



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Contabilidad Superior

**LAS EMPRESAS FAMILIARES TEORÍA Y  
ESTRUCTURA. UNA REVISIÓN**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
Licenciada en Contabilidad y Auditoría.

Autora:

**Luzuriaga López Nathaly Paola**

Director:

**Ing. Espinoza Flores Orlando Esteban**

**Cuenca – Ecuador**

**Año**

2022

## **Dedicatoria**

*El presente artículo de investigación quiero dedicarle principalmente a Dios, por darme la fuerza cada día para llegar a cumplir esta meta tan anhelada.*

*A mis padres Manuel y Patricia, les dedico este logro que es suyo, han sido mi pilar, sin ellos nada de esto hubiera sido posible, gracias totales para cada uno de los esfuerzos y noches de desvelo para sacar adelante a su hija, a mis hermanos que son pieza fundamental y a mi hija que es el motor de mi vida.*

**Nathaly Paola Luzuriaga L.**

## **Agradecimiento**

*. Gracias a mis padres, también a mi familia, a mi hija que es lo más importante para mí, y a cada uno de las personas que me acompañaron en este proceso a mis amistades que me llevaron los mejores recuerdos a mis profesores que me dejaron sus mejores enseñanzas para poder ser una Gran profesional y desarrollarme en esta área de contabilidad, pero principalmente como ser humano.*

Nathaly Paola Luzuriaga L.

## Índice de contenidos

Dedicatoria.....	I
Agradecimiento.....	II
Índice de contenidos .....	III
Índice de tablas .....	IV
Índice de figuras.....	V
Índice de anexos.....	VI
Resumen y Abstract .....	VII
1. Introducción.....	1
2. Objetivos.....	2
2.1. Objetivos General .....	2
2.2. Objetivos Específicos.....	2
3. Método.....	2
4. Resultados.....	4
4.1. Las empresas familiares en el mundo y su importancia .....	4
4.2. La Estructura de las empresas familiares .....	5
4.3. Características de las empresas familiares.....	8
4.4. Dimensiones que categorizan a una empresa como familiar.....	10
4.5. Fortalezas y debilidades de las empresas familiares .....	13
4.6. Factores que influyen el bienestar de las empresas familiares .....	17
5. Discusión .....	19
5.1. Interpretación de resultados.....	19
5.2. Comparación de similitudes y diferencias entre los artículos .....	20
5.3. Limitaciones de la revisión.....	20
6. Conclusión.....	21
7. Referencias .....	22
8. Anexos.....	25

## Índice de tablas

Tabla 1 <i>Criterios de inclusión y exclusión</i> .....	3
Tabla 2 <i>Artículos seleccionados</i> .....	4

## Índice de figuras

Figura 1 <i>Proceso de revisión de literatura</i> .....	2
Figura 2 <i>Flujograma de artículos seleccionados</i> .....	3
Figura 3 <i>Modelo de los 3 círculos de empresas familiares</i> .....	7
Figura 4 <i>Fortalezas y Debilidades</i> .....	16

## Índice de anexos

Anexo 1. <i>Fichaje bibliográfico</i> .....	25
---	----

# Las empresas familiares teoría y estructura. Una revisión.

## Resumen y Abstract



### Resumen:

El artículo tuvo como objetivo revisar bibliográficamente las empresas familiares, su teoría y estructura para así dar a conocer la importancia de este tipo de empresas, por medio de un análisis crítico de la literatura expuesta en 48 artículos científicos situados en bibliotecas digitales y motores de búsqueda como: Google Académico/Scholar, Scielo, SRRN, Dialnet y ResearchGate. Se llegó a la conclusión, después de haber analizado todos los artículos plasmados en esta revisión de la literatura que las empresas familiares son corporaciones estratégicamente formadas para preservar el patrimonio familiar de generaciones futuras, son creadas por líderes con carácter emprendedor, optimistas, que se enfocan en convertir su idea de negocio en un negocio estable dentro de la sociedad. No obstante, existen dificultades enfocadas en el tipo de gobierno, efectividad del liderazgo, clima familiar, la sucesión a nuevas generaciones.

**Palabras clave:** Empresa, empresas familiares, estructura familiar, familia, revisión de literatura

### Abstract:

The article aimed to review family businesses bibliographically, their theory and structure in order to publicize the importance of this type of business, through a critical analysis of the literature exposed in 48 scientific articles located in digital libraries and search engines. such as: Google Academic/Scholar, Scielo, SRRN, Dialnet and ResearchGate. It was concluded, after having analyzed all the articles reflected in this literature review, that family businesses are corporations strategically formed to preserve the family heritage of future generations, they are created by leaders with an entrepreneurial, optimistic character, who focus in converting your business idea into a stable business within society. However, there are difficulties focused on the type of government, effectiveness of leadership, family climate, succession to new generations.

**Keywords:** Company, family, family businesses, family structure, literature review



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página



## 1. 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 (Martins & Naves, 2018). 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 (Jun Du & Mustapha, 2021).

Las empresas familiares han contribuido tanto al desarrollo económico como social del país en el que se desarrollan, debido a su inclinación por la gestión basada en la dirección estratégica para mitigar debilidades en su estructura organizacional, sin embargo, aún se ven expuestas a múltiples obstáculos relacionados al mercado en el que se desarrollan (Hoang & Thien, 2019), así como a múltiples definiciones que distorsionan a su razón comercial y teórica, pues hay quienes sugieren que estas aparecen con el fin de competir en un mercado comercial, bajo la administración y control de cualquiera de sus miembros, pero hay quienes las confunden con el motivo por el cual se constituyen empresas individuales o artesanas (Miller, 2014).

A nivel de América Latina, las empresas familiares corresponden a aproximadamente el 90% del número de empresas registradas, generando alrededor del 62% del PIB y el 60% de los puestos de trabajo (Harith & Samujh, 2020). Esta información muestra la relevancia de la presencia de organizaciones de este modelo para la sociedad en general, pero el mayor problema se encuentra en la gestión, de cada 100 empresas familiares solo sobreviven 30 la segunda generación, 15 la tercera y 4 la cuarta (González, 2020).

La definición de empresa familiar es explicada por Sánchez (2021) como toda organización con vínculos que van más allá de los intereses corporativos y económicos, dirigida por miembros de una misma familia. Para Martins y Naves (2018), la empresa familiar comienza con un miembro de la familia que participa en la propiedad o gestión, y debe tener valores institucionales vinculados a la familia fundadora en sus próximas generaciones, como un apellido o la figura del fundador.

Belén (2015) afirma que el 75% de las empresas familiares aún se encuentran bajo el control de sus fundadores, el 20% se encuentran en su primera generación y el 5% se encuentran bajo la dirección de las siguientes generaciones. El tema central de este trabajo fue exponer la estructura teórica de las empresas familiares, las causas de los problemas de gestión de este segmento empresarial y señalar las principales dificultades que enfrentan estas organizaciones, así como explicar los conflictos que pueden surgir frente a las diferentes culturas organizacionales y formas de gestión (Limárcio et al., 2016).

La metodología aplicada en el presente estudio es una revisión de la literatura sobre empresas familiares. Se analizaron 48 artículos publicados en revistas internacionales de renombre y otras plataformas, lo que permitió no solo identificar los factores que dificultan la gestión, sino también aportar información que permita al lector señalar los posibles obstáculos a enfrentar al momento de crear este tipo de organización. A través de las soluciones presentadas en los artículos revisados, esta investigación obtuvo resultados con el fin de contribuir a futuros estudios similares a este, permitiendo incluso proponer mejoras a los administradores de organizaciones de este tipo. Por lo tanto, es necesario realizar una revisión bibliográfica sobre las empresas familiares, su teoría y reconocimiento a fin de esclarecer la conceptualización que ronda sobre este tipo de sociedad y otorgar a los lectores una vista general pero puntual de cómo reconocer una empresa familiar de una no familiar y como se pueden categorizar como tal.

En síntesis, tras efectuar la revisión de literatura, se pudo determinar que la temática de las empresas familiares aparece en el contexto actual de los tópicos académicos debido a la importancia que este tipo de compañías tienen dentro de las estructuras de producción de las economías, tanto desarrolladas como en vías de desarrollo. Su importancia radica en el poder generador de empleos que representa, y en el espíritu emprendedor que personifican sus fundadores. No obstante, también se reconocen cuellos de botella dentro de su desempeño, debido al difícil sostenimiento en el tiempo, a causa de las denominadas crisis generacionales. En este sentido, las empresas familiares deben estructurar y establecer estrategias a través de la internacionalización y profesionalización de sus recursos humanos, administrativos y financieros.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivos General

Realizar una revisión bibliográfica sobre la estructura de las empresas familiares y las características que contribuyan en su reconocimiento y categorización.

### 2.2. Objetivos Específicos

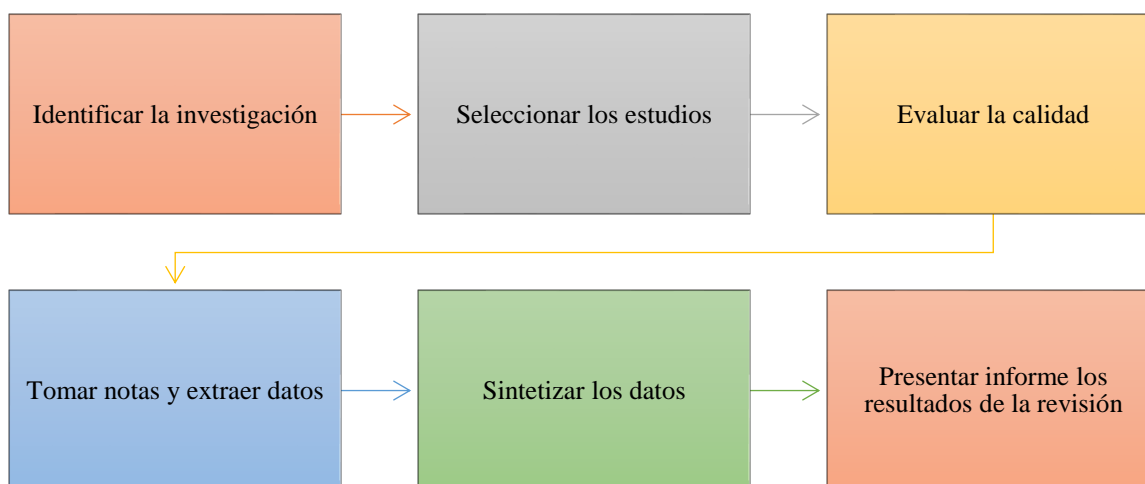
- Sistematizar la información sobre la definición, reconocimiento y estructura de las empresas familiares mediante la base de datos de Google Académico/Scholar, Scielo, SRRN, Dialnet, entre otras.
- Analizar la información obtenida sobre el contexto teórico.
- Contrastar las variables que otorgan la categorización a las empresas familiares.
- Comparar las estructuras que se manejan en las empresas familiares desde la perspectiva de los autores investigados.
- Redactar el artículo teórico sobre las empresas familiares, su estructura y teoría.

## 3. Método

La metodología utilizada para la elaboración del presente documento se fundamenta en una revisión sistémica de literatura, es decir, una evaluación ordenada y explícita de la literatura a partir de una pregunta o preguntas claras de investigación, junto a un análisis crítico de acuerdo a diferentes herramientas y un resumen cualitativo de la evidencia (Hernández, 2017). Según Rodríguez et al. (2015), con el fin de proporcionar una revisión de literatura transparente, reproducible y científica, el proceso sistémico de revisión de literatura consiste en desarrollar el protocolo de revisión expuesto a continuación. Ver Figura 1.

**Figura 1**

*Proceso de revisión de literatura*



*Nota:* La Figura muestra el proceso metodológico de revisión sistémica de literatura expuesto por (Rodríguez et al., 2015) en su investigación “La revisión sistemática de la literatura científica y la necesidad de visualizar los resultados de las investigaciones”.

En este sentido, en el ápice de la investigación 2 del artículo se establecieron objetivos de investigación, los cuales tienen el propósito de dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las características que distinguen a una empresa familiar de una no familiar? ¿Qué factores deben cumplir las empresas para categorizarse como familiares?, por medio de un análisis crítico de la literatura expuesta en artículos científicos situados en bibliotecas digitales y motores de búsqueda como: Google Académico/Scholar, Scielo, SRRN, Dialnet y ResearchGate.

Por otro lado, se utilizó un fichaje bibliográfico para una adecuada identificación, clasificación y organización de aportes teóricos. Se hizo uso de palabras claves como: familia, empresas, empresas familiares, características de empresas familiares. Se estableció un rango de tiempo de 6 años. Se ocuparon los siguientes criterios de inclusión y exclusión. Ver Tabla 1.

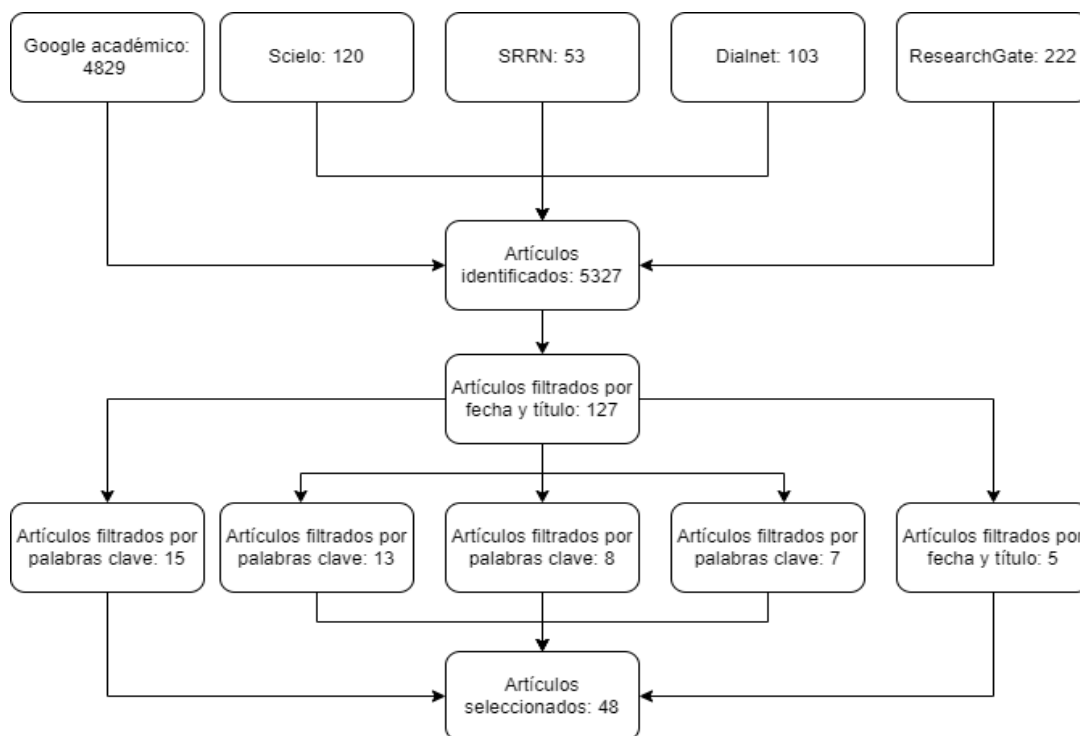
**Tabla 1**  
*Criterios de inclusión y exclusión*

Criterios	Descripción
<b>Criterios de inclusión</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documentos con referencias actuales no menores a 6 años.</li> <li>2. Artículos que aborden de manera teórica y empírica el tema de investigación.</li> <li>3. Artículos identificados en bases de datos como: Google Académico/Scholar, Scielo, SRRN, Dialnet y ResearchGate.</li> <li>4. Artículos de relevancia.</li> </ol>
<b>Criterios de exclusión</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Libros, artículos o revistas que sobrepasen el tiempo de publicación ya expuesto.</li> <li>2. Referencias bibliográficas que no sean de fuentes fiables.</li> </ol>

*Nota:* La Tabla muestra los criterios de inclusión y exclusión de manera específica para la identificación, clasificación y selección de artículos científicos.

Los criterios establecidos en la Tabla 1, dieron como resultado la siguiente figura y tabla de artículos seleccionados para la revisión sistémica de la literatura. Se ocuparon términos booleanos como “AND” y “OR”. Ver Figura 2 y Tabla 2.

**Figura 2**  
*Flujograma de artículos seleccionados*



*Nota:* La Tabla muestra los artículos seleccionados para el análisis y estructuración de los resultados.

**Tabla 2**  
*Artículos seleccionados*

Biblioteca/Motores de búsqueda	Palabras Clave			Artículos seleccionados
	Empresas	Empresas familiares	Características de empresas familiares	
Google académico	4502	178	149	15
Scielo	15	94	11	13
SRRN	29	15	9	8
Dialnet	65	26	12	7
ResearchGate	129	87	6	5
			<b>Total</b>	<b>48</b>

*Nota:* La Tabla muestra los artículos seleccionados para el análisis y estructuración de los resultados.

Al finalizar el proceso metodológico, se seleccionaron 48 artículos de investigación, se llevó a cabo una síntesis de datos a través de la visualización y comparación de información, se tomó como base el nombre del autor, año y título de los artículos, se enfatizó el análisis en el alcance de los artículos, resultados y conclusiones. Se precauteló que el 60% de los artículos seleccionados para la investigación sean en idioma inglés.

## 4. Resultados

### 4.1. Las empresas familiares en el mundo y su importancia

Según el criterio de Andersson et al. (2018) las empresas familiares juegan un papel fundamental en la economía global; algunos de los negocios más exitosos del mundo se han transmitido en familias de generación en generación. Un sorprendente 80% de las empresas en el mundo son familiares; en EE. UU., las empresas familiares emplean al 60% de los trabajadores y generan el 78% de los nuevos puestos de trabajo. Un buen número de estos negocios son grandes y exitosos, y un puñado ha durado cientos y cientos de años.

Para comprender mejor el objetivo general de este artículo, es necesario conceptualizar la empresa familiar y describir sus características desde la perspectiva de varios autores.

Las empresas familiares generalmente se definen como empresas que son propiedad de miembros de una familia y están activamente administradas por ellos, y en las que el propietario de la empresa tiene la intención de traspasar la empresa a otros miembros de su familia (Awais, 2022). Sin embargo, Azizi (2020) comenta que a menudo tienen la desventaja de la creciente complejidad de la empresa y la familia. La complejidad familiar como el número de miembros de la familia y el tipo de relaciones que se establecen entre ellos, el número de generaciones vivas en un momento determinado, y sugieren que, a mayor complejidad familiar, mayores diferencias entre los miembros de la familia sobre intereses, habilidades y ambiciones. Esto introduce riesgos en la gestión de las empresas familiares, incluida la sucesión, y necesita diferentes modelos de gestión y gobierno según su perfil de complejidad.

Las empresas familiares son empleadores de millones de personas en todo el mundo, generadoras de flujos considerables de ingresos fiscales y anclas financieras y sociales para muchas comunidades (Subkti & Dewi, 2015). Las familias propietarias de estos negocios suelen ejercer una influencia considerable sobre su gestión y operaciones y, como resultado, su desempeño y supervivencia. Las decisiones que toman estas familias afectan su riqueza, así como el futuro de las personas que emplean y, a menudo, los ecosistemas en los que operan (Silva et al., 2021).

La empresa familiar se ha convertido en un importante campo de investigación en las últimas dos décadas (Casillas & Moreno, 2017). Para Silva et al. (2021), los estudios empíricos indican que la concentración de la propiedad dentro de una familia es común entre las empresas que cotizan en bolsa y predominante entre las empresas que no cotizan en bolsa; además, las empresas familiares contribuyen sustancialmente al empleo y los ingresos agregados.

De acuerdo con el criterio de Brenes et al. (2016), se estima que las empresas familiares generan más de un tercio del PIB y del empleo total, del cual casi todo lo generan las empresas de responsabilidad limitada, mientras que las sociedades colectivas y las empresas unipersonales tienen una importancia económica menor. La empresa familiar típica depende menos del conocimiento formal, está menos involucrada en las exportaciones y tiene una productividad laboral más baja que la empresa privada no familiar típica. Además, las empresas familiares también tienen menor empleo, ventas y activos totales, incluso entre empresas de tamaño similar. Según Hari et al. (2021)

las empresas familiares tienen mayor solidez, pero se las encuentra más rentables. Por último, encontramos que las diferencias entre empresas familiares y empresas privadas no familiares disminuyen con el tamaño de la empresa.

Según Dettori y Floris (2022) y Sarbah y Xiao (2015) las empresas familiares también han recibido una mayor atención política; se consideran la columna vertebral de la industria privada y un objetivo clave para las políticas destinadas a aumentar el empleo y el crecimiento económico. En consecuencia, se han propuesto muchas políticas diseñadas para fomentar el establecimiento y el crecimiento de empresas familiares tanto en Europa como en Estados Unidos.

Por otra parte, las empresas familiares pequeñas y medianas suelen ser de propiedad totalmente privada (Sarbah & Xiao, 2015). En las grandes empresas, incluidas las corporaciones que cotizan en bolsa, el control absoluto podría provenir de la propiedad de más del 50% de las acciones o mediante una estructura de propiedad piramidal (Rodríguez et al., 2015). El control también se implementa a través de las posiciones de los miembros de la familia en la junta directiva y el comité ejecutivo. Incluso entre las empresas que cotizan en bolsa, la participación combinada de miembros de la familia, parientes y amigos, junto con la selección y el nombramiento de directores y gerentes amigables por parte de la familia, cambia fácilmente el equilibrio de poder a favor de la familia. Este control absoluto permite que el fundador de la familia desarrolle plenamente su potencial empresarial sin interferencias indebidas y evita que los socios y las partes interesadas externas ejerzan poder innecesario en el negocio (Muntahanh et al., 2021). Además, el liderazgo de los padres, especialmente en la generación fundadora típica durante este período, sigue siendo el más común (Nawal, 2019).

La empresa familiar, por su naturaleza, requiere de una gestión diferenciada, labor que aún inscrita en dinámicas afectivas, sociales, políticas y económicas propias de una relación familiar, permitan la continuidad de la empresa y la unidad familiar. Sobre los negocios familiares, destaca la falta de consenso entre los académicos, aunque, al poner diferentes nociones en perspectiva pueden identificarse, con mayor claridad, la relevancia de dos factores, la propiedad y la dirección. Esto es, la existencia de una empresa familiar depende de contar con la participación de uno o varios miembros familiares en la propiedad y en la dirección (Muñoz et al., 2020).

En síntesis, las empresas familiares tienen gran importancia dentro de la realidad socioeconómica de cualquier país, ya que se constituyen en un agente activo en la regeneración de la estructura económica regional. Por esta razón, la literatura sobre la empresa familiar es muy abundante, fruto de la preocupación tanto de las autoridades públicas como del ámbito académico. Así, por un lado, se habla del gran impacto de las empresas familiares en la creación de riqueza y de empleo, y por otro, se tratan sus importantes fortalezas, elevado compromiso y dedicación, identidad de valores familiares, transmisión en el tiempo de conocimientos y valores, mayor reinversión de los beneficios y mayor responsabilidad social empresarial; y debilidades, riesgo de confusión entre cultura e intereses de la familia, rigidez y conservadurismo, autofinanciación y sucesión mal preparada.

## **4.2. La Estructura de las empresas familiares**

Los directivos de empresas familiares se destacan por su espíritu emprendedor e innovador, lo que los lleva a diversificar la empresa familiar sin perder competitividad (Frezatti et al., 2016). La facilidad con la que los emprendedores familiares ponen en práctica sus sueños es otra de sus fortalezas, a través de la cual sacan el máximo partido a ser persistentes, visionarios, innovadores y, por supuesto, soñadores. Con cada nuevo logro, con cada desafío superado, cada vez son más los emprendedores familiares que demuestran su pericia en la gestión empresarial (Jun Du & Mustapha, 2021). Por otro lado, la mayoría de los altos directivos y propietarios de empresas familiares piensan que la naturaleza de las empresas familiares les ayuda a sobrevivir a las recesiones económicas, pero también creen que la ausencia de meritocracia y rivalidad entre los miembros de la familia puede afectar el éxito comercial (Miller, 2014).

Según Georges (2021) lo que hace a una empresa familiar es el grado de presencia y control de los propietarios y familiares en la empresa. A medida que aumenta la interacción de los miembros de la familia en el lugar de trabajo, se debe esperar un mayor riesgo de conflictos familiares dolorosos, lo que lleva a un desequilibrio en la relación familiar/empresarial.

Para Sarbah y Xiao (2015) y Awais (2022) las empresas comerciales se esfuerzan por lograr un equilibrio entre el negocio y la familia; sin embargo, esto no se logra la mayoría de las veces. A menudo, el bienestar y las necesidades de la familia tienen prioridad sin tener en cuenta la necesidad de crecimiento futuro de la empresa. Azizi (2020) afirma que cuando se da prioridad a la empresa, esto suele ocurrir en detrimento de la comunicación familiar, la armonía y la satisfacción de otras necesidades y asuntos familiares. Esto les da a las empresas familiares un carácter único. Un equilibrio (o desequilibrio) familiar-empresarial depende también de la llegada de nuevas generaciones a las empresas familiares.

Según el punto de vista de autores como Hoang y Thien (2019) y Silva et al. (2021) una empresa familiar exitosa deberá construirse sobre una estructura adecuada, y esta estructura puede cambiar a medida que pasa de una generación a otra a conforme evoluciona el mercado. En general, hay algunas estructuras comerciales diferentes entre las que puede basarse una empresa familiar.

Las empresas familiares a menudo se agrupan como si fueran todas iguales (Brenes et al., 2016). Pero existen cuatro tipos fundamentalmente diferentes, que se distinguen por quién puede ser propietario y cómo los propietarios comparten el control. Según Casillas y Moreno (2017) y Hillen et al. (2019) si se desea que un negocio familiar perdure por generaciones, se debe comprender las características, las fortalezas y desafíos asociados con él. La elección del tipo de propiedad no es una mera formalidad legal; puede definir o restringir la participación de varios miembros y puede aparecer como una fuente de conflicto no reconocida.

**Tabla 3.**

*Tipos de empresas familiares*

Tipos de empresas familiares	Descripción
Único dueño	Un miembro de la familia es dueño de la empresa y es responsable de todas las decisiones. Esto funciona mejor cuando el negocio requiere un liderazgo decisivo y crea suficiente liquidez para satisfacer a los no propietarios (o cuando los activos no comerciales pueden hacerlo). La mayoría de sus clientes probablemente comenzaron su negocio familiar solos y sin pensar en lo que sucedería con el negocio cuando el propietario se casara y formara una familia. Las empresas más pequeñas de propietario-operador generalmente están estructuradas como empresas de propiedad única sin separación legal entre el propietario y la empresa. Todas las propiedades y responsabilidades están a nombre del propietario y el propietario es responsable de cualquier problema legal o financiero en el negocio. Los requisitos de inicio y cumplimiento son mínimos, y las ganancias y pérdidas se transmiten al propietario.
Grupo de familiares	La propiedad está restringida a los miembros de la familia que trabajan activamente en el negocio. Esto permite múltiples perspectivas y requiere reglas claras que rijan cómo las personas pueden unirse o abandonar el grupo propietario y qué beneficios se acumulan para los no propietarios. Por lo general, son más resistentes porque no dependen de un solo líder, pero pueden enfrentar conflictos sobre quién es admitido como propietario.
Propiedad distribuida	Cualquier miembro de la familia puede ser propietario y participar en la toma de decisiones. Esto funciona bien cuando la mayor parte del patrimonio familiar reside en la empresa, cuando lo exige la ley o cuando lo espera la cultura familiar. Pero los propietarios pueden variar en compromiso; alinear sus intereses y definir las normas de toma de decisiones puede ser un desafío, y puede surgir resentimiento por los “oportunistas” si algunos están operando el negocio mientras que otros son “solo” inversionistas. Pueden surgir grandes problemas si algunos miembros de la familia quieren cobrar; tener una rampa de salida claramente definida reduce ese riesgo.
Propiedad concentrada	Cualquier miembro de la familia puede ser propietario, pero un subconjunto controla la toma de decisiones. Esto funciona bien cuando se requiere una acción decisiva a pesar de una multiplicidad de propietarios y mitiga algunos de los desafíos de la propiedad distribuida. Pero la cuestión de quién ejercerá el control se vuelve más complicada con cada nueva generación. Uno de los principales riesgos es el conflicto sobre quién liderará. Otra es la posibilidad de que quienes no están en el poder pierdan interés y vendan sus acciones.

*Nota:* La tabla muestra una síntesis de los tipos de empresas familiares según su figura de liderazgo. Elaboración propia a partir de la síntesis de investigaciones como: (Awais, 2022; Casillas & Moreno, 2017; Dettori y Floris, 2022).

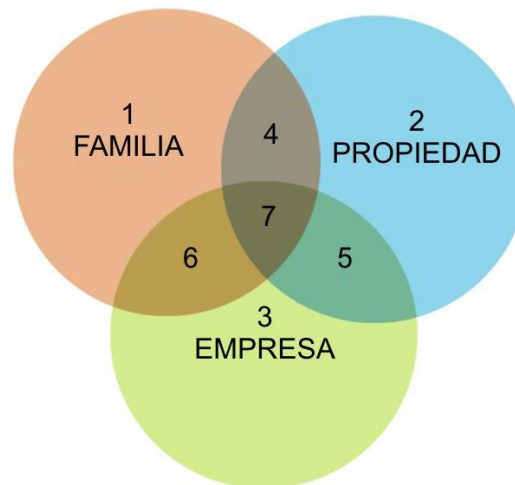
Es por ello que lejos de existir un consenso entre los estudiosos del tema, la empresa familiar no tiene un concepto único. Quizás porque las empresas familiares se presentan en las más variadas formas de tamaño, ingresos, estructura corporativa y segmentos operativos, no es posible llegar a una definición conceptual que reúna todas estas diferencias.

Independientemente del criterio que adopte el analista para clasificar las empresas familiares, existen algunos puntos en común que comparten todas las categorías y son inherentes a todas y cada una de las empresas familiares. Si bien pueden definirse de las más variadas formas, tales empresas tienen características similares ligadas a su origen e historia, que son identificables en todos los criterios de clasificación.

De acuerdo con Correia (2016) se trata de la existencia de tres ejes o sistemas independientes y superpuestos que están presentes en las empresas familiares, a saber: propiedad, familia y gestión. Las personas con vínculo de parentesco (familia), en un momento determinado, toman posesión y dominio de un negocio (aquí entendido como poder-control), ejerciendo sobre la administración y dirección de la empresa el poder de mando (directo, indirecto o colectivo), como vimos anteriormente).

La superposición de los sistemas familiar, empresarial y de gestión fue bien retratada por el modelo de los “3 círculos” desarrollado en Harvard por los profesores Kelin E. Gersick, John Davis, Marion Mac Colom e Ivan Lansberg. De donde se extrae que existen posiciones numéricas:

**Figura 3**  
*Modelo de los 3 círculos de empresas familiares*



*Nota.* La Figura muestra el modelo de los 3 círculos expuesto por (Frezatti et al., 2016).

