



Fecha de recepción: 16 de marzo de 2022

Fecha de aceptación y versión final: 13 de julio de 2022

**RInCE - Revista de Investigaciones del Departamento de Ciencias
Económicas de La Universidad Nacional de la Matanza**

Artículo de investigación

El impacto de la pandemia en la profesionalización de la empresa familiar

Autora

Myrian Carina Vazquez¹

Resumen:

Dada la complejidad que presentan las empresas familiares, partiendo de las diferentes dimensiones que la definen, hasta su principal objetivo de continuidad en el tiempo, el presente artículo analiza los impactos que generó el contexto pandémico mundial en el proceso de profesionalización de estas empresas. Con este fin, se realizó una búsqueda de la literatura relacionada sobre su definición y evolución conceptual en el tiempo, y sobre su funcionamiento en la dinámica empresa y familia; se analizaron en trabajos científicos, trabajos de grado, y las investigaciones que diferentes organismos realizaron sobre empresas familiares en distintos países durante el contexto de la pandemia. Los resultados permiten identificar los principales factores que determinaron nuevos procesos conducentes a la profesionalización para la sostenibilidad del negocio y para la continuidad de la empresa familiar, siendo el contexto un mecanismo de agilidad del proceso.

Palabras claves: Profesionalización -Gestión – Empresa familiar

Clasificación JEL: M1

Title: The impact of the pandemic on the professionalization of the family business

¹Departamento de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Matanza (UNLaM).
Correo de contacto: mcvazquez@unlam.edu.ar



Abstract: Given the complexity that family businesses present, starting from the different dimensions that define them, to their main objective of continuity over time, this article analyzes the impacts generated by the global pandemic context in the professionalization process of these companies. To this end, a search was made of the related literature on its definition and conceptual evolution over time, and on its operation in the company and family dynamics; they were analyzed in scientific works, degree works, and the investigations that different organizations carried out on family businesses in different countries during the context of the pandemic. The results allow identifying the main factors that determined new processes leading to professionalization for the sustainability of the business and for the continuity of the family business, the context being a mechanism for agility in the process.

Key words: Professionalization -Management – Family business

Titulo: O impacto da pandemia na profissionalização da empresa familiar

Resumo: Dada a complexidade que as empresas familiares apresentam, partindo das diferentes dimensões que as definem, até seu objetivo principal de continuidade no tempo, este artigo analisa os impactos gerados pelo contexto pandêmico global no processo de profissionalização dessas empresas. Para tanto, foi feita uma busca na literatura relacionada sobre sua definição e evolução conceitual ao longo do tempo, e sobre sua atuação na dinâmica empresarial e familiar; eles foram analisados em trabalhos científicos, trabalhos de graduação e nas investigações que diferentes organizações realizaram sobre empresas familiares em diferentes países durante o contexto da pandemia. Os resultados permitem identificar os principais fatores que determinaram novos processos conducentes à profissionalização para a sustentabilidade do negócio e para a continuidade da *empresa familiar, sendo o contexto um mecanismo de agilidade no processo.*

Palavras chaves: Profissionalização - Gestão – Empresa família



1. Introducción

a. Formulación del problema

La profesionalización de las pymes familiares siempre ha sido un desafío para la familia empresaria, por las características que tienen este tipo de empresas y por la coyuntura económica general en la que se desenvuelven las pymes.

En las pymes familiares, esta temática presenta un escenario de complejidad que no solo responde a las problemáticas estructurales y de organización empresarial, sino que encontramos también otros factores preponderantes relacionados con aspectos emocionales y de relación entre los miembros de la familia propietaria.

El contexto pandémico puso al mundo entero bajo un nivel de incertidumbre nunca experimentado, llevando a las empresas y en particular a las empresas familiares a tomar acciones a un nivel de velocidad que pudiera acompañar los vertiginosos procesos de cambios presentados.

La cuestión de “adaptarse” a los nuevos paradigmas que tiene que enfrentar la empresa con la finalidad de mantener un nivel de competitividad, solo toma en cuenta la sostenibilidad del negocio. En las empresas familiares resulta clave posibilitar la continuidad familiar en la empresa de manera conjunta con la sustentabilidad del negocio y la armonía de la familia empresaria.

La dinámica de funcionamiento organizacional de las pymes familiares se vio afectada por las nuevas formas de trabajo, la transformación digital y la incorporación de nuevas herramientas que forman parte de los procesos de profesionalización que de manera histórica son resistidos en este tipo de empresas y requieren procesos mucho más extensos en el tiempo.

Existen diversas metodologías y procesos para llevar adelante la profesionalización considerando las características identitarias de las pymes familiares.

Motivo que justifica el desarrollo de un análisis exhaustivo de los impactos a partir de la pandemia en los procesos de profesionalización de las pymes familiares.



b. Objetivo de la investigación

Identificar y analizar los factores más preponderantes en la profesionalización de la pyme familiar a partir de los impactos de la pandemia, identificando los aspectos críticos del proceso y las principales herramientas de implementación.

2. Desarrollo

2.1 Definición de las empresas familiares

A la hora de definir a la empresa familiar, surgen distintas visiones sobre el alcance de su configuración, generando cierta dificultad para distinguirla de pequeños emprendimientos que realice un miembro de una familia cuyo propósito es la provisión económica de su hogar; como también los diferentes tamaños que pueden tomar este tipo de organizaciones, pueden desdibujar la idea de empresa familiar cuando se trata de grandes empresas en el mercado. Gallo y Domenec (2004) caracterizan a la empresa familiar como:

- aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia,
- las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y
- por lo menos algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa.

Es relevante mencionar que en una empresa familiar la creación de valor está dada no solo por resultados económicos, sino también por resultados no económicos basado en la riqueza socioemocional de la familia (Cabrera-Suarez et al, 2014), y esto genera otro tipo de distinciones de las empresas familiares.

Vallejo (2005) realiza un análisis de las dimensiones que se consideran para definir a la empresa familiar, concluyendo que para que exista una empresa familiar deberá existir “una decidida voluntad de continuidad familiar del negocio, y con que miembros de una misma familia cuenten con una participación en su



capital que les permita controlar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios”.

De esta forma queda expuesto el problema de las ambigüedades en la definición de la empresa familiar, lo que impide un consenso teórico sobre la misma.

Por tal motivo se expone para dar mayor claridad al punto tratado, este cuadro presentado por Parra y otros (2016) sobre los distintos aportes realizados a lo largo de estos años para definir a la empresa familiar:

Cuadro 1. Definiciones de empresa familiar

Autor	Definición
Barnes y Hershon (1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1985)	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.
Bork (1986)	Es la que ha sido fundada por un miembro de familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes.
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)	Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.
Ward y Dolan (1998)	La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle.
Barry (1989)	Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia.

Fuente: Molina Parra, et al 2016



Cuadro 1. Definiciones de empresa familiar (continuación)

Autor	Definición
Gallo y Sveen (1991)	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.
Jaffe (1991), citado por Gutiérrez (2002)	Cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Lo esencia de este tipo de organizaciones es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa.
Handler (1994)	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.
Church (1996), citado por Littunen y Hyrsky (2000)	Es una firma en la cual fundadores y herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, que ocupan cargos ejecutivos y de dirección, y ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa.
Aronoff y Ward (1996)	Es una empresa cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de la familia.
Stern (1996), citado por Rueda (2011)	Es en la que los propietarios y los directores miembros representan una o dos familias.
Carsrud, Perez Torres Lara y Sachs (1996)	Es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.
Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)	Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.
Calavia (1998)	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.
Jaume (1999), citado por Vélez et al. (2008)	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.

Fuente: Fuente: Molina Parra, et al 2016



Cuadro 1. Definiciones de empresa familiar (continuación)

Autor	Definición
Neubauer y Lank (1999)	Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.
Grabinsky y Steider (2000), citado por Vélez et al. (2008)	Es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, quienes toman las decisiones básicas estratégicas y operativas y asumen por completo la responsabilidad de sus acciones.
Le Van (2000), citado por Rueda (2011)	Empresa donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y dichos miembros familiares ocupan puestos decisivos en la compañía.
Davis y Harveston (2001)	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Gutiérrez (2002)	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.
Dyer (2003)	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.
Belausteguigoitia (2003)	Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.
Escalona (2008), citado por Vélez et al. (2008)	Una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran que fortalece los valores socioeconómicos.
Vélez et al. (2008)	Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

Fuente: Fuente: Molina Parra, et al 2016

Sin ninguna intención de cerrar este análisis, cada uno de los aportes que los autores realizaron, permite dimensionar la complejidad de las empresas familiares y el motivo por el cual no se logra un consenso definitivo desde lo académico para definir las.

En el marco de esta investigación, se consideran como elementos constitutivos de la empresa familiar los siguientes aspectos:



- La participación de la familia en la propiedad.
- La participación de la familia o parte de ella en la dirección y gestión.
- El deseo de continuidad familiar en las siguientes *generaciones*.

2.2 La empresa familiar en la economía mundial

Las empresas familiares de manera global tienen un impacto significativo en la economía de los países, y los principales motivos son la generación de empleo, la riqueza y la producción de cada la región. Aunque la producción científica sobre la temática no es abundante y tampoco existen muchos organismos que manejan datos específicos y actualizados, el rol de las empresas familiares en las economías de los países va adquiriendo un mayor protagonismo en la dinámica de los mercados e impulsa nuevos estudios.

De acuerdo con Mera, Vermeo (2017), a nivel mundial se estima que “el 35% de las empresas más grandes de los países más ricos están controladas por la familia, además observan como el control familiar se convierte en la forma predominante de control conforme el tamaño de la empresa se reduce”. También expone que el crecimiento en el grado de desarrollo de un país tiene una relación directa con el aumento de las empresas familiares.

De acuerdo con una publicación el University of Southern Maine’s Institute for Family-Owned Business (IFOB), las empresas familiares americanas representan el 80% de la totalidad de las empresas y generan entre el 70% y 90 % del PIB mundial. Se estima en la Unión Europea un total de 14 millones de empresas familiares y que generan más de 60 millones de empleos en el sector privado.

En España se estima que 1,1 millones de empresas son familiares representando el 89% sobre el total de las empresas. En Argentina, según el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2006), el 80% y 90% de las empresas son de carácter familiar y representan más del 50% de la actividad económica.

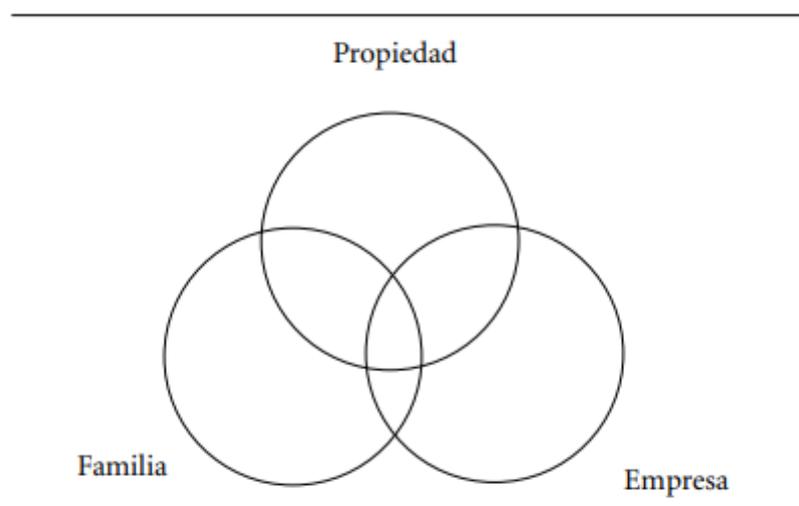
2.3 La profesionalización de la empresa familiar

La profesionalización de la empresa familiar es uno de los temas clave en los procesos de madurez de estas organizaciones. En los últimos años ha crecido el interés y la investigación sobre este tema debido al impacto que tiene sobre la continuidad de la empresa familiar.

Lucero Bringas (2018) define a la profesionalización como el factor principal para la continuidad de la empresa familiar: “(...) para poder llevar a cabo la transición generacional uno de los pilares claves es incorporar una gestión empresarial profesionalizada que permita esa transferencia, posibilitando el trabajo en equipo, el crecimiento, una visión compartida, la toma de decisiones y el control”.

Para comprender la dinámica de funcionamiento de estas empresas, resulta oportuno considerar los marcos teóricos desarrollados, siendo el modelo de los Tres Círculos el principal marco conceptual de la empresa familiar distinguiendo tres subsistemas superpuestos que conforman el sistema complejo (propiedad, familia y empresa) según sigue en la Figura 1:

Figura 1: El modelo de los tres círculos

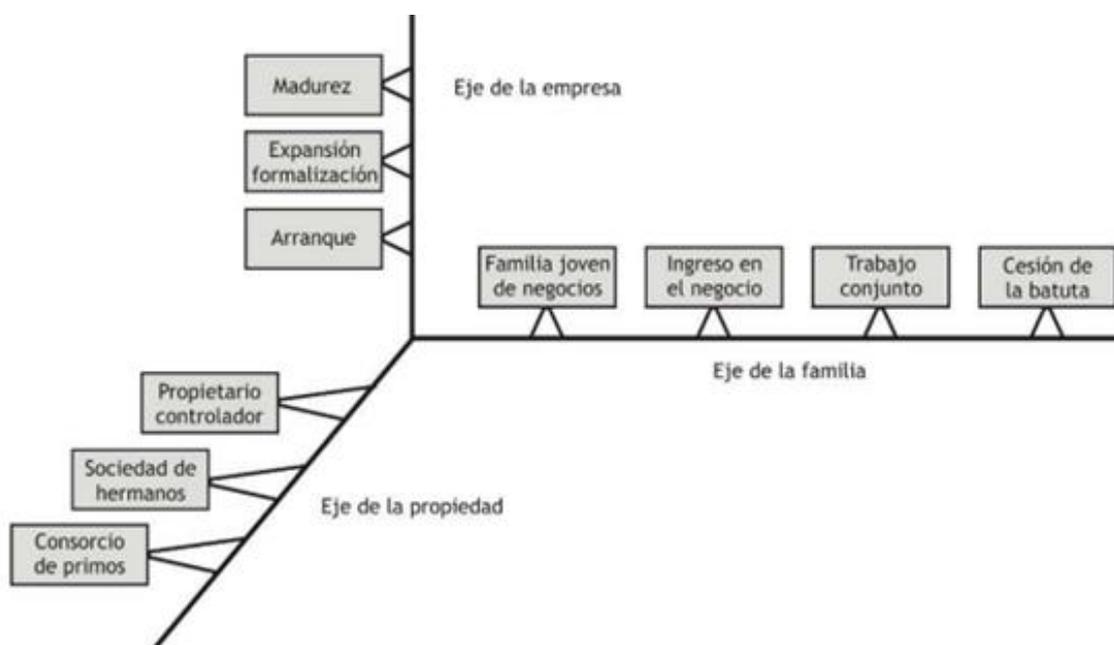


Fuente: Gersick, Davis, Mcollom Hampton, Lansberg (1997)

Marcelino-Aranda et al (2020) en su investigación sobre la profesionalización y evolución en las diferentes líneas de investigación afirma que el modelo de ciclo de vida de la empresa familiar es la base para observar que tanto el crecimiento como el desarrollo económico de la empresa familiar requiere de la profesionalización.

Según Gersick (1997), la organización va cambiando con el paso del tiempo y esto también se refleja en la familia y en la propiedad. A medida que los individuos que interactúan en los tres círculos traspasan los límites dentro del sistema, se da paso al modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar, según puede observarse en la Figura 2:

Figura 2: Modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar



Fuente: Rodriguez, Ruiz y Diaz (2019)

Según se observa en la Figura 2, la evolución se desarrolla en cada uno de los ejes y las empresas familiares van interactuando en tiempos diferentes.

De acuerdo con Maria Rosa Auria (2016), "La utilidad de esta tipología para algo tan complejo como las empresas familiares tiene sus límites. El modelo



sirve principalmente para crear una estructura predecible del desarrollo de las empresas familiares con el tiempo en cada dimensión; indicando cómo la identificación de la etapa actual contribuye a analizar la dinámica de cualquier empresa. No obstante, las empresas familiares están en constante movimiento, y las distinciones entre las etapas tienden a desaparecer, ya que existen muchas condiciones híbridas, que dirigen el estudio a otras condiciones únicas”.

2.4 El efecto de la pandemia en la profesionalización de la empresa familiar

La empresa familiar en su estructura constitutiva resulta una organización compleja y cada uno de sus procesos mantiene su caracterización.

Los escenarios inciertos que se presentan a lo largo de los ciclos económicos como parte de la coyuntura política-económica en la que se encuentran insertas las empresas no escapan a la realidad con la que conviven las empresas familiares. El contexto de alta incertidumbre generado por la pandemia superó todos los escenarios del mundo VICA, término que en 1991, Herbert Barber impuso públicamente.

Esta sigla hace referencia a los términos Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad, para reflejar situaciones y escenarios críticos, que en el contexto pandémico se logró visibilizar en todo el mundo de maneras impensadas.

El impacto de la pandemia en las empresas se analizó en el mundo entero, a través de diversos observatorios de empresas, el Banco Mundial, y Institutos de empresas familiares y organismos de investigación.

Las empresas familiares desempeñan un rol fundamental en lo social y económico en la mayor parte de los países del mundo, debido a su aporte en la contribución del PIB y por emplear a una proporción significativa de la fuerza laboral mundial.

A continuación, se exponen los informes realizados a nivel mundial en el que se releva los impactos de la pandemia en las empresas familiares:

2.4.1 Encuesta mundial de empresas familiares de PwC



Se trabajó con 2801 líderes de empresas familiares en 87 territorios donde se obtuvo como hallazgo según datos del año 2021:

- 1) Que ya no es suficiente confiar en los valores y el legado para impulsar el negocio.
- 2) La empresa familiar del mañana requiere un nuevo enfoque para el éxito duradero, basado en la transformación digital acelerada, la priorización de los objetivos de sostenibilidad y el gobierno familiar profesional.
- 3) Peter Englisch, Líder mundial de empresas familiares, socio, PwC Alemania afirmó que "Si las empresas familiares quieren llegar al punto óptimo donde convergen la competencia y la ética, requieren un cambio de mentalidad, un replanteamiento de sus prioridades y comportamientos y una nueva definición de legado".
- 4) El 34% de las empresas encuestadas han tenido que recortar dividendos.
- 5) El 21 % necesitaba acceder a capital adicional, mientras que 15% de los propietarios están poniendo más de su efectivo personal, y el 23% dice está preparado para aportarlo.
- 6) Incremento de la planificación empresarial para sucesión: el 30% de las empresas familiares ya tienen un plan de sucesión, frente al 15% en 2018.
- 7) Los valores de la empresa contribuyen para cerrar la brecha generacional. Las Empresas familiares con valores formalizados de forma escrita están mejor preparados para la sucesión y tienen mayor comunicación y transparencia que facilitó transitar la pandemia.
- 8) El 70% de las empresas dice que la familia tener un conjunto de valores, pero sólo el 44% los ha escrito.

2.4.2 Informe de las Empresas Familiares

La encuesta fue diseñada por un equipo de investigación del Consorcio Global del Proyecto STEP, European Family Businesses (EFB) y KPMG Private Enterprise.

La encuesta se lanzó en junio de 2020 y se completó en octubre de 2020. En total, 2.493 empresas familiares y 517 empresas no familiares de 75 países.



Se expone los datos informados:

- 1) En cuanto a los ingresos el 69% disminuyó sus ingresos, mientras que el 9% lo aumentaron y el 22% mantuvieron iguales.
- 2) En cuanto a la afectación de familiares con COVID-19 el 37% accedió al trabajo remoto, un 4% tuvo que asumir un familiar de la misma generación y un 6% asumió el nuevo rol la siguiente generación.
- 3) Respecto a los costos, el 36% redujo o eliminó los costos laborales, un 41% los costos operativos o inversiones; un 14% reestructuró o aplazó costos y pagos y un 9% redujo o eliminó la compensación a la alta dirección y ejecutivos.
- 4) El 14 % realizó cambios en su negocio reestructurando o cerrando el negocio.

2.4.3 Encuesta de KPMG-STEP en América del Sur

- 1) El 42% de los líderes de empresa aseguraron que la primera generación sigue dirigiendo la empresa.
- 2) El 68% de las empresas familiares vieron afectados sus ingresos.
- 3) El 41% de las empresas familiares decidió disminuir o eliminar los costos operativos y las inversiones.
- 4) El 36% redujo los costos laborales.
- 5) El 23% decidió reducir o diferir los pagos a los proveedores y acreedores.
- 6) El 82% de los familiares que padecieron el Covid-19 continuaron su trabajo de manera remota.
- 7) Hubo una disminución de la nómina de empleados en un 10.32%.
- 8) En cuanto al generacional y transformación, se reveló que, a mayor cantidad de generaciones de la familia involucradas en la empresa, los miembros de la próxima generación contribuyeron en la transformación digital y en la estrategia.



2.4.3 Encuesta de KPMG-STEP en Argentina.

Los datos relevados fueron publicados en marzo de 2021 y arrojaron los siguientes hallazgos:

- 1) El 13% de las empresas familiares tienen múltiples generaciones activas en el negocio.
- 2) El 50% de las empresas son manejadas por la primera generación, el 25% por la segunda generación, 15% por la tercera y el 10% por la cuarta generación.
- 3) El 43% de las empresas disminuyeron sus ingresos, el 14% mantuvieron igual sus ingresos y el otro 43% lo aumentaron.
- 4) El 28% redujo o eliminó costos laborales.
- 5) El 53% redujo o eliminó los costos operativos y las inversiones.
- 6) El 14% reestructuró o aplazó costos y pagos.
- 7) El 9% redujo o eliminó la compensación a la alta dirección y ejecutivos.
- 8) El 100% de las empresas familiares no tuvieron consecuencias en la afectación de familiares con COVID-19.

2.5 Materiales y métodos

Se trata principalmente de un trabajo de tipo exploratorio mediante la investigación y análisis de bibliografía especializada sobre el tema. Se tomaron como base estudios realizados sobre la profesionalización de las empresas familiares, junto con las experiencias y aportes de organizaciones que, desde un saber experto, abordaron los impactos del contexto pandémico en la tipología de empresas. Se trata de una investigación cualitativa, a fin de obtener las descripciones detalladas de las situaciones observables.

2.6 Resultados

De los informes presentados se identifica que las empresas familiares vieron afectadas las siguientes áreas:



1. Desde el punto de vista de empresarial:

Ingresos del negocio

Los Costos

Las Compensaciones

La disponibilidad de capital

La Estrategia de transformación

La Transformación digital

2. Desde el punto de vista de la familia empresaria:

El Legado y la continuidad

El Gobierno familiar profesional

Los Valores de la empresa

Integración de generaciones

El Plan de sucesión

Como aspecto relevante de los resultados de los informes, se observa que la pandemia tuvo un alto impacto en la transformación de las empresas familiares enfocado en el incremento de los planes de sucesión y la integración de las siguientes generaciones que desempeñaron un rol relevante en el proceso de adaptación al nuevo contexto.

3 Conclusiones

Los eventos suscitados en el contexto COVID-19 han sido tan impensados como desafiantes para las empresas familiares. Dada la complejidad de estas organizaciones, se puede destacar la capacidad de resiliencia frente a la crisis, como una de sus fortalezas clave.

Los valores de las empresas familiares y su legado representan un capital invaluable en tiempos de turbulencia para afirmar su propósito y avanzar en los cambios necesarios que impongan la realidad para su subsistencia.

La solidez los vínculos familiares y la flexibilidad generan oportunidades que en este tipo de empresas brindan mayor viabilidad en cuanto a la recuperación



frente a los infortunios que trajo la pandemia. El impacto sobre la dinámica de la empresa familiar en sus procesos de integración de las siguientes generaciones fue altamente positivo, facilitando el camino de la integración y direccionando el foco en la importancia de los planes de sucesión.

De acuerdo con el modelo evolutivo de la empresa familiar, se observa un aceleramiento en el proceso de profesionalización a través de la transformación del negocio, las estrategias digitales y la profesionalización de los órganos de gobierno familiar. La integración de múltiples generaciones actuó como un catalizador de la profesionalización de la empresa lo que no implicó un relevo generacional forzoso, sino que abrió espacios de convivencia en las distintas generaciones marcadas por los propósitos y valores.



4 Referencias

- Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. D. L. C., & Martín-Santana, J. D. (2014). The setting of nonfinancial goals in the family firm: The *influence of family climate and identification*. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 289-299.
- Gallo, M. A. y Domenec, M. (2004). *Ética en la empresa familiar*. Barcelona: IESE
- Gersick K. E., Davis J. A., Mcollom Hampton M., Lansberg, I. (1997.) *Empresas Familiares. Generación a Generación*. Serie Mc Graw Hill
- Institute for Family-Owned Business (IFOB). <https://fambusiness.org/>
- Gersick, K.E. LANSBERG, I. Desjardins, M, Dunn, B. (1999). *Etapas y transiciones: Gestión del cambio en la empresa familiar*. Family Firm Institute, Inc.
- Lucero Bringas, M. D., Ribbert, E., y Goddio, F. (2018). Observatorio de la empresa familiar. Obtenido de Universidad Católica de Córdoba - Centro de la Empresa Familiar:
<https://www.uccor.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>.
- Molina Parra, P.A., Botero Botero, S., Montoya Monsalve, J.N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis, *Pensamiento & Gestión*, 41. Universidad del Norte, 116-149. Disponible en <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/7974> [Acceso 14/03/2022]
- Mera, P. Bermeo, C. (2017). *Importancia de las empresas familiares en la economía de un país*. *Revista Publicando*, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93 506
- Rodríguez, D.M., Ruíz, J.C., Díaz, A.P. (2019). Cambios generacionales en las empresas de familia del municipio de Quinquirá (Boyacá-Colombia). *Revista Espacios*. Vol 40. Número 18. ISSN 0798-1015. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n18/a19v40n18p01.pdf> [Acceso 14/03/2022]
- Roselia Aira, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences / PX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno* Disponible en: www.revistaorbis.org.ve núm 33 (año 11) 82-104. [Acceso 12/02/2022]
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11(1), 11-16.



Terlato, A. N. (2019). *Estrategia y decisiones en ambientes VICA: Implicancias de este entorno para las empresas*. Serie Documentos de Trabajo, No. 699, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires.

Vallejos Martos, M.C. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (3), 151-171. Disponible <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120410009>. [Acceso 14/03/2022]