). Aproximación al estado de la investigación en Empresas de Familia en Colombia: 1989-2009. *Revista Gestión y Sociedad*, Universidad de la Salle. 14(2), 39-60.

Bloom, N. & Van Reenen, J. (2007). Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122 (4). 1351-1408.

Borbolla, F., Herrera, M.J., Sánchez, G. & Suárez, L.I. (2006). *Factores de Éxito de la Empresa de Familia*. Madrid, España: Ediciones Fueca.

Bork, D. (1986). *Family business, risky business*. New York, USA: American Management Association.

Boston Consulting Group. (2011). Empresas familiares en América Latina. Recuperado de <https://latam.businesschief.com/liderazgo/134/Empresas-familiares-en-Amrica-Latina>

Carlock, R & Ward, J. (2010). *La excelencia en la empresa familiar el proceso de planificación para la empresa y la familia*. Barcelona, España: Deusto.

Carrión, J & Ortiz, M. (2000). *La Teoría de los Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento*. España.

Carsrud, A., Pérez, S. & Sachs, R. (1996). Exploring a classification scheme for closely-held businesses: Getting to a workable definition of family firms. *Center for International Business Education and Research*.

CEN Confederación Empresarios de Navarra. (2006). El Protocolo Familiar. *Revista Confederación Empresarios de Navarra*. 3(1), 15-22.

Chrisman, J., Chua, J. & Sharma, P. (2005). Sources and Consequences of Distinctive Familiness; an Introduction. *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 29. pp. 237 - 247.

Chua, J. Chrisman, J. & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 23(1), 19-39.

Confecámaras (2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. *Cuaderno de análisis económico No 14*. Bogotá, Colombia; Red de Cámaras de Comercio.

Collins, J. & Porras, J. (1993). *Empresas que Perduran*. Bogotá, Colombia: Norma.

Cuesta & Asociados. (2005). *Gestión Efectiva en las Empresas Familiares*. Estudios Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, Colombia: CCB.

Danies-Lacouture, R. (2006). Informe Estadístico de Sociedades de Familia en Colombia. Superintendencia de Sociedades, Bogotá, Colombia: Reporte estadístico.

Dávila, C. (2012). *Empresariado en Colombia: perspectiva histórica y regional*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.

Davis, A. (2001). *Definitions and Typologies of the Family Business*. Boston, USA: Harvard Family Business.

Davis, J. (2009). El Desafío de Profesionalizar una Empresa Familiar. *Revista Gestión*. 14(2), 70-72.

Davis, J. & Tagiuri, R. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Boston, USA: Harvard Family Business.

Davis, P. & Stern D. (1996). Adaptación, supervivencia y crecimiento de la empresa familiar: una perspectiva de sistemas integrados. En: *Aronoff CE, Astrachan JH, Ward JL, (Eds.) Family business sourcebook II*. Recursos para propietarios de negocios, Marietta, Georgia, 278–309

Davis, P. & Stern, D. (1980). Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective. *Human Relations*, 34(4), 207-224.

- Dyer, D., Dalzell, F. & Olegario, R. (2004). *Procter y Gamble - Rising Tide*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Dyer, W. (1986). *Cultural Change in Family Firms*. San Francisco, USA: Jossey Bass.
- Efamiliar. (2006). El Protocolo Familiar. Ejemplo de un protocolo familiar. Asociación Madrileña de la Empresa Familiar. Recuperado de <http://www.efamiliar.org/articulo/16/6/>.
- Family Business Center. (2018). Family Business Facts. The Conway Center for Family Business. Recuperado de <https://www.familybusinesscenter.com/resources/family-business-facts/>
- Family Capital. (2019). The World's Top 750 Family Businesses Ranking. Recuperado de <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>.
- Fernández, G. & Fernández, S. (2007). La Gerencia en las Empresas Familiares. *Journal of Management for Value*. Universidad Francisco Marroquín. Guatemala. 2(1), 02-19.
- Ferreiro, P. & Alcázar, M. (2002). *Gobierno de Personas en la Empresa*. Barcelona, España: Ariel.
- Fundes Colombia. (2008). *Dinámica de la Empresa Familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá, Colombia: Edic. Fotolito.
- Gallo, M. (1995). *Empresa Familiar*. Barcelona, España: Praxis.
- Gallo, M. (1998). La Sucesión en la Empresa Familiar. *Colección de Estudios e Informes. No. 12*. Barcelona; España: Estudios LaCaixa.
- Gallo, M. & Amat, J. (2003). *Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias*. Barcelona, España: Deusto.
- Gallo, M. & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*. 4(1), 181-190.
- Gersick, K., Davis J., Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Empresas Familiares. Generación de Empresas Familiares*. México DF, México: McGraw-Hill.
- Giménez, G. (2005). La Dotación de Capital Humano de América Latina y el Caribe. *Revista de la CEPAL*. Recuperado de http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-3204566.
- Gimeno, A. (2004). *El Desempeño en la Empresa Familiar: Un Estudio Causal de los Factores y Variables Internas* (Tesis doctoral). Universidad Ramón Llull. Barcelona.
- Gómez, G & López, M. (2011). Iniciando un Proceso de Protocolo Familiar. Universidad de la Sabana. Bogotá, Colombia: INALDE.
- Gómez–Betancourt, G. (2006). ¿Son iguales todas las empresas familiares? Bogotá, Colombia: Norma.
- Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación Estratégica*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Graves, C., & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family Business Review*, 19, 207-224.

Guerin, G., Le Louarn, J & Wils, T. (1992). *Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: Legis.

Habbershon, T. & Williams, M. (1999). A Resource Based Framework For Assessing The Strategic Advantages Of Family Firms. *Family Business Review*, 12(65). 04–22.

Habbershon, T., Williams, M. & Macmillan, I. (2003). A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 18(2). 451–465.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.

Helguera-García, A. (2006). Manual Práctico de la historia del Comercio. Recuperado de www.eumed.net/libros/2006a.

Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Boston, USA: MIT Press.

Infopyme. (2019). Empresas Familiares: Casi 70% tienen dificultades para pasar a la segunda generación. Recuperado de <https://www.infopymes.info/2019/02/empresas-familiares-casi-70-tiene-dificultades-para-pasar-a-la-segunda-generacion/>

Instituto Empresa Familiar (2011). Innovando para el desarrollo sostenible. Mejorando la competitividad y la productividad de las empresas familiares. Documento 162.

Johnson, P. (1985). *The Family in Business*. San Francisco, USA: Jossey-Bass Inc.

KPMG. (2017). *Barómetro Europeo de la Empresa Familiar*. Madrid, España: EFB Europea Family Business.

Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.

Lansberg, I., Perrow, E. L. & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.

Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Madrid, España: Editorial Granica.

Lechuga, J. (2005). *¿Empresa Familiar: ¿Infierno Administrativo?*. México, Monterrey.

Le-Van, G. (2000). *Guía para la Supervivencia de la Empresa Familiar*. Barcelona, España: Gestión 2000.

López, J. & Sánchez, S. (2007). Financial Structure of the Family Business: Evidence from a Group of Small Spanish Firms. *Family Business Review*, 20(4), 269-287.

Lozano, M. (2001). El Protocolo en las Empresas de Propiedad Familiar. *Revista Estudios Gerenciales*, Universidad ICESI. 8(2). 49-67.

Malfavón, P. (2004). Aspectos Positivos y Negativos, que Engloban a una Empresa Familiar. Recuperado de <http://www.esmas.com/emprendedores/pymesint/empresasfiliale>.

Molina, P., Botero, S. & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Revista Pensamiento y Gestión*. Universidad del Norte. 41(1). 46-61.

Mondy, R., Wayne, N & Robert, M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México DF, México: Pearson Educación.

- Neubauer, F. & Lank, A. (1999). *Family Business: Its Governance and Sustainability*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- O'Hara, W. (2004). *Centuries of Success: Lessons from The World's Most Enduring Family Businesses*. Toronto, Canada: Adams Media.
- Pearl, J & Kristie, L (2009). The World's Largest Family Businesses. *Family Business Magazine*, 3(2), 445-61.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons Corp. New York.
- Peña, J. & Sánchez, J. (2011). El Capital Social como Recurso de la Empresa Familiar, la Familiness. *Colección materiales docentes No 3*. Barcelona, España: Nerbiblo.
- Porter, M. (1996). ¿What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 6-18.
- Poza, E. (2004). *Empresas Familiares*. México DF, México: Thomson.
- Quejada, R. & Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos y teorías. *Revista EAN*. 81(2), 149-158.
- Ramírez, D. (1997). *Empresas Competitivas. Una estrategia para el éxito*. México DF, México: McGraw-Hill.
- Revista Forbes. (2015). La lista Forbes de multimillonarios 2015. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/la-lista-forbes-de-multimillonarios-2015/>.
- Revista Fortune 500. (2017). The world's 500 largest companies. Recuperado de <http://fortune.com/global500/2016/>.
- Revista Semana. (2016). Empresas más antiguas de Colombia. Recuperado de <http://especiales.semana.com/especiales/los-10-mas/economia/empresas-antiguas.html>
- Román, R. (1999). Una Perspectiva Heterodoxa Sugerida Para El Estudio De Las Empresas Familiares En Colombia. *Revista Estudios Gerenciales*, Universidad ICESI 25(112), 102-129.
- 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.
- Rueda, J. (2011). La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar. *Revista Científica Visión Futuro*. Universidad Nacional de Misiones, 15(1), 67-84.
- Rueda, J. & Rueda, M. (2017). Modelo Econométrico de éxito para la empresa familiar. *Revista Finanzas y Política Económica*. 9(2), 319-344.
- Sáenz, R. (1991). *Perfiles de Empresas y Empresarios en Colombia*. (Trabajo de grado). Universidad de los Andes, Bogotá.
- Salazar, G. (2009). *Las Empresas Familiares. ¿Qué es el Consejo de Familia?*. España.
- Sallenave, J. (1994). *La Gerencia Integral*. Bogotá, Colombia: Norma.

Serna, H. & Suárez, E. (2005). *La Empresa Familiar, Estrategias y Herramientas para su Sostenibilidad*. Bogotá, Colombia: Edit. Temis.

Sirmon, D. & Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.

Sirmon, D. G., Arregle, J. L., Hitt, M. A. & Webb, J. W. (2008). The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979-998.

Superintendencia de Sociedades. (2006). *Sociedades de Familia en Colombia*. Bogotá, Colombia: Grupo de Estadística.

Thompson, A., Strickland, A.J. & Gamble, J. (2007). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Treviño-Rodríguez, R. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana*. México DF, México: Pearson.

Urrea, J. (2003). Gobernabilidad Empresa de Familia, *Revista EAFIT*, 129(4), 39-49.

Vélez, D., Holguín, H., de la Hoz, G., Durán, Y. & Gutiérrez, I. (2008). Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia. Bogotá, Colombia: Fundes Internacional.

Ward, J. (1988). The Special Role of Strategic of Planning for Family Business. *Family Business Review*, 2 (11), 105-117.

Ward, J. (2006). *El Éxito en los Negocios de Familia*. Bogotá, Colombia: Norma.

Welsch, J. (1993). The Impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review*, 6, 31-53.

Whiteside, M. & Brown, H. (1991). Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: ¿Can We Expand Our Thinking? *Family Business Review*, 4(4), 383-395.