1. Miembro de la Familia Controladora, que no ocupe cargo accionario o directivo;
2. Una persona ajena a la Familia Controladora, que tenga una participación accionaria pero no ocupe un cargo;
3. Persona ajena a la familia controladora, sin participación accionaria, que ocupe cargo directivo;
4. Integrante de la Familia Controladora, que posea participación accionaria y no ocupe cargo directivo;
5. Persona ajena a la Familia, que posea una participación accionaria y ocupe un cargo directivo;
6. Miembro de la Familia Controladora, sin participación accionaria, con cargo gerencial;
7. Miembro de la Familia Controladora, que posee participación accionaria y ocupa un cargo directivo.

En síntesis, este tipo de empresa se constituye en el núcleo familiar y su objeto principal es satisfacer las necesidades y deseos de su fundador. Posteriormente, a medida que se desarrolla, necesita nuevos controles y procesos de gestión para asegurar su continuidad. Las organizaciones familiares, así como otras formas de formación empresarial, necesitan estrategias competitivas de corto y largo plazo para asegurar las condiciones de permanencia en el mercado.

Además, se puede concluir que una buena estructura de gobierno es la receta para una empresa familiar exitosa y una garantía de por vida para la longevidad empresarial. Una vez que una empresa familiar alcanza cierto nivel de madurez y complejidad, lo que puede manifestarse en el aumento del número de stakeholders por herencia o por diversificación empresarial, la toma de decisiones se vuelve extremadamente desafiante y puede derivar en el

incremento de conflictos. Es entonces cuando crear una estructura eficaz y a la medida de la corporación y la familia se convierte en un paso ineludible para asegurar el desempeño empresarial y la armonía familiar.

Si bien no existe un modelo único de gobierno aplicable a todas las empresas familiares, todas las estructuras de gobierno tienen como objetivo establecer una guía para las generaciones futuras en términos de cómo se debe dirigir, administrar y controlar el negocio. Un buen gobierno corporativo regula la interacción entre los beneficiarios, órganos de administración y de dirección ejecutiva, y traza una línea divisoria entre familia y empresa.

### **4.3. Características de las empresas familiares**

Se puede decir que, en términos generales, la empresa familiar presenta las mismas características que cualquier otra compañía, siendo la diferencia esencial su estrecha relación con un grupo familiar, que posee influencia directa tanto en sus órganos de gobierno como en su gestión. Esta interrelación familia-empresa supone que este tipo de empresas poseen unos valores y características diferenciadoras respecto a las empresas no familiares (Angulo, 2016). Siendo uno de sus principales objetivos estratégicos, la transmisión de la empresa a futuras generaciones, garantizando su supervivencia, realizando cambios generacionales en la propiedad y administración, por encima de la obtención de beneficios económicos a corto plazo (Acosta et al., 2019).

Aunque se presentan en las más variadas formas, las organizaciones familiares tienen una característica común entre todas ellas, que es la de tener su origen e historia ligados a una familia cuyos miembros (propietarios) están al frente o de alguna manera relacionados con la gestión del negocio (administración), alimentando expectativas claras sobre el mantenimiento de la empresa familiar y la continuidad de la empresa (actividad empresarial) (Rosa et al., 2017).

Por su naturaleza, las empresas familiares deben velar por su continuidad traspasando el patrimonio a las futuras generaciones (Fuentes et al., 2021). Un elemento importante para las familias empresarias es la formación de los futuros directivos de la empresa que asumirán la gestión del patrimonio empresarial. El sucesor miembro de la familia debe ser competente para gestionar y administrar la empresa, de lo contrario no quedará otra opción que incorporar directivos no familiares (Camino et al., 2017).

Cuando se trata de crecimiento, las empresas familiares enfrentan desafíos que son distintos a los de las empresas no familiares (Machek et al., 2013; Prado, 2018). Después de todo, las empresas familiares tienen accionistas con lo más importante en juego: sus familias. Se agrega a esto, las tensiones potenciales de la dinámica del hogar, así como los desafíos de competir en un mundo en constante cambio. Es por ello que poseen las siguientes características (Jun Du y Mustapha, 2021).

Entre las principales características identificadas en los diferentes estudios, una de las que genera un mayor consenso en la literatura es la referente a la mayor aversión al riesgo que muestran las empresas familiares, dado que la elevada concentración de la propiedad provoca que la empresa sea considerada como una prolongación del patrimonio familiar, de forma que el riesgo de ésta se identifica como un riesgo propio por la familia (S & Coca, 2020).

Otra de las características identificadas en numerosos estudios es la referente a que las empresas familiares suelen ofrecer una mayor estabilidad en el empleo a sus trabajadores, aunque sea a costa de menores beneficios económicos, soportando menores niveles de productividad (Quejada & Ávila, 2016). Estudios previos, ponen de manifiesto que, generalmente, las prácticas de recursos humanos aplicadas en las empresas familiares toman distintas orientaciones en función de la complejidad de relación entre miembros familiares, no familiares y empresa (Angulo, 2016).

Muchas empresas familiares se caracterizan por la presencia de miembros ejecutivos familiares que además son propietarios y, por tanto, se argumenta que este tipo de empresas en general, están expuestas a menores costes de agencia y requieren comparativamente menos inversión en mecanismos de seguimiento y control. Sin embargo, las características propias de las empresas familiares pueden dar lugar a un problema de agencia diferente, es decir, el conflicto entre propietarios familiares y otros propietarios (principalmente minoritarios o familiares no gerentes) (Fuentes et al., 2021).

En este sentido, han sido numerosos los estudios empíricos que han tratado de identificar cuáles son los rasgos que caracterizan a la empresa familiar frente a la empresa no familiar:



### **Propietarios reales y visibles.**

Esto significa que los propietarios no son anónimos y tienden a aceptar que esto significa una mayor responsabilidad (Georges, 2021).

### **Orientación a largo plazo.**

Los propietarios familiares son famosos por no solo mirar el resultado financiero del próximo trimestre. Valoran su historia y miran hacia el futuro con la perspectiva de la próxima generación en mente. Entre otras cosas, esto a menudo significa que tienen una gran preocupación por la sostenibilidad (Georges, 2021).

### **La búsqueda de objetivos financieros y no financieros.**

Muchas empresas controladas por familias luchan, por supuesto, por el éxito financiero, pero a menudo reconocen explícitamente que valoran los objetivos no financieros en función de un propósito más amplio de por qué están en el negocio. Por ejemplo, a menudo asumen la responsabilidad de su entorno local y regional, tienden a mantener a los empleados más tiempo en las recesiones y les preocupa su reputación como buenos ciudadanos (Georges, 2021).

### **Una estructura de gobierno concentrada.**

En muchas empresas controladas por familias, los miembros de la familia participan como propietarios, en la junta directiva y en la alta gerencia. Si bien esto a veces puede significar una relativa falta de influencia externa en el negocio, también suele significar que los negocios controlados por familias se mueven rápidamente a través de procesos de toma de decisiones (Georges, 2021).

### **Innovación y necesidad de emprendimiento.**

Por supuesto, difiere hasta qué punto las empresas familiares están orientadas hacia el cambio y la mejora. Pero, contrariamente a lo que muchos creen, las investigaciones muestran que las empresas familiares realmente impulsan la innovación y el espíritu empresarial en muchos sectores y economías de todo el mundo. La innovación ocurre más a menudo y mucho más rápido en las empresas familiares debido a la capacidad de su personal familiar para asumir riesgos y hacer movimientos rápidamente (Georges, 2021).

### **La gestión de la empresa está muy a menudo en manos de los propietarios.**

Muchas empresas familiares en la industria están dirigidas por la segunda o tercera generación. Los accionistas están dispuestos a mantener y hacer crecer lo que sus padres, abuelos o bisabuelos han construido durante décadas o incluso siglos. Esta es una de las diferencias decisivas entre las empresas familiares y las corporaciones públicas: las familias priorizan la estabilidad a largo plazo sobre los rendimientos a corto plazo (Dettori & Floris, 2022).

### **Seguridad.**

Jahanzaib et al. (2021) piensan que la mayoría de los miembros de la familia que participan en una empresa familiar están seguros en sus puestos y tienden a permanecer en sus puestos. Esta combinación de seguridad con un profundo conocimiento institucional crea la capacidad de asumir riesgos y moverse rápidamente para aprovechar la oportunidad (Hoang & Thien, 2019). Las ideas nuevas e incluso controvertidas no siempre tienen que pasar por la cadena de mando porque los que toman las decisiones tienen el control seguro de sus áreas. Pero cuando la formalidad es necesaria, la cadena de mando generalmente se reúne alrededor de la mesa (Harith & Samujh, 2020).

### **Ambiente Familiar.**

Según Hari et al. (2021) las empresas familiares tienden a tratar a sus empleados como familia, incluso a los que no lo son. Tienden a fomentar relaciones laborales más largas con sus empleados que no son familiares y trabajan más duro para crear una atmósfera de seguridad y comunidad. Para Guldenkoh y Silberg (2019) las empresas familiares tienden a cambiar y reestructurarse para salvar puestos y trabajadores por un sentido de lealtad familiar.

### **Relaciones.**

Desde el punto de vista de Georges (2021) las relaciones sólidas con vendedores, proveedores e intermediarios son un sello distintivo de las empresas familiares. La lealtad generada al ayudar e interactuar con los socios comerciales de la empresa familiar brinda años de negocios repetidos e información invaluable de la industria que podría no ser voluntaria a través de una relación menos involucrada.

Por otro lado, Andersson et al. (2018) expresan que otro aspecto fundamental de las empresas familiares es que el riesgo y la responsabilidad van de la mano. Esto obliga a los empresarios familiares a ser especialmente prudentes, ya que son responsables ante su familia de sus decisiones. Por lo tanto, las empresas familiares se preocupan más por la sostenibilidad que por maximizar las ganancias a corto plazo (Georges, 2021). Según Sarbah y Xiao (2015) los propietarios de empresas familiares siempre están pensando en la próxima generación, en lugar del próximo trimestre. La decisión más importante es cómo se puede transmitir mejor la empresa a las próximas generaciones de la familia, lo que obviamente tiene una gran influencia en las actividades y la estrategia empresarial. Los esfuerzos constantes para garantizar la existencia continua de la empresa a largo plazo son un sello distintivo clave de las empresas familiares. Y esto es lo que los hace tan exitosos.

La estrategia de futuro de las empresas familiares está influida por cuestiones relacionadas con la continuidad del negocio, el prestigio, la reputación o las relaciones establecidas (Fuentes et al., 2021). Además, en las empresas familiares la confluencia de empresa y familia permite que sus miembros actúen de forma simultánea en ambas dimensiones (Sánchez, 2021). Esto supone adquisición y transmisión de conocimientos, aprendizaje colectivo, integración de conocimientos y transmisión de experiencia entre generaciones, lo cual permite desarrollar un conocimiento singular propio, importantísimo para la continuidad de la empresa y que la familia considera necesario proteger (Ñauta et al., 2020).

En síntesis, las empresas familiares tienen muchos puntos positivos, tales como: agilidad en la toma de decisiones; apoyarse en los gerentes, teóricamente comprometidos con los resultados de la empresa; disposición de los familiares en cuanto al apoyo económico e incluso emocional; Ambiente familiar, que hace más ameno el trabajo. La mayoría de autores enfatiza en el involucramiento de la familia con la gestión de la organización, generando muchas veces conflictos de poder, relacionales y financieros. Dos características parecen estar más latentes en las empresas familiares: la participación mayoritaria de la familia en el capital de la empresa y de los miembros de la familia en la gestión del negocio. Cada generación que los maneja tiene sus propias características, que permiten clasificarlos como tales.

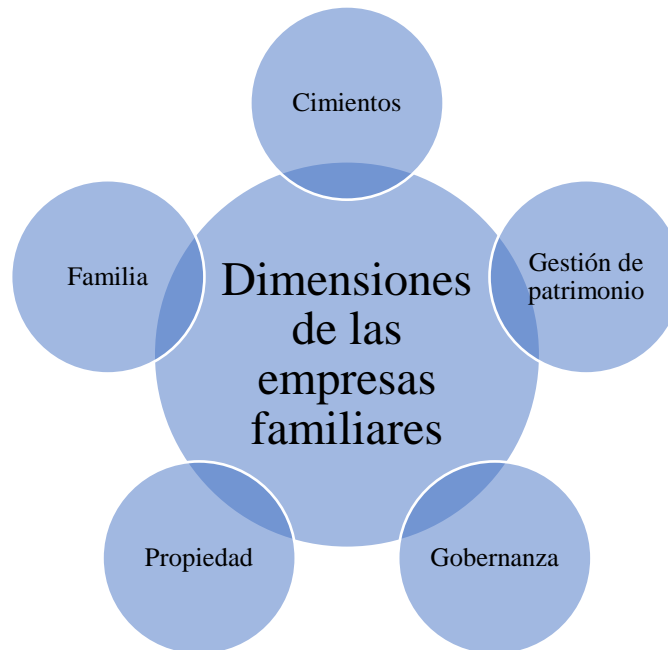
Las familias que gestionan activamente su empresa utilizando criterios y modelos basados en el éxito frente a modelos de déficit tienen más probabilidades de éxito y prosperidad.

Es imperativo identificar y desarrollar las competencias y atributos básicos que predicen el éxito y la salud familiar y empresarial. Aquellas empresas familiares que sean las más sanas sobrevivirán. Las familias que pueden separar los asuntos familiares de los asuntos comerciales, mientras administran profesionalmente sus organizaciones, prosperarán.

#### **4.4. Dimensiones que categorizan a una empresa como familiar**

De acuerdo con el criterio de Casillas y Moreno (2017), para tener éxito a medida que la empresa y la familia crecen, una empresa familiar debe enfrentar dos desafíos interrelacionados: lograr un sólido desempeño comercial y mantener a la familia comprometida y capaz de continuar como propietaria.

**Figura 3.**  
*Dimensiones de las empresas familiares*



Nota: La Figura muestra las dimensiones de las empresas familiares.  
Elaboración propia a partir de (Georges, 2021).

La Figura 3 muestra las cinco dimensiones de las empresas familiares, según el criterio de Georges (2021):

- **Familia:** Las empresas familiares pueden hundirse por muchas razones, incluidos los conflictos familiares por el dinero, el nepotismo que conduce a una mala gestión y las luchas internas por la sucesión del poder de una generación a la siguiente. La regulación de los roles de la familia como accionistas, miembros de la junta y gerentes es esencial porque puede ayudar a evitar inconvenientes.
- **Propiedad:** Mantener el control o la influencia de la familia mientras se obtiene capital fresco para el negocio y se satisfacen las necesidades de efectivo de la familia, es una ecuación que debe abordarse, ya que es una fuente importante de conflicto potencial, particularmente en la transición de poder de una generación a la siguiente.
- **Gobernanza:** Las empresas familiares grandes y duraderas tienden a tener una gobernanza sólida. Los miembros de estas familias evitan el problema principal-agente participando activamente en el trabajo de los directorios de la empresa, donde monitorean el desempeño diligentemente y aprovechan el profundo conocimiento de la industria adquirido a lo largo de la historia.
- **Gestión de patrimonio:** Más allá de las participaciones básicas, las familias necesitan sólidas capacidades para administrar su riqueza, generalmente mantenida en activos líquidos, semilíquidos (como inversiones en fondos de cobertura o fondos de capital privado) y participaciones en otras empresas. Al diversificar el riesgo y brindar una fuente de efectivo a la familia junto con los eventos de liquidez, la administración exitosa del patrimonio ayuda a preservar la armonía.
- **Cimientos:** La caridad es un elemento importante para mantener a las familias comprometidas con el negocio, proporcionando empleos significativos para los miembros de la familia que no trabajan en él y promoviendo los valores familiares a medida que las generaciones van y vienen. Compartir la riqueza en un acto de responsabilidad social también genera buena voluntad hacia el negocio. Las fundaciones establecidas por familias emprendedoras representan una gran parte de las donaciones filantrópicas en todo el mundo.

Otro punto de vista de las dimensiones que se encuentran involucradas en empresas familiares es la de Andersson et al. (2018), los cuales expresan que existen cinco dimensiones, que se explican brevemente a continuación.

- **Cantidad de control en manos de la familia:** la investigación en finanzas y administración ha encontrado que la cantidad de control que un propietario, como una familia, tiene sobre una empresa

determinará la eficacia con la que se administrará la empresa. Un control estricto a menudo significa más eficiencia y una supervisión más estrecha. Abrir el control permite que la empresa aproveche los recursos y el talento que no pertenecen a la familia, pero también corre el riesgo de que surjan conflictos sobre objetivos e intereses entre las partes interesadas familiares y no familiares. Se puede evaluar la cantidad de control en manos de la familia a nivel de propiedad, administración y directorio.

- **Complejidad del control familiar:** las empresas familiares también varían en la forma en que dividen el control entre los miembros de la familia. Por ejemplo, la toma de decisiones estratégicas será diferente dependiendo de si una persona o cuatro personas administran la empresa. Se han visto tres tipos muy distintos de administración dentro de las empresas familiares: la empresa administrada por el propietario, la sociedad entre hermanos y la empresa familiar, todas con diferentes niveles de complejidad. A medida que aumenta la complejidad, cambia la dinámica relacional de la empresa y la necesidad de gobierno.
- **Configuración de negocios:** Algunas empresas familiares son más complejas que otras; por ejemplo, una familia puede administrar una sola empresa mientras que otra puede administrar varias; y algunas operaciones comerciales están más diversificadas que otras. El grado de complejidad del negocio tiene un impacto masivo en temas como la gestión de riesgos, las oportunidades de crecimiento actuales y futuras, las habilidades requeridas a nivel familiar para administrar el negocio y las oportunidades profesionales para los miembros de la familia.
- **Filosofía de control:** esta dimensión, que ha sido muy investigada en la última década, se ocupa de las prioridades no financieras de una empresa familiar: sus objetivos socioemocionales. Cada familia equilibra las metas financieras y no financieras de manera diferente. Algunos se preocupan más por la reputación de la familia que por cualquier otra cosa; otras empresas pueden priorizar el compromiso con la comunidad local y el apoyo a causas importantes. Estos objetivos socioemocionales pueden generar un buen nombre para la familia y la buena voluntad de la comunidad, y apoyo para la empresa familiar, pero también pueden sesgar a la familia y evitar que tome decisiones económicamente racionales.
- **Etapas de control:** las empresas familiares se diferencian de otras empresas de capital cerrado porque por lo general desean preservar el control familiar sobre el negocio para la próxima generación. Pero con el tiempo este deseo puede vacilar o incluso desaparecer por completo. Esto tendrá un impacto importante en los planes de sucesión de la empresa y si incluyen a la próxima generación de personas externas. Además, se sabe que las empresas controladas por los fundadores difieren de las empresas familiares en etapas posteriores en varios niveles, por ejemplo, el grado de administración que sienten los propietarios hacia la empresa y la disposición a asumir riesgos y seguir siendo emprendedores.

En este sentido, Sarbah y Xiao (2015) expresan que para que una empresa familiar tenga éxito, las cinco dimensiones de la actividad deben funcionar bien y en sincronía. Debe haber relaciones armoniosas dentro de la familia y una comprensión de cómo debe involucrarse en el negocio, una estructura de propiedad que proporcione suficiente capital para el crecimiento y permita que la familia controle partes clave del negocio, gobierno sólido de la empresa y una cartera de negocios dinámica, administración profesional de la riqueza de la familia y fundaciones benéficas para promover los valores familiares a lo largo de las generaciones.

Por lo que se puede decir que, al establecer buenas prácticas de gobierno corporativo, las empresas (familiares y no familiares) pueden reducir los conflictos, motivar a los empleados y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas, estimulando así el crecimiento y la capacidad de obtener ganancias.

Sin embargo, las empresas familiares suelen funcionar con cierto grado de informalidad. Por eso, creen que el gobierno corporativo no les concierne. No hay motivo para dudar de que las empresas familiares reúnen todas las características necesarias para aprovechar al máximo la nueva era económica. Una empresa familiar que aprovecha sus dimensiones para impulsar el crecimiento sin duda está preparada para el éxito hasta el próximo cambio de paradigma.

#### **4.5. Fortalezas y debilidades de las empresas familiares**

La larga historia que los miembros de la familia tienen entre sí los equipa para definir correctamente las fortalezas y debilidades de cada miembro al iniciar una empresa familiar (Georfes et al., 2018). Es más probable que las familias asignen a cada persona a una función comercial adecuada, lo que le da a la empresa una ventaja competitiva sobre otros tipos de empresas en las que es posible que no se reconozcan los verdaderos talentos de los empleados (Espinoza & Espinoza, 2012).

Muchas empresas familiares comienzan con un fundador innovador que dirige la empresa a través de algunos de sus años de crecimiento más desafiantes (Dettori & Floris, 2022). El impulso empresarial y el compromiso personal del fundador y otros miembros de la familia es un gran activo y brinda resiliencia frente a los desafíos comerciales. Los miembros de la familia comparten el impulso para que el negocio tenga éxito, y se hacen sacrificios no solo por el negocio, sino también por la familia, un poderoso motivador. El número de empresas familiares exitosas en el ecosistema de tecnología de fabricación respalda claramente el éxito de este modelo (Chun Li et al., 2015).

##### **Fortalezas**

Las empresas familiares pueden proporcionar varios beneficios. Acedo et al. (2017) demostraron que el control de la propiedad puede ser ventajoso. Al tener horizontes de inversión más largos, es probable que las empresas familiares aborden proyectos rentables a largo plazo, porque quieren que la empresa perdure en el tiempo y sea heredada por miembros de la familia. De manera similar, Chun et al. (2015) argumentan que las familias tienen horizontes de inversión más largos, logrando así una mayor eficiencia, mientras que Muntahanh et al. (2021) han encontrado que las empresas con tales horizontes de inversión son menos miopes cuando maximizan la utilidad a largo plazo, y Awais (2022) sugieren que las empresas con una propiedad familiar elevada pueden utilizar la inversión en I+D de manera más eficiente que las empresas con una propiedad familiar baja.

Machek et al. (2013) han demostrado que las empresas de propiedad concentrada son empresas familiares con costos de supervisión más bajos debido a costos de agencia más bajos, logrando así una mayor eficiencia y maximizando el valor de la empresa. Nawal (2019) argumenta que el mejor desempeño de las empresas de propiedad concentrada (en comparación con el de las empresas de propiedad separada) resulta de sus mayores incentivos para realizar una mejor supervisión. Harith y Samujh (2020) exponen que los dueños de negocios familiares siempre están tratando de minimizar el riesgo que les brinda la empresa, por lo que tienden a no hacer inversiones demasiado riesgosas. Las familias se preocupan por pasar el negocio a sus futuras generaciones y no solo por la riqueza. Así, la supervivencia de la empresa es una de las principales preocupaciones de las familias, que tienen más posibilidades de maximizar su valor.

Es por ello que se dice que las empresas familiares tienden a tener un mayor sentido de compromiso y responsabilidad en su corazón que las empresas no familiares, ya que no solo están en juego las necesidades del negocio, sino también las necesidades de la familia. Para Subkti y Dewi (2015) y Monteiro et al. (2019) este deseo de que tanto la familia como la empresa se mantengan fuertes fomenta beneficios adicionales, que incluyen una mayor comprensión de la industria, la organización y el trabajo; relaciones más sólidas con los clientes; y ventas y marketing más efectivos.

Por otra parte, trabajar en una empresa familiar requiere mucha flexibilidad. Si bien las empresas no familiares tienden a tener responsabilidades claramente delineadas para cada rol, a veces se requerirá que los miembros de la familia desempeñen varios roles diferentes, asumiendo tareas fuera de su mandato formal cuando sea necesario (Casillas & Moreno, 2017).

Las empresas no familiares elaboran sus objetivos para el próximo trimestre. Las empresas familiares, sin embargo, piensan con años, o incluso décadas, por delante. Una perspectiva a más largo plazo es una buena manera de fomentar una cultura de estrategia clara y toma de decisiones en toda la empresa (Camino et al., 2017).

Las recesiones económicas y otros tiempos difíciles pueden ser una lucha para muchas empresas, donde la junta directiva necesita encontrar la manera de mantener el negocio a flote mientras se sigue pagando al personal (Brenes et al., 2016). En las empresas familiares, sin embargo, a menudo se dará el caso de que los miembros de la familia estén dispuestos a contribuir financieramente para mantener el negocio a flote en momentos como estos (Belén, 2015). Puede ser que esto implique tomar un recorte salarial temporal, contribuir con algunas de sus propias finanzas o pausar el pago de dividendos mientras la empresa se recupera. Para la familia detrás de la empresa, el éxito comercial a largo plazo es crucial para su supervivencia financiera, lo que brinda más flexibilidad en lo que respecta a las finanzas (Brenes et al., 2016).

Los miembros de la familia que están involucrados en la gestión conjunta de un negocio a menudo están más comprometidos con su éxito, porque todos tienen interés en que el negocio prospere. Los miembros de la familia

suelen ser los que invierten la mayor parte del tiempo y el dinero para poner en marcha el negocio, por lo que suelen estar motivados para hacer lo que sea necesario para ayudar a que el negocio sobreviva y crezca (Azizi, 2020). Ese profundo compromiso a menudo hace que las empresas familiares sean resistentes, incluso cuando el negocio es lento y las finanzas son difíciles (Awais, 2022).

Las empresas en las que los miembros de la familia continúan involucrados en la administración superan a las empresas que tienen gerentes sin vínculos familiares con la empresa. Las empresas familiares superaron a las empresas no familiares en términos de ingresos y crecimiento del empleo (Andersson et al., 2018).

Cultura y valor de la empresa familiar. Una empresa familiar puede verse como la demostración externa del sistema de valores de una familia. En pocas palabras, valores o reglas para vivir, sustentar un código de comportamiento que construya y respalde la visión familiar y la misión empresarial (Subkti & Dewi, 2015). El comportamiento de la familia se crea para reforzar lo que representa la familia y porque están juntos en el negocio (Azizi, 2020). Durante tiempos de desafío y transición, su negocio se sustenta en la creencia de un conjunto de valores, pero donde no hay una visión relevante para unir a la familia, pueden surgir oportunidades de conflicto. La próxima generación debe reinterpretar y revitalizar el sistema de valores de la familia para mantenerse al día con los puntos de vista cambiantes de la vida de hoy (Silva et al., 2021; Rotili et al., 2018).

Resolución de problemas predecible. En una empresa familiar siempre es posible resolver una serie de problemas del mañana, simplemente porque, en su mayor parte, se pueden identificar de antemano. Por lo general, en una familia se presentan tres tipos de problemas en las empresas familiares; i) Problemas de personalidad: cuando una persona es imposible, irrazonable, ilógica e irracional, ii) Problemas estructurales: algo no funciona en la estructura de cómo la familia se relaciona con el negocio, lo que socava la dinámica familiar y la toma de decisiones, iii) Problemas comerciales: el negocio va cuesta abajo y nadie está seguro de si los factores comerciales se encuentran detrás de esto o si los factores familiares están causando el bajo rendimiento (Sarbah & Xiao, 2015).

Compromiso. Personas que establecen sus propios negocios, los nutren y los ven crecer; tienden a tener un fuerte vínculo con su negocio toda su vida. Este vínculo se traduce en dedicación y compromiso, que se extiende a todos los miembros de la familia que contribuyeron al éxito de la empresa (Nawal, 2019). Tienen un sentido natural de responsabilidad hacia la empresa y se aseguran de que no surjan conflictos y que todos estén contentos. El entusiasmo de la familia desarrolla un mayor compromiso y lealtad por parte de la fuerza laboral (Belén, 2015).

Conocimiento. Cualquier empresa familiar tiene ciertas formas de hacer las cosas, como un 'know-how' tecnológico o comercial especial que no poseen sus competidores; los conocimientos sobre determinados productos o materiales se mantienen en secreto familiar y se transmiten de generación en generación para continuar con su tradición. El conocimiento se transmite y la próxima generación crece aprendiendo sobre el negocio, y cuando llega el momento de intervenir, ya tienen una comprensión profunda de lo que se trata el negocio (Jun Du & Mustapha, 2021).

Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero. Esencialmente, esto se reduce a poner el trabajo y el tiempo necesarios en el negocio y sacar dinero siempre que se pueda. Por lo tanto, si es necesario realizar trabajos y dedicar tiempo a desarrollar el negocio, entonces la familia dedica el tiempo y hace el trabajo; no se negocian las tarifas de horas extras ni las bonificaciones por un trabajo apresurado. La misma flexibilidad se aplica al dinero, y aquí radica otra distinción importante entre familias emprendedoras y no comerciales (Miller, 2014).

Una cultura estable. Las empresas familiares exitosas tienden a ser estructuras estables. A menudo son empresas duraderas, de bajo perfil, rentables y de nicho. El líder de las empresas familiares por lo general ha existido durante muchos años y el personal de gestión clave está comprometido con el éxito de la empresa, y ellos también están allí a largo plazo. La firma tiene suficiente tiempo para construir relaciones y estabilizarse ya que todos saben cómo se hacen las cosas (Andersson et al., 2018).

Otra gran fortaleza de las empresas familiares es pensar estratégicamente a largo plazo. Esto contrasta marcadamente con las empresas de propiedad pública que constantemente piensan a corto plazo, presionadas por los rendimientos para los accionistas, otros inversores y los directorios. Las empresas más grandes, de propiedad privada, se ubican en algún lugar en el medio dependiendo del liderazgo (Subkti & Dewi, 2015).

Uno no puede exagerar las fortalezas únicas de la empresa familiar. Sin embargo, también existen desafíos únicos que comparten las empresas familiares debido a la naturaleza de su estructura empresarial.

### **Debilidades**

Hay una serie de problemas comunes que la mayoría de las empresas familiares enfrentan en un momento u otro. Atraer y retener empleados que no son de la familia puede ser problemático porque a dichos empleados les puede

resultar difícil lidiar con los conflictos familiares en el trabajo, las oportunidades limitadas de ascenso y el trato especial que a veces se otorga a los miembros de la familia (Belén, 2015). Además, algunos miembros de la familia pueden resentir que se traigan personas ajenas a la empresa y deliberadamente hacen que las cosas sean desagradables para los empleados que no son de la familia (Miller, 2014).

Hay un nivel de confianza y compromiso mucho mayor en las empresas familiares que en otras estructuras empresariales. Esta confianza y compromiso implícitos contribuyen en gran medida a la comunicación abierta y frecuente sobre las necesidades y oportunidades comerciales, así como a la seguridad laboral y la productividad general (Jun Du & Mustapha, 2021). La rotación tiende a ser extremadamente baja entre los miembros de la familia que también tienen más probabilidades de ocupar puestos ejecutivos y gerenciales. Dada la cantidad de productividad que se pierde en una empresa debido a la rotación, las curvas de aprendizaje y la necesidad de capacitación, esta productividad se suma al resultado final de la empresa (Jahanzaib et al., 2021).

Las empresas familiares se enfrentan al dilema de la supervivencia a largo plazo no sólo superando las dificultades comunes a toda actividad económica, sino también los conflictos derivados específicamente de su naturaleza de empresa familiar (Dettori & Floris, 2022). Por otra parte, Miller (2014) expone que la tasa de supervivencia multigeneracional de las empresas familiares no es buena. La falta de una visión compartida de la empresa familiar y la debilidad del liderazgo de la próxima generación se citan a menudo como dos de las principales razones por las que las empresas familiares no logran la transición exitosa de una generación de propiedad familiar a la siguiente. El clima de la familia empresaria también se ha sugerido como importante para el desempeño de la empresa familiar.

De acuerdo con Sarbah y Xiao (2015) no todas las familias tienen claro qué es lo que más valoran. Esa falta de claridad puede desencadenar batallas sobre prioridades, oportunidades perdidas o la falta de retención de empleados talentosos. Más fundamentalmente, si no tiene claros sus objetivos, corre el riesgo de perder su razón de ser para estar juntos en el negocio, especialmente a medida que la empresa crece y pasa a las nuevas generaciones, su camino puede convertirse en un callejón sin salida.

Por otro lado, Machek et al. (2013) consideran que cuando la familia y la empresa crecen, aumenta el riesgo de conflictos. Con más personas que desean involucrarse en el negocio o beneficiarse del valor que genera, tienden a surgir tensiones. La razón por la que estas tensiones desembocan en conflictos suele estar relacionada con las diferentes expectativas de diferentes personas con respecto al papel de la empresa en la familia. Un ejemplo clásico es que algunos propietarios familiares pueden querer reinvertir las ganancias en el negocio, mientras que otros propietarios familiares prefieren los dividendos.

Miller (2014) expone que la sucesión siendo el desafío más común y es muy relevante ya que afectará a todas las empresas familiares en algún momento. La sucesión es difícil porque tiene muchas dimensiones. ¿Quién debería hacerse cargo de la propiedad, cuándo y cuánto? ¿Quién debería asumir el liderazgo ejecutivo y convertirse en el CEO? ¿Debe ser un miembro de la familia o un individuo externo? Estas preguntas a menudo despiertan muchas emociones dentro de las empresas familiares y, por lo tanto, la comunicación eficiente es clave.

Para Sarbah y Xiao (2015) muchos dueños de negocios familiares han trabajado en el negocio durante mucho tiempo; incluso pueden ser los fundadores. En este contexto, es común que se identifiquen muy fuertemente con el negocio, con su rol como propietario y quizás también como director general. Es natural que tengan dificultades para soltarse. no es raro que una empresa familiar tenga problemas si el titular se aferra al poder durante demasiado tiempo.

Adicionalmente, Awais (2022) expresa que se ha visto que a los propietarios y gerentes de muchas empresas familiares les resulta muy difícil abrirse a la influencia y la participación de personas ajenas al círculo familiar inmediato del propietario. Esta falta de influencia externa puede conducir al pensamiento de grupo y la visión de túnel y, como consecuencia, el riesgo de perder importantes oportunidades comerciales o señales de la necesidad de cambiar.

Hari (2021) y Narscimient et al. (2019) expresan que algunas empresas familiares pueden caer en la trampa de ascender a miembros de la familia a funciones de alta dirección, incluso cuando puede resultar evidente que las personas que desempeñan estas funciones no tienen la educación, la experiencia o las habilidades suficientes para asumir plenamente sus responsabilidades. En estas situaciones, sería mucho más sensato colocar a miembros no familiares más calificados en estos puestos, pero ¿es esto posible sin causar fricciones dentro de la familia? Para Brenes (2016) si bien puede ser un desafío equilibrar las relaciones familiares y las expectativas con encontrar a

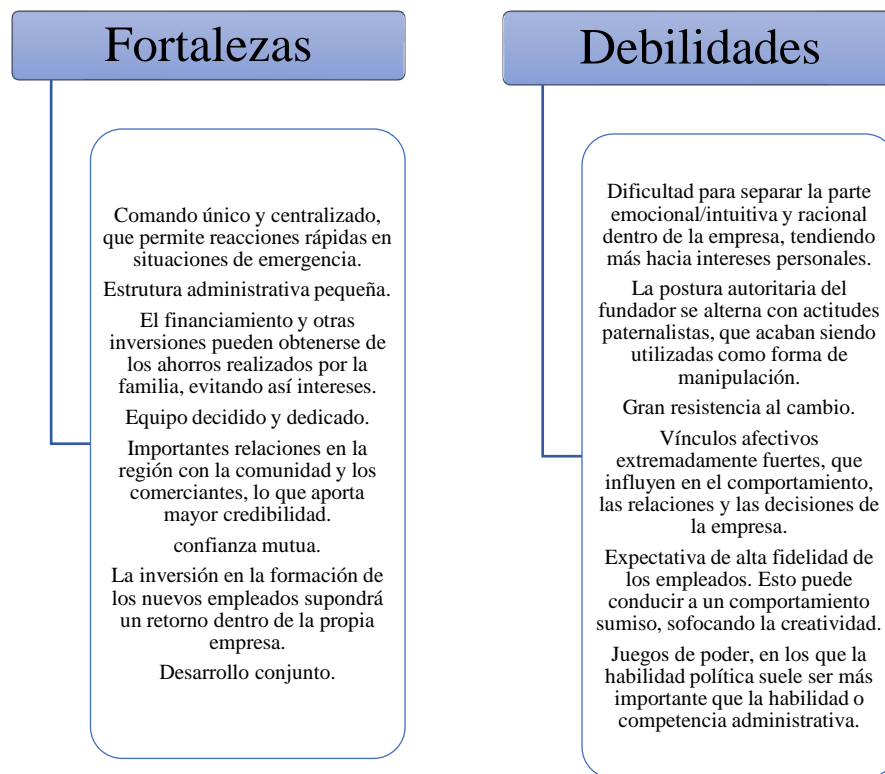
la persona adecuada para el trabajo, la falta de competencia en un nivel superior puede tener un gran impacto en el éxito de una empresa, así como en la retención de talento.

Uno de los mayores desafíos potenciales en las empresas familiares es una estructura más informal, que puede traducirse en una falta de políticas formales y escritas y documentación de procesos en torno a la operación del negocio. Esto puede incluir planificación comercial, documentos de capacitación, planes de marketing, descripciones de puestos y planes de sucesión (Casillas & Moreno, 2017). El mayor nivel general de confianza y comunicación entre los empleados puede compensar esto hasta cierto punto, pero dependiendo de las circunstancias, los documentos y políticas escritas son importantes para garantizar que haya coherencia y transparencia en el negocio (Nawal, 2019).

Aquí es importante recalcar que no existen fórmulas preconcebidas ni definiciones de lo que siempre será mejor en uno u otro caso. No existe tal cosa como bueno o malo para todos los casos, mejor o peor. Siempre será necesario evaluar las características y peculiaridades de cada familia, gestión y propiedad, para luego extraer las mejores formas de racionalización en Derecho, Administración, Psicología y Sociología para resolver futuros conflictos.

A continuación, se presenta una síntesis de las fortalezas y debilidades de las empresas familiares.

**Figura 4**  
*Fortalezas y Debilidades*



*Nota.* La Figura muestra una síntesis de las fortalezas y debilidades de una empresa familiar.

Es por ello que, como cualquier organización, una empresa familiar necesita adoptar una gobernanza para garantizar que se logren las estrategias comerciales. De hecho, debido a que existen lazos de sangre involucrados, es probable que las empresas familiares necesiten un control más estricto que otras empresas si quieren sobrevivir durante generaciones.



## **4.6. Factores que influyen en el bienestar de las empresas familiares**

### **La gobernanza.**

Las empresas familiares de larga trayectoria cuentan con mecanismos de gobernanza codificados, a saber, una junta directiva ante la cual la organización es responsable. Los miembros de la familia siempre ocupan puestos en la junta, pero las juntas de empresas familiares más exitosas son una mezcla de miembros familiares y no familiares (Sarbah & Xiao, 2015).

Los propietarios de las empresas familiares ejercen un profundo poder de decisión. Por lo que, cuando este poder se canaliza adecuadamente, confiere una gran ventaja competitiva, facilitando la agilidad necesaria para capitalizar las oportunidades a medida que surgen. Pero si ese poder se ejerce de manera ineficaz, el negocio sufrirá (Azizi, 2020). Autores como Awais (2022) y Brenes et al. (2016) expresan que algunos propietarios ejercen demasiado control, sofocando la innovación y dificultando la atracción y retención de grandes talentos. Casillas y Moreno (2017) añaden que otros dan un paso atrás en las decisiones importantes, dejando un vacío que pueden llenar los ejecutivos que buscan sus propios intereses.

Dettori y Floris (2022) comentan que se ha visto una cantidad de empresas familiares casi destruidas cuando las decisiones se dejaron en manos de gerentes que no eran de la familia y que querían hacer funcionar la empresa y comprarla a precio de liquidación. Por lo que, la gobernanza en una empresa familiar se trata de encontrar un término medio entre la microgestión y la renuncia a la responsabilidad, y se vuelve más desafiante a medida que la familia y la empresa crecen (Georges, 2021).

### **Clima familiar.**

El clima familiar tiene un fuerte efecto en la cultura y el desempeño de las empresas familiares (Sarbah & Xiao, 2015), y es lo que diferencia a las empresas familiares de las empresas públicas y privadas no familiares. Camino et al. (2017) identifican tres categorías amplias que definen el clima familiar, cada una de las cuales tiene dos dimensiones: (i) estilo familiar intergeneracional, (ii) cohesión familiar y (iii) proceso familiar.

El estilo familiar intergeneracional se refiere al grado de autoridad ejercido por la generación mayor y cuánto tiempo y atención dedican a la generación más joven. En un contexto de empresa familiar, se refiere al estilo intergeneracional de todos los miembros mayores de la familia que ejercen autoridad en la empresa familiar, que puede incluir miembros de la familia distintos de los padres (Hari et al., 2021). Un estilo intergeneracional que es demasiado controlador y opresivo puede encontrarse con la resistencia y la rebelión de los miembros más jóvenes de la familia (Silva et al., 2021), creando un conflicto que inhibe el desarrollo de una visión compartida de la empresa familiar y la capacidad de la próxima generación para diferenciarse y desarrollar el liderazgo (Brenes et al., 2016). Por otro lado, un estilo intergeneracional que implique prestar una atención adecuada a las necesidades de desarrollo de la generación más joven fomenta el funcionamiento familiar saludable (Awais, 2022).

La cohesión familiar se compone de cohesión cognitiva y emocional. La cohesión cognitiva se refiere al grado en que los miembros de la familia comparten visiones del mundo, normas y valores (Miller, 2014). La cohesión cognitiva influye en la cultura de liderazgo de la empresa familiar y se puede utilizar para crear una ventaja competitiva a través de lo que se conoce como la "familiaridad" de una empresa familiar (Casillas & Moreno, 2017). La cohesión emocional se refiere a los vínculos afectivos entre los miembros de la familia. La cohesión emocional contribuye a las relaciones familiares positivas, pero demasiada cohesión emocional puede volverse disfuncional, lo que lleva a un sistema familiar rígido y enredado. La falta de suficiente cohesión cognitiva o emocional a menudo conduce a conflictos destructivos que ponen en riesgo el funcionamiento de la familia y la empresa (Awais, 2022).

El proceso familiar se refiere al grado de comunicación abierta y adaptabilidad en el sistema familiar. Los investigadores de empresas familiares consideran que la comunicación abierta es una característica central del buen funcionamiento de los sistemas familiares y de empresas familiares (Hari et al., 2021; Casillas y Moreno, 2017). La adaptabilidad es fundamental para la capacidad de la familia para realizar cambios estratégicos en el negocio en respuesta a los cambios en el entorno externo. La investigación sobre el estilo de conflicto en las empresas familiares demuestra la importancia de cómo las familias enfrentan los desafíos cuando trabajan y viven juntos, particularmente cuando esos desafíos generan tensión en las relaciones familiares (Awais, 2022).

Hari et al. (2021) comentan que los componentes del clima familiar interactúan para influir en el funcionamiento del sistema familiar. Tres de las seis dimensiones; la cohesión cognitiva, la autoridad intergeneracional y la comunicación abierta parecen influir con mayor probabilidad en la capacidad de la familia para desarrollar una visión compartida de la empresa familiar.

### **Efectividad del liderazgo.**

Si bien una definición integral de liderazgo sigue siendo difícil de alcanzar, las principales teorías de liderazgo sugieren que el verdadero talento de liderazgo implica la capacidad de persuadir a los seguidores para que suspendan sus intereses puramente egoístas para apoyar y trabajar por un bien común (Machek et al., 2013). Güldenkoh y Silberg (2019) se refieren a los líderes con ese tipo de talento como líderes resonantes, aquellos que han demostrado que son capaces de combinar capital financiero, humano, intelectual, ambiental y social para generar resultados positivos y ventajas competitivas para sus organizaciones.

De manera específica, la literatura demuestra que el liderazgo eficaz es fundamental para el éxito de cualquier negocio, controlado por una familia o no (Hari et al., 2021). Georges (2021) enfatiza cuán importante es el liderazgo efectivo para el crecimiento sostenible de una empresa familiar, lo que a menudo determina la capacidad de una empresa familiar para sobrevivir a través de múltiples generaciones de propiedad familiar. La efectividad del liderazgo es una de las dos variables dependientes en el modelo conceptual del estudio, y la de interés principal.

### **Planificación estratégica.**

Awais (2022) comenta que en las empresas familiares es necesario una estrategia de propietario que identifique objetivos concretos. Estos se dividen en tres categorías principales. Puede apuntar al crecimiento: maximizar el valor financiero. Se puede buscar liquidez: priorizando un flujo de caja saludable para uso de los dueños fuera del negocio. Puede buscar mantener el control: mantener firmemente la autoridad de toma de decisiones dentro del grupo propietario evitando el capital o la deuda externa (Molina et al., 2016).

### **Establecimiento de procesos a lo largo del tiempo.**

Las organizaciones dirigidas por familias que sobreviven durante cinco años, eventualmente alcanzan un punto de inflexión en el que se debe establecer e implementar gestión por procesos (Awais, 2022). En términos generales, las empresas familiares que prosperan y tienen éxito entre generaciones son buenas para equilibrar la intimidad y la atención características de una organización familiar con procedimientos operativos estándar y procesos codificados (Azizi, 2020). Según Camino et al. (2017), para crecer, las empresas familiares necesitan talento fuera de la familia; la empresa debe asegurarse de que exista un proceso justo y repetible y políticas justas para atraer y retener el talento necesario para el éxito.

### **Resolución de conflictos.**

El conflicto es probable en cualquier entorno empresarial. Sin embargo, en las empresas familiares, donde pueden estar involucradas las historias personales, las relaciones familiares y las disputas potenciales entre el personal familiar y no familiar, el conflicto a menudo puede ser mucho más difícil de manejar y mucho más perjudicial (Dettori & Floris, 2022). Si no se manejan con cuidado las disputas y los conflictos dentro de una empresa familiar, estos tienen el potencial de convertirse en problemas mucho más serios, impactando tanto en la empresa misma como en las relaciones familiares. Si bien la solución ideal sería que estos conflictos simplemente no ocurran, esto no es realista, por lo que tiene sentido contar con procesos formales para tratar los desacuerdos a medida que surjan (Camino et al., 2017).

Para Awais (2022), Rodríguez et al. (2015) y Jun Du y Mustapha (2021) hay una serie de estrategias que las empresas familiares pueden adoptar para asegurarse de que los conflictos se reconozcan y resuelvan antes de que se vuelvan demasiado grandes:

- Comunicación periódica. Al fomentar un entorno en el que se anima a todos los empleados a comunicarse sobre los problemas que enfrentan, es más posible una resolución rápida. En algunas empresas, sin embargo, puede ser que ciertos miembros del equipo prefieran una forma más formal de comunicar sus preocupaciones.
- Consejos de familia. Las reuniones del consejo familiar ofrecen un medio formalmente estructurado para expresar inquietudes, problemas o cualquier otra cosa que los miembros de la familia quieran discutir con la empresa en general. Puede ser que estos consejos incluyan a la gerencia, puede ser que estén diseñados como un espacio donde las personas pueden discutir temas sin la participación de la gerencia: diferentes soluciones funcionarán para diferentes empresas. Lo importante es asegurarse de que los miembros de su familia dentro de la empresa sepan que pueden expresar cualquier inquietud de manera segura y que serán escuchados sin juzgarlos.
- Separar la vida laboral de la vida familiar. En una empresa familiar, mantener el trabajo puede ser un desafío. Sin embargo, mantener la vida laboral y familiar lo más separadas posible puede ayudar a reducir

la probabilidad de conflictos familiares graves. Algunas empresas optan por hacer que ciertos momentos del día sean "zonas no comerciales" o establecen reglas básicas que dicen que los problemas comerciales solo se pueden discutir en el lugar de trabajo y no en el hogar.

- Mediación externa. Si un conflicto ha llegado a la etapa en que parece irresoluble, traer a un mediador capacitado puede marcar una gran diferencia. Un mediador externo ayudará a la familia a discutir los problemas sin que las emociones nublen los juicios, enfocándose en los temas clave que deben abordarse para que se resuelva el conflicto.

Es por ello que se puede entender que, para constituir una empresa familiar, además de que la empresa se base en relaciones familiares de propiedad y gestión, también es importante y necesario que existan herederos para su continuación. Las prácticas de gestión adoptadas por la empresa familiar necesitan definir objetivamente cómo los familiares están contribuyendo al éxito de la empresa, lo que implica un programa sistemático de evaluación de directores y gerentes. Es imperativo que la organización sepa claramente cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Se constató que para que las empresas familiares tengan éxito es necesario que las parejas y los hijos involucrados sepan separar los asuntos familiares de los empresariales, ya que no es sano discutir los problemas empresariales en la mesa o en la cama, así como discutir los relación conyugal frente a uno o dos empleados que pretendan realizar sus actividades habituales en la empresa.

Dentro de este ámbito de las relaciones familiares también se abordó la cuestión de la sucesión, ya que tal como se define en el concepto de empresa familiar en el primer punto del apartado de resultados, la sucesión empresarial de padres a hijos es uno de los factores caracterizadores de este tipo de empresas. A la mayoría de los propietarios de empresas familiares les gusta la idea de la sucesión y la construcción de un legado duradero. Pero la mayoría de las veces, son totalmente inconscientes de la cantidad de tiempo, energía y esfuerzo que se requiere para hacerlo bien.

## **5. Discusión**

### **5.1. Interpretación de resultados**

Este trabajo buscó analizar la gestión organizacional en las empresas familiares desde la perspectiva del propio concepto de lo que es una empresa familiar, la gestión organizacional, así como las relaciones entre los miembros de la familia en el ámbito empresarial.

Para constituir una empresa familiar, además de que la empresa se base en relaciones familiares de propiedad y gestión, también es importante y necesario que existan herederos para su continuidad. Las prácticas de gestión adoptadas por las empresas familiares necesitan definir objetivamente cómo los familiares están contribuyendo al éxito de la empresa, lo que implica un programa sistemático de evaluación de directores y gerentes. Es importante que la organización sepa claramente cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Aún en lo que respecta a la gestión organizacional, se presentaron algunas ventajas y desventajas en las que se observó que la empresa familiar en el contexto de su gestión es un complejo organizacional, digno de peculiares características que propician su desarrollo. La ventaja que resulta de la unión de los miembros de la familia en la formación y desarrollo de la empresa supera las desventajas, pues si bien existen conflictos entre los miembros de la familia en el manejo de la empresa, así como la mayoría de las familias sobreviven a los conflictos, las empresas que se solidifican tienen vocación que impregna toda la estructura organizacional que también sobrevive a ciertos riesgos.

Se constató que para que las empresas familiares tengan éxito es necesario que las parejas y los hijos involucrados sepan separar los asuntos familiares de los empresariales, ya que no es sano discutir los problemas empresariales en casa, así como discutir la relación conyugal frente a uno o dos empleados que pretendan realizar sus actividades habituales en la empresa.

De acuerdo a la literatura analizada, existen cuatro grandes problemas que involucran a la empresa familiar que pueden ser puntos clave para la caída de una gran corporación: 1) Falta de reglas claras: Con el crecimiento de las interacciones familiares dentro de una empresa, también aumentan los riesgos de conflictos entre parientes cercanos, ya que muchas veces no quieren adaptarse o ni siquiera cuidar las reglas básicas de convivencia. Desde el momento en que los integrantes se ven a sí mismos por encima de los demás de forma jerárquica, terminan queriendo crear sus propias reglas, cambiando el flujo a seguir por todos, generando algunos malestares e incluso desacuerdos, debilitando la marcha del negocio. La falta de disciplina y de normas que afecten a todos por igual es un gran error que puede provocar un desequilibrio en la relación familia-empresa. 2) Mezclar cuentas personales con cuentas de empresa: Es incoherente pensar que, si la empresa es de la familia, todo puede ser utilizado para

la familia o para su beneficio. Las finanzas personales no deben confundirse con las del resto de socios de la empresa. La ocurrencia de esto puede derivar en un desfaldo en el efectivo y generar futuros conflictos, provocando la pérdida del control de los gastos. 3) Suspensión de trabajos: El “parentesco” no debe verse hoy como una obligación en la elección de un trabajo. El profesionalismo debe ser el factor más importante en la empresa a la hora de hacer una elección efectiva, ya que un empleado que no sepa desempeñar el rol para el que fue contratado puede causar grandes inconvenientes. El proceso de selección adoptado debe considerar a todos los miembros de la familia, analizando la calificación de cada uno, no seleccionando por proximidad y otros factores personales. 4) No planificar la sucesión: La sucesión de la empresa es algo sumamente delicado, ya que cada fundador o propietario le atribuye unas características únicas y una identidad en la forma de gestionar. La salida prematura del dueño de la empresa puede causar una caracterización errónea grave de la organización. Toda transición debe estar bien planificada, evitando así los riesgos de perder espacio en el mercado y los resultados del propio negocio.

Por otra parte, al pensar en la sucesión, las empresas familiares a menudo se centrarán en las áreas más tangibles, como la participación accionaria, el reparto del dinero, la disponibilidad de miembros de la próxima generación dispuestos a hacerse cargo. Todos estos son importantes, sin embargo, hay una serie de otros factores intangibles que influyen fuertemente en la sucesión de empresas familiares que también debemos abordar.

## **5.2. Comparación de similitudes y diferencias entre los artículos**

Una empresa familiar, cuando se idealiza, adquiere la personalidad del fundador, junto con las costumbres de su familia, sus creencias y su forma de actuar. Al transferirlo a un nuevo dueño, muy probablemente éste no tendrá los mismos propósitos que el anterior, y, al aplicar sus nuevos objetivos, puede comprometer la estructura de la organización que por tanto tiempo sobrevivió siguiendo un patrón específico. Es por ello que la tarea de gestionar este tipo de negocios se vuelve tan difícil. El sucesor no puede preocuparse sólo por cuestiones de marketing, también debe saber esperar el tiempo necesario para que los integrantes y la propia empresa se adapten a los nuevos objetivos, métodos y propuestas.

A través de la revisión bibliográfica y de los estudios de casos analizados durante la investigación, fue posible constatar los obstáculos que enfrentan los fundadores y sus sucesores en la gestión de una sociedad integrada por familiares al tratar de mantener constantemente el desarrollo y posicionamiento de la empresa en el mercado, entre una generación y otra, todo ello sin perder por completo los valores e idealismos añadidos por el fundador. Los artículos analizados demostraron la necesidad de un buen desempeño y buenas estrategias por parte de los gerentes y sus miembros dentro de las organizaciones familiares para que continúen prosperando, considerando que pocos sobreviven a las próximas generaciones.

Por otro lado, varias investigaciones como las de Awais (2022), Azizi (2020) y Belén (2015) consideran que existen pocas soluciones totalmente eficaces para los inconvenientes que se enfrentan en la gestión de las organizaciones familiares, pero, si se aplican los métodos correctos, es posible reconstruir el negocio, aunque no de forma inmediata.

Este artículo puede servir para futuros estudios, ya que es relevante el conjunto de información recopilada sobre las peculiaridades de las empresas familiares, que puede ser utilizada como complemento a investigaciones sobre el mismo tema. A través de la revisión de literatura, también se contribuye a la demostración de las soluciones que presentaron resultado positivo, las cuales pueden ser utilizadas tanto con fines académicos como para una aplicación directa en empresas que tengan características similares a las empresas listadas.

## **5.3. Limitaciones de la revisión**

- Los artículos encontrados estudiaron la estructura de las empresas familiares de forma empírica, por lo que se considera que no existen muchas investigaciones enfocadas en realizar revisiones sistémicas de la literatura respecto a esta temática.
- Se trató de priorizar información específica de empresas familiares de América Latina y el Caribe, sin embargo, en los portales digitales utilizados existe escasa información.
- Ya que el artículo se enfocó en la recopilación de investigaciones dentro de un margen de 5 años, se descartó información que pudiera proporcionar un aporte para el proyecto.

## 6. Conclusión

El artículo tuvo como objetivo realizar una revisión bibliográfica sobre la estructura de las empresas familiares y las características que contribuyan en su reconocimiento y categorización., por ende, se llegó a la conclusión, después de haber analizado todos los artículos plasmados en esta revisión de la literatura de que las empresas familiares son corporaciones estratégicamente formadas para preservar el patrimonio familiar de generaciones futuras, son creadas por líderes con carácter emprendedor, optimistas, que se enfocan en convertir su idea de negocio en un monumento estable dentro de la sociedad.

Estas corporaciones han ido abarcando un puesto fundamental como generadoras de empleo en el país en el que se desarrollan, van creciendo a través de los años así generando más oportunidades de trabajo, más movimiento en la economía del país, ya que los accionistas, propietarios y demás funcionarios que tengan su responsabilidad plasmada en la empresa harán todo para mantener lo que sus padres, abuelos, bisabuelos, y más, han mantenido durante siglos. Esto es una disputa en el momento de acceder a los puestos de trabajo en los que se van a desenvolver, por esto necesitan tener bien planteada su estrategia y no dejarse guiar por parentesco o proximidad. Tienen su dificultad al momento de separar las emociones de lo laboral por esto se las maneja de manera adecuada ya que presenta una debilidad dentro de la empresa, y no se pone en riesgo las necesidades únicamente de la empresa sino de toda la familia.

Las empresas familiares tienen pensamientos a largo plazo, esto es una ventaja para ellos, el formar estrategias, implementar nuevas conductas, procesos para mejorar a lo largo del tiempo les genera una seguridad, proximidad, o visión de que tan factible será su empresa de aquí a una década, siglo, etc., implementando a lo que avanza el tiempo nuevas estrategias adaptándose a los cambios de moneda, la inflación, cambios externos y así nuevas tecnologías, etc.

Otro tema a relucir es que el trabajar en una empresa familiar no es fácil, se debe tener un horario, conocimiento y visión flexible, que muchas veces se tendrá la necesidad de actuar en otras áreas de la empresa, en otros horarios todo por conservar el patrimonio familiar, así mismo para los propietarios y familiares que integran la corporación no les es fácil trabajar con personas ajenas a su parentesco familiar ya que consideran esto como una desventaja al momento de realizar tareas comprometidas, al querer revelar alguna debilidad o al querer implementar algún descubrimiento para la empresa debido a que estas podrían adoptar esta idea y llevarla a cabo sacando un beneficio propio.

Para que las empresas sigan consideradas como un negocio en marcha a través de los años se deberá pactar los siguientes puntos: separar emociones, delimitar órdenes, actuar con ética y moral y sobre todo ser objetivos.

Finalmente, una revisión de la literatura es fundamental para obtener una idea precisa del estado actual del conocimiento sobre un tema determinado, sus vacíos y la contribución de la investigación al desarrollo del conocimiento. Por lo tanto, se espera que el presente estudio contribuya a la construcción de nuevos estudios relacionados con el campo de investigación de las empresas familiares, ya que es un tema aún poco explorado en el contexto académico. Además, se cree que los conocimientos aquí planteados podrán ser ampliados en el futuro a otras áreas de la investigación gerencial, como el emprendimiento, la cultura organizacional, entre otras áreas, de modo que exista una comprensión general del posicionamiento de las empresas familiares en los últimos años.

## 7. Referencias

1. Acedo, R., Ayala, J., & Navarrete, E. (2017). *Determinants of Capital Structure: Family Businesses versus Non-Family Firms*. Faculty of Social Sciences, 67(2).
2. Acosta, A., Molina, C., Andino, T., & Rodríguez, V. (2019). *Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares*. Revista Ciencias Sociales, 25(4). doi:<https://doi.org/10.31876/rsc.v25i4.30532>
3. Andersson, F., Johansson, D., Karlsson, J., & Lodefalk, M. (2018). *The characteristics of family firms: exploiting information on ownership, kinship, and governance using total population data*. Small Business Economics, 51. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-017-9947-6#:~:text=Family%20firms%20are%20common%20in,differences%20diminish%20with%20firm%20size>.
4. Angulo, K. (2016). *La Empresa Familiar una temática en desarrollo. Revisión literaria*. Oikos Polis, 1(1). Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-22502016000100006](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502016000100006)
5. Awais, S. (2022). *Organizational structure in family firms: a systematic literature review*. Journal of Strategy and Management, 1. doi:<https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2021-0194>
6. Azizi, M. (2020). *The effect of ownership and management structure on family businesses performance*. Cogent Business & Management, 8(1). doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1872888>
7. Belén, M. (2015). *Strategic Decisions of family firms on Cash Accumulation*. AE-Revista de administração de empresas, 55(4). doi:10.1590/S0034-759020150409
8. Brenes, E., Madrigal, K., & Molina, G. (2016). *Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience*. Journal of Business Research 59(3), 372-374. doi:10.1016/j.jbusres.2005.09.011
9. Camino, R., García, E., & Duréndez, A. (2017). *Influence of CEO characteristics in family firms internationalization*. International Business Review, 26(4). doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.01.007>
10. Casillas, J., & Moreno, A. (2017). *International business & family business: Potential dialogue between disciplines*. European Journal of Family Business, 7(2). doi:10.1016/j.ejfb.2017.08.001
11. Chun Li, X., Bradley, K., & Rynes, S. (2015). *Research on Chinese Family Businesses: Perspectives*. Management and Organization Review, 11(4). Obtenido de <https://doi.org/10.1017/mor.2015.60>
12. Correia, J. (2016). *GESTÃO EMPRESARIAL: um estudo sobre a sucessão nas empresas familiares*. REF –João Pessoa, 4(2).
13. Dettori, A., & Floris, M. (2022). *Improving continuity by simplifying the structure of family firms: a replication study*. Management Review Quarterly, 1.
14. Espinoza, I., & Espinoza, N. (2012). *Family business performance: evidence from Mexico*. Cuadernos de Administración, 25(44). Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922012000100003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922012000100003)
15. Frezatti, F., Souza, D., & Magalhaes, D. (2016). *ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA E PERFIL DE EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS*. RAE-Revista de Administração de Empresas, 57(6). doi:<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170607>
16. Fuentes, L., Uquillas, G., Mandonado, A., & Chiriboga, P. (2021). *Empresas familiares como alternativa para la recuperación económica*. Kairós, Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas, 4(7):54-72. doi:<https://doi.org/10.37135/kai.03.07.03>
17. Georfes, S., Dima, J., Sierra, V., & Parada, M. (2018). *Who are the best performers? The environmental social performance of family firms*. Journal of Family Business Strategy, 9 (1). doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.11.004>
18. Georges, S. (2021). *Family businesses in the Arab Middle East: What do we know and where should we go?* Journal of Family Business Strategy, 12(3). doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100359>

19. González, A. (2020). *El estudio de la empresa familiar. Una mirada desde los estudios organizacionales*. NOVUM, 2(10), 65 - 82. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/83075/75940>
20. Güldenkoh, M., & Silberg, U. (2019). *The Characteristics of Family Businesses: A Comparative Analysis of East European Countries*. Estonian Discussions on Economic Policy 27(1-2). Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3484792](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3484792)
21. Hari, R., Surya, M., Toto, S., & Aburokhim, D. (2021). *Characteristics of family business succession in the batik industry*. Journal of Management Information and Decision Sciences, 24(2). Obtenido de <https://www.abacademies.org/articles/Characteristics-of-family-business-succession-in-Batik-industry-1532-5806-24-2-242.pdf>
22. Harith, S., & Samujh, R. (2020). *Small Family Businesses: Innovation, Risk and Value*. Journal of Risk and Financial Management. doi:10.3390/jrfm13100240
23. Hernández, F. B. (2017). *Metodología de investigación*. metabase.
24. Hillen, C., & Facin, C. (2019). *Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura*. Innovar, 30(77), 11-24. doi:<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v30n77/0121-5051-inno-30-77-11.pdf>
25. Hoang, N., & Thien, H. (2019). *Family Business in Vietnam and in Poland: Review of Characteristics and Trends of Development*. Journal of Southwest Jiaotong University, 56(6). doi:<https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.54.6.20>
26. Jahanzaib, H., Abdul, Q., & Zalina, Z. (2021). *Are Family Firms More Levered? An Analysis of Family and Non-Family Firms*. Sage Open, 1. doi:<https://doi.org/10.1177/21582440211022322>
27. Jun Du, T., & Mustapha, D. (2021). *Individual and Institutional Ownership, Firm Age and Productivity*. Journal of Competitiveness, 13(1). doi:<https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.02>
28. Limárcio, T., Alves, L., Leite, C., Antunes, M., & Lacerda, A. (2016). *A importância da gestão em empresas familiares*. SEGET, 12.
29. Machek, O., Hnilica, J., & Brabec, M. (2013). *Characteristics of Family Businesses in the CZECH Republic*. European Scientific Journal, 4.
30. Martins, B., & Naves, F. (2018). *Principais desafios da gestão em empresas familiares: Um estudo de caso em uma mercearia no interior de Goiás*. Animaeduc, 23.
31. Miller, S. (2014). *Next-generation leadership development in family businesses: the critical roles of shared vision and family climate*. Front. Psychol., 04. Obtenido de <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01335>
32. Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. Pensamiento y Gestión, 4(2). doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.41.9704>
33. Monteiro, j., Gasparetto, V., & Lunkes, R. (2019). *INFLUÊNCIA DA GESTÃO FAMILIAR NA ESTRUTURA DE CAPITAL*. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 13(2:1-17). doi:<https://doi.org/10.12712/rpca.v13i2.28146>
34. Muntahanh, S., Kusuma, H., Harjito, D., & Arifin, A. (2021). *The Effect of Family Ownership and Corporate Governance on Firm Performance: A Case Study in Indonesia*. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(5). doi:<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0697>
35. Muñoz, D., Marabanchoy, S., & Guevara, N. (2020). *Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones*. Tendencias, 21(1):197-220. Obtenido de <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>
36. Nascimento, E., Volpato, D., Pinto, A., & Zilli, J. (2019). *Estrutura organizacional de uma empresa a partir de um processo de sucessão familiar: um estudo de caso*. Revista Foco, 13, 1-23.
37. Nawal, A. (2019). *Legal Structuring for Families in Business*. Mergers and Acquisitions. Obtenido de <https://www.tamimi.com/law-update-articles/legal-structuring-for-families-in-business/>
38. Ñauta, B., Narváez, C., Erazo, J., & Torres, M. (2020). *Modelo de gestión con enfoque administrativo y contable. Herramienta clave para las empresas familiares*. Digital Publisher, 1. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.4-1.304>

39. Prado, R. (2018). *Familiar e suas Vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar*. Governança familiar e governança jurídica.
40. Quejada, R., & Ávila, J. (2016). *Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras*. Rev. esc.adm.neg, 81, 149-158. doi:http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555
41. Rodríguez, M., Zafra, S., & Quintero, S. (2015). *La revisión sistemática de la literatura científica y la necesidad de visualizar los resultados de las investigaciones*. Revista LOGOS, CIENCIA Y TECNOLOGÍA, 7(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5177/517751487013.pdf>
42. Rosa, D., Cardoso, R., & Mazon, V. (2017). *Gestão de empresas familiares: Uma Revisão de Literatura*. Revista Espacios, 38(13):19. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p19.pdf>
43. Rotili, L., Tolotti, P., & Knebel, D. (2018). *GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: ESTUDO DOS 8 PS NO SETOR DE VESTUÁRIO DA CIDADE GAÚCHA DE SANTO AUGUSTO*. Salao do conhecimento, 1.
44. S, P., & Coca, J. (2020). *Influencia del Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares en su comportamiento contable-financiero, en crisis económicas y/o sanitarias: Ecuador, periodo 2020*. Espíritu Emprendedor TES, 4(1), 113-133. doi:<https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n1.2020.223>
45. Sánchez, L. (2021). *La empresa familiar: Marcos teóricos y estado del arte*. Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar, 8. doi: 10.21001/QPEF.2021.8.cast.01
46. Sarbah, A., & Xiao, W. (2015). *Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses*. Open Journal of Business and Management, 3(1). doi:10.4236/ojbm.2015.31005
47. Silva, R., Coelho, A., Sousa, N., & Quesado, P. (2021). *Family Business Management: A Case Study in the Portuguese*. Open Innov. Technol. Mark. Complex., 7(1). Obtenido de <https://doi.org/10.3390/joitmc7010055>
48. Subkti, I., & Dewi, K. (2015). *Family Management, Executive Compensation and Financial Performance of Indonesian Listed Companies*. ScienceDirect, 17. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/82051115.pdf>



## 8. Anexos

### Anexo 1.

#### Fichaje bibliográfico

Número	Autor y año	Título	Aporte teórico	Para qué sirve	Idioma
1	Acedo, R., Ayala, J., & Navarrete, E. (2017).	1. <i>Determinants of Capital Structure: Family Businesses versus Non-Family Firms</i> . Faculty of Social Sciences, 67(2).	Acedo et al. (2017) demostraron que el control de la propiedad puede ser ventajoso. Al tener horizontes de inversión más largos, es probable que las empresas familiares aborden proyectos rentables a largo plazo, porque quieren que la empresa perdure en el tiempo y sea heredada por miembros de la familia	Resultados	Inglés
2	Acosta, A., Molina, C., Andino, T., & Rodríguez, V. (2019).	2. <i>Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares</i> . Revista Ciencias Sociales, 25(4). doi: <a href="https://doi.org/10.31876/rsc.v25i4.30532">https://doi.org/10.31876/rsc.v25i4.30532</a>	Siendo uno de sus principales objetivos estratégicos, la transmisión de la empresa a futuras generaciones, garantizando su supervivencia, realizando cambios generacionales en la propiedad y administración, por encima de la obtención de beneficios económicos a corto plazo	Resultados	Inglés
3	Andersson, F., Johansson, D., Karlsson, J., & Lodefalk, M. (2018).	3. <i>The characteristics of family firms: exploiting information on ownership, kinship, and governance using total population data</i> . Small Business Economics, 51. Obtenido de <a href="https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-017-9947-6#:~:text=Family%20firms%20are%20common%20in,differences%20diminish%20with%20firm%20size">https://link.springer.com/article/10.1007/s11187-017-9947-6#:~:text=Family%20firms%20are%20common%20in,differences%20diminish%20with%20firm%20size</a> .	Por otro lado, Andersson et al. (2018) expresan que otro aspecto fundamental de las empresas familiares es que el riesgo y la responsabilidad van de la mano. Esto obliga a los empresarios familiares a ser especialmente prudentes, ya que son responsables ante su familia de sus decisiones. Por lo tanto, las empresas familiares se preocupan más por la sostenibilidad que por maximizar las ganancias a corto plazo	Resultados	Inglés
4	Angulo, K. (2016).	4. <i>La Empresa Familiar una temática en desarrollo</i> . Revisión literaria. Oikos Polis, 1(1). Obtenido de <a href="http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2415-22502016000100006">http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S2415-22502016000100006</a>	Se puede decir que, en términos generales, la empresa familiar presenta las mismas características que cualquier otra compañía, siendo la diferencia esencial su estrecha relación con un grupo familiar, que posee influencia directa tanto en sus órganos de gobierno como en su gestión. Esta interrelación familia-empresa supone que este tipo de empresas poseen unos valores y características diferenciadoras respecto a las empresas no familiares (Angulo, 2016).	Resultados	Inglés
5	Awais, S. (2022).	5. <i>Organizational structure in family firms: a systematic literature review</i> . Journal of Strategy and Management, 1. doi: <a href="https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2021-0194">https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2021-0194</a>	Sugieren que las empresas con una propiedad familiar elevada pueden utilizar la inversión en I+D de manera más eficiente que las empresas con una propiedad familiar baja.	Resultados	Inglés

6	Azizi, M. (2020).	6. <i>The effect of ownership and management structure on family businesses performance</i> . Cogent Business & Management, 8(1). doi: <a href="https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1872888">https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1872888</a>	Cultura y valor de la empresa familiar. Una empresa familiar puede verse como la demostración externa del sistema de valores de una familia. En pocas palabras, valores o reglas para vivir, sustentar un código de comportamiento que construya y respalde la visión familiar y la misión empresarial	Resultados	Inglés
7	Belén, M. (2015).	7. <i>Strategic Decisions of family firms on Cash Accumulation</i> . AE-revista de administração de empresas, 55(4). doi: <a href="https://doi.org/10.1590/S0034-759020150409">10.1590/S0034-759020150409</a>	En las empresas familiares, sin embargo, a menudo se dará el caso de que los miembros de la familia estén dispuestos a contribuir financieramente para mantener el negocio a flote en momentos como estos (Belén, 2015)	Resultados	Inglés
8	Brenes, E., Madrigal, K., & Molina, G. (2016).	8. <i>Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience</i> . Journal of Business Research 59(3), 372-374. doi: <a href="https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.09.011">10.1016/j.jbusres.2005.09.011</a>	Las recesiones económicas y otros tiempos difíciles pueden ser una lucha para muchas empresas, donde la junta directiva necesita encontrar la manera de mantener el negocio a flote mientras se sigue pagando al personal (Brenes et al., 2016).	Resultados	Inglés
9	Camino, R., García, E., & Duréndez, A. (2017).	9. <i>Influence of CEO characteristics in family firms internationalization</i> . International Business Review, 26(4). doi: <a href="https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.01.007">https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.01.007</a>	Las empresas no familiares elaboran sus objetivos para el próximo trimestre. Las empresas familiares, sin embargo, piensan con años, o incluso décadas, por delante. Una perspectiva a más largo plazo es una buena manera de fomentar una cultura de estrategia clara y toma de decisiones en toda la empresa	Resultados	Inglés
10	Casillas, J., & Moreno, A. (2017).	10. <i>International business &amp; family business: Potential dialogue between disciplines</i> . European Journal of Family Business, 7(2). doi: <a href="https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.08.001">10.1016/j.ejfb.2017.08.001</a>	Por otra parte, trabajar en una empresa familiar requiere mucha flexibilidad. Si bien las empresas no familiares tienden a tener responsabilidades claramente delineadas para cada rol, a veces se requerirá que los miembros de la familia desempeñen varios roles diferentes, asumiendo tareas fuera de su mandato formal cuando sea necesario (Casillas & Moreno, 2017).	Resultados	Inglés
11	Chun Li, X., Bradley, K., & Rynes, S. (2015).	11. <i>Research on Chinese Family Businesses: Perspectives</i> . Management and Organization Review, 11(4). Obtenido de <a href="https://doi.org/10.1017/mor.2015.60">https://doi.org/10.1017/mor.2015.60</a>	Chun et al. (2015) argumentan que las familias tienen horizontes de inversión más largos, logrando así una mayor eficiencia, mientras que Muntahanh et al. (2021) han encontrado que las empresas con tales horizontes de inversión son menos miopes cuando maximizan la utilidad a largo plazo	Resultados	Inglés

12	Correia, J. (2016).	12. <i>GESTÃO EMPRESARIAL: um estudo sobre a sucessão nas empresas familiares</i> . REF -João Pessoa, 4(2).	De acuerdo con Correia (2016) se trata de la existencia de tres ejes o sistemas independientes y superpuestos que están presentes en las empresas familiares, a saber: propiedad, familia y gestión. Las personas con vínculo de parentesco (familia), en un momento determinado, toman posesión y dominio de un negocio (aquí entendido como poder-control), ejerciendo sobre la administración y dirección de la empresa el poder de mando (directo, indirecto o colectivo), como vimos anteriormente).	Resultados	Inglés
13	Dettori, A., & Floris, M. (2022).	13. <i>Improving continuity by simplifying the structure of family firms: a replication study</i> . Management Review Quarterly, 1.	Muchas empresas familiares en la industria están dirigidas por la segunda o tercera generación. Los accionistas están dispuestos a mantener y hacer crecer lo que sus padres, abuelos o bisabuelos han construido durante décadas o incluso siglos. Esta es una de las diferencias decisivas entre las empresas familiares y las corporaciones públicas: las familias priorizan la estabilidad a largo plazo sobre los rendimientos a corto plazo (Dettori & Floris, 2022)	Resultados	Inglés
14	Espinoza, I., & Espinoza, N. (2012).	14. <i>Family business performance: evidence from Mexico</i> . Cuadernos de Administración, 25(44). Obtenido de <a href="http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0120-35922012000100003">http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&amp;pid=S0120-35922012000100003</a>	La larga historia que los miembros de la familia tienen entre sí los equipa para definir correctamente las fortalezas y debilidades de cada miembro al iniciar una empresa familiar (Georfes et al., 2018). Es más probable que las familias asignen a cada persona a una función comercial adecuada, lo que le da a la empresa una ventaja competitiva sobre otros tipos de empresas en las que es posible que no se reconozcan los verdaderos talentos de los empleados (Espinoza & Espinoza, 2012)	Resultados	Inglés
15	Frezatti, F., Souza, D., & Magalhaes, D. (2016).	15. <i>ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA E PERFIL DE EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS</i> . RAE-Revista de Administração de Empresas, 57(6). doi: <a href="http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170607">http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020170607</a>	Los directivos de empresas familiares se destacan por su espíritu emprendedor e innovador, lo que les lleva a diversificar la empresa familiar sin perder competitividad	Resultados	Inglés
16	Fuentes, L., Uquillas, G., Mandonado, A., & Chiriboga, P. (2021).	16. <i>Empresas familiares como alternativa para la recuperación económica</i> . Kairós, Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas, 4(7):54-72. doi: <a href="https://doi.org/10.37135/kai.03.07.03">https://doi.org/10.37135/kai.03.07.03</a>	Por su naturaleza, las empresas familiares deben velar por su continuidad traspasando el patrimonio a las futuras generaciones (Fuentes et al., 2021).	Resultados	Inglés

17	Georfes, S., Dima, J., Sierra, V., & Parada, M. (2018).	17. <i>Who are the best performers? The environmental social performance of family firms.</i> Journal of Family Business Strategy, 9 (1). doi: <a href="https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.11.004">https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.11.004</a>	La larga historia que los miembros de la familia tienen entre sí los equipa para definir correctamente las fortalezas y debilidades de cada miembro al iniciar una empresa familiar (Georfes et al., 2018).	Resultados	Inglés
18	Georges, S. (2021).	18. <i>Family businesses in the Arab Middle East: What do we know and where should we go?</i> Journal of Family Business Strategy, 12(3). doi: <a href="https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100359">https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100359</a>	Por lo que, la gobernanza en una empresa familiar se trata de encontrar un término medio entre la microgestión y la renuncia a la responsabilidad, y se vuelve más desafiante a medida que la familia y la empresa crecen (Georges, 2021).	Resultados	Inglés
19	González, A. (2020).	19. <i>El estudio de la empresa familiar. Una mirada desde los estudios organizacionales.</i> NOVUM, 2(10), 65 - 82. Obtenido de <a href="https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/83075/75940">https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/83075/75940</a>	A nivel de América Latina, las empresas familiares corresponden a aproximadamente el 90% del número de empresas registradas, generando alrededor del 62% del PIB y el 60% de los puestos de trabajo (Harith & Samujh, 2020). Esta información muestra la relevancia de la presencia de organizaciones de este modelo para la sociedad en general, pero el mayor problema se encuentra en la gestión, de cada 100 empresas familiares solo sobreviven 30 la segunda generación, 15 la tercera y 4 la cuarta (González, 2020).	Resultados	Inglés
20	Güldenkoh, M., & Silberg, U. (2019).	20. <i>The Characteristics of Family Businesses: A Comparative Analysis of East European Countries.</i> Estonian Discussions on Economic Policy 27(1-2). Obtenido de <a href="https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3484792">https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3484792</a>	Las empresas familiares tienden a cambiar y reestructurarse para salvar puestos y trabajadores por un sentido de lealtad familiar.	Resultados	Inglés
21	Hari, R., Surya, M., Toto, S., & Aburokhim, D. (2021).	21. <i>Characteristics of family business succession in the batik industry.</i> Journal of Management Information and Decision Sciences, 24(2). Obtenido de <a href="https://www.abacademies.org/articles/Characteristics-of-family-business-succession-in-Batik-industry-1532-5806-24-2-242.pdf">https://www.abacademies.org/articles/Characteristics-of-family-business-succession-in-Batik-industry-1532-5806-24-2-242.pdf</a>	Los dueños de negocios familiares siempre están tratando de minimizar el riesgo que les brinda la empresa, por lo que tienden a no hacer inversiones demasiado riesgosas. Las familias se preocupan por pasar el negocio a sus futuras generaciones y no solo por la riqueza. Así, la supervivencia de la empresa es una de las principales preocupaciones de las familias, que tienen más posibilidades de maximizar su valor.	Resultados	Inglés
22	Harith, S., & Samujh, R. (2020).	22. <i>Small Family Businesses: Innovation, Risk and Value.</i> Journal of Risk and Financial Management. doi:10.3390/jrfm13100240	Harith y Samujh (2020) exponen que los dueños de negocios familiares siempre están tratando de minimizar el riesgo que les brinda la empresa, por lo que tienden a no hacer inversiones demasiado riesgosas. Las familias se preocupan por pasar el negocio a sus futuras generaciones y no solo por la riqueza. Así, la supervivencia de la empresa es una de las principales preocupaciones de las familias, que tienen más posibilidades de maximizar su valor.	Resultados	Inglés
23	Hernández, F. B. (2017).	23. <i>Metodología de investigación.</i> metabase.	Metodología de la investigación.	Metodología	Inglés

24	Hillen, C., & Facin, C. (2019).	24. <i>Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura</i> . <i>Innovar</i> , 30(77), 11-24. doi: <a href="http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v30n77/0121-5051-inno-30-77-11.pdf">http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v30n77/0121-5051-inno-30-77-11.pdf</a>	Según Casillas y Moreno (2017) y Hillen et al. (2019) si se desea que un negocio familiar perdure por generaciones, se debe comprender las características, las fortalezas y desafíos asociados con él. La elección del tipo de propiedad no es una mera formalidad legal; puede definir o restringir la participación de varios miembros y puede aparecer como una fuente de conflicto no reconocida.	Resultados	Inglés
25	Hoang, N., & Thien, H. (2019).	25. <i>Family Business in Vietnam and in Poland: Review of Characteristics and Trends of Development</i> . <i>Journal of Southwest Jiaotong University</i> , 56(6). doi: <a href="https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.54.6.20">https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.54.6.20</a>	una empresa familiar exitosa deberá construirse sobre una estructura adecuada, y esta estructura puede cambiar a medida que pasa de una generación a otra a medida que evoluciona el mercado. En general, hay cinco estructuras comerciales diferentes entre las que elegirá una empresa familiar.	Resultados	Inglés
26	Jahanzaib, H., Abdul, Q., & Zalina, Z. (2021).	26. <i>Are Family Firms More Levered? An Analysis of Family and Non-Family Firms</i> . <i>Sage Open</i> , 1. doi: <a href="https://doi.org/10.1177/21582440211022322">https://doi.org/10.1177/21582440211022322</a>	Jahanzaib et al. (2021) piensan que la mayoría de los miembros de la familia que participan en una empresa familiar están seguros en sus puestos y tienden a permanecer en sus puestos. Esta combinación de seguridad con un profundo conocimiento institucional crea la capacidad de asumir riesgos y moverse rápidamente para aprovechar la oportunidad	Resultados	Inglés
27	Jun Du, T., & Mustapha, D. (2021).	27. <i>Individual and Institutional Ownership, Firm Age and Productivity</i> . <i>Journal of Competitiveness</i> , 13(1). doi: <a href="https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.02">https://doi.org/10.7441/joc.2021.01.02</a>	Conocimiento. Cualquier empresa familiar tiene ciertas formas de hacer las cosas, como un 'know-how' tecnológico o comercial especial que no poseen sus competidores; los conocimientos sobre determinados productos o materiales se mantienen en secreto familiar y se transmiten de generación en generación para continuar con su tradición. El conocimiento se transmite y la próxima generación crece aprendiendo sobre el negocio, y cuando llega el momento de intervenir, ya tienen una comprensión profunda de lo que se trata el negocio (Jun Du & Mustapha, 2021).	Resultados	Inglés
28	Limárcio, T., Alves, L., Leite, C., Antunes, M., & Lacerda, A. (2016).	28. <i>A importância da gestão em empresas familiares</i> . SEGET, 12.	El tema central de este trabajo fue exponer la estructura teórica de las empresas familiares, las causas de los problemas de gestión de este segmento empresarial y señalar las principales dificultades que enfrentan estas organizaciones, así como explicar los conflictos que pueden surgir frente a las diferentes culturas organizacionales y formas de gestión	Resultados	Inglés

29	Machek, O., Hnilica, J., & Brabec, M. (2013).	29. <i>Characteristics of Family Businesses in the CZECH Republic</i> . European Scientific Journal, 4.	Machek et al. (2013) han demostrado que las empresas de propiedad concentrada son empresas familiares con costos de supervisión más bajos debido a costos de agencia más bajos, logrando así una mayor eficiencia y maximizando el valor de la empresa.	Resultados	Inglés
30	Martins, B., & Naves, F. (2018).	30. <i>Principais desafios da gestão em empresas familiares: Um estudo de caso em uma mercearia no interior de Goiás</i> . Animaeduca, 23.	la empresa familiar comienza con un miembro de la familia que participa en la propiedad o gestión, y debe tener valores institucionales vinculados a la familia fundadora en sus próximas generaciones, como un apellido o la figura del fundador.	Resultados	Inglés
31	Miller, S. (2014).	31. <i>Next-generation leadership development in family businesses: the critical roles of shared vision and family climate</i> . Front. Psychol., 04. Obtenido de <a href="https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01335">https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01335</a>	Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero. Esencialmente, esto se reduce a poner el trabajo y el tiempo necesarios en el negocio y sacar dinero siempre que se pueda. Por lo tanto, si es necesario realizar trabajos y dedicar tiempo a desarrollar el negocio, entonces la familia dedica el tiempo y hace el trabajo; no se negocian las tarifas de horas extras ni las bonificaciones por un trabajo apresurado. La misma flexibilidad se aplica al dinero, y aquí radica otra distinción importante entre familias emprendedoras y no comerciales (Miller, 2014).	Resultados	Inglés
32	Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016).	32. <i>Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis</i> . Pensamiento y Gestión, 4(2). doi: <a href="http://dx.doi.org/10.14482/pege.41.9704">http://dx.doi.org/10.14482/pege.41.9704</a>	Estos se dividen en tres categorías principales. Puede apuntar al crecimiento: maximizar el valor financiero. Se puede buscar liquidez: priorizando un flujo de caja saludable para uso de los dueños fuera del negocio. Puede buscar mantener el control: mantener firmemente la autoridad de toma de decisiones dentro del grupo propietario evitando el capital o la deuda externa (Molina et al., 2016).	Resultados	Inglés
33	Monteiro, j., Gasparetto, V., & Lunkes, R. (2019).	33. <i>INFLUÊNCIA DA GESTÃO FAMILIAR NA ESTRUTURA DE CAPITAL</i> . Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 13(2:1-17). doi: <a href="https://doi.org/10.12712/rpca.v13i2.28146">https://doi.org/10.12712/rpca.v13i2.28146</a>	Este deseo de que tanto la familia como la empresa se mantengan fuertes fomenta beneficios adicionales, que incluyen una mayor comprensión de la industria, la organización y el trabajo; relaciones más sólidas con los clientes; y ventas y marketing más efectivos.	Resultados	Inglés

34	Muntahanh, S., Kusuma, H., Harjito, D., & Arifin, A. (2021).	34. <i>The Effect of Family Ownership and Corporate Governance on Firm Performance: A Case Study in Indonesia</i> . The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(5). doi: <a href="https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0697">https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0697</a>	El control también se implementa a través de las posiciones de los miembros de la familia en la junta directiva y el comité ejecutivo. Incluso entre las empresas que cotizan en bolsa, la participación combinada de miembros de la familia, parientes y amigos, junto con la selección y el nombramiento de directores y gerentes amigables por parte de la familia, cambia fácilmente el equilibrio de poder a favor de la familia. Este control absoluto permite que el fundador de la familia desarrolle plenamente su potencial empresarial sin interferencias indebidas y evita que los socios y las partes interesadas externas asalten el negocio	Resultados	Inglés
35	Muñoz, D., Marabanchoy, S., & Guevara, N. (2020).	35. <i>Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones</i> . Tendencias, 21(1):197-220. Obtenido de <a href="https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133">https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133</a>	La empresa familiar, por su naturaleza, requiere de una gestión diferenciada, labor que aún inscrita en dinámicas afectivas, sociales, políticas y económicas propias de una relación familiar permitan la continuidad de la empresa y la unidad familiar. Sobre los negocios familiares, destaca la falta de consenso entre los académicos, aunque, al poner diferentes nociones en perspectiva pueden identificarse, con mayor claridad, la relevancia de dos factores, la propiedad y la dirección. Esto es, la existencia de una empresa familiar depende de contar con la participación de uno o varios miembros familiares en la propiedad y en la dirección (Muñoz et al., 2020).	Resultados	Inglés
36	Nascimento, E., Volpato, D., Pinto, A., & Zilli, J. (2019).	36. <i>Estrutura organizacional de uma empresa a partir de um processo de sucessão familiar: um estudo de caso</i> . Revista Foco, 13, 1-23.	Algunas empresas familiares pueden caer en la trampa de ascender a miembros de la familia a funciones de alta dirección, incluso cuando puede resultar evidente que las personas que desempeñan estas funciones no tienen la educación, la experiencia o las habilidades suficientes para asumir plenamente sus responsabilidades.	Resultados	Inglés
37	Nawal, A. (2019).	37. <i>Legal Structuring for Families in Business</i> . Mergers and Acquisitions. Obtenido de <a href="https://www.tamimi.com/law-update-articles/legal-structuring-for-families-in-business/">https://www.tamimi.com/law-update-articles/legal-structuring-for-families-in-business/</a>	Nawal (2019) argumenta que el mejor desempeño de las empresas de propiedad concentrada (en comparación con el de las empresas de propiedad separada) resulta de sus mayores incentivos para realizar una mejor supervisión	Resultados	Inglés
38	Ñauta, B., Narváez, C., Erazo, J., & Torres, M. (2020).	38. <i>Modelo de gestión con enfoque administrativo y contable. Herramienta clave para las empresas familiares</i> . Digital Publisher, 1. doi: <a href="https://doi.org/10.33386/593dp.2020.4-1.304">https://doi.org/10.33386/593dp.2020.4-1.304</a>	Esto supone adquisición y transmisión de conocimientos, aprendizaje colectivo, integración de conocimientos y transmisión de experiencia entre generaciones, lo cual permite desarrollar un conocimiento singular propio, importantísimo para la continuidad de la empresa y que la familia considera necesario proteger (Ñauta et al., 2020).	Resultados	Inglés

39	Prado, R. (2018).	39. <i>Familiar e suas Vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar.</i> Governança familiar e governança jurídica.	Cuando se trata de crecimiento, las empresas familiares enfrentan desafíos que son distintos a los de las empresas no familiares	Resultados	Inglés
40	Quejada, R., & Ávila, J. (2016).	40. <i>Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras.</i> Rev. esc.adm.neg, 81, 149-158. doi: <a href="http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555">http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555</a>	Otra de las características identificadas en numerosos estudios es la referente a que las empresas familiares suelen ofrecer una mayor estabilidad en el empleo a sus trabajadores, aunque sea a costa de menores beneficios económicos, soportando menores niveles de productividad	Resultados	Inglés



41	Rodríguez, M., Zafra, S., & Quintero, S. (2015).	41. <i>La revisión sistemática de la literatura científica y la necesidad de visualizar los resultados de las investigaciones.</i> Revista LOGOS, CIENCIA Y TECNOLOGÍA, 7(1). Obtenido de <a href="https://www.redalyc.org/pdf/5177/517751487013.pdf">https://www.redalyc.org/pdf/5177/517751487013.pdf</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación periódica. Al fomentar un entorno en el que se anima a todos los empleados a comunicarse sobre los problemas que enfrentan, es más posible una resolución rápida. En algunas empresas, sin embargo, puede ser que ciertos miembros del equipo prefieran una forma más formal de comunicar sus preocupaciones.</li> <li>• Consejos de familia. Las reuniones del consejo familiar ofrecen un medio formalmente estructurado para expresar inquietudes, problemas o cualquier otra cosa que los miembros de la familia quieran discutir con la empresa en general. Puede ser que estos consejos incluyan a la gerencia, puede ser que estén diseñados como un espacio donde las personas pueden discutir temas sin la participación de la gerencia: diferentes soluciones funcionarán para diferentes empresas. Lo importante es asegurarse de que los miembros de su familia dentro de la empresa sepan que pueden expresar cualquier inquietud de manera segura y que serán escuchados sin juzgarlos.</li> <li>• Separar la vida laboral de la vida familiar. En una empresa familiar, mantener el trabajo en el lugar de trabajo puede ser un desafío. Sin embargo, mantener la vida laboral y familiar lo más separadas posible puede ayudar a reducir la probabilidad de conflictos familiares graves. Algunas empresas optan por hacer que ciertos momentos del día sean "zonas no comerciales" o establecen reglas básicas que dicen que los problemas comerciales solo se pueden discutir en el lugar de trabajo y no en el hogar.</li> <li>• Mediación externa. Si un conflicto ha llegado a la etapa en que parece irresoluble, traer a un mediador capacitado puede marcar una gran diferencia. Un mediador externo ayudará a la familia a discutir los problemas sin que las emociones nublen los juicios, enfocándose en los temas clave que deben abordarse para que se resuelva el conflicto.</li> </ul>	Resultados	Inglés
----	--	---	---	------------	--------

42	Rosa, D., Cardoso, R., & Mazon, V. (2017).	42. <i>Gestão de empresas familiares: Uma Revisão de Literatura</i> . Revista Espacios, 38(13):19. Obtenido de <a href="https://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p19.pdf">https://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p19.pdf</a>	Aunque se presentan en las más variadas formas, las organizaciones familiares tienen una característica común entre todas ellas, que es la de tener su origen e historia ligados a una familia cuyos miembros (propietarios) están al frente o de alguna manera relacionados con la gestión. del negocio (administración), alimentando expectativas claras sobre el mantenimiento de la empresa familiar y la continuidad de la empresa (actividad empresarial) (Rosa et al., 2017).	Resultados	Inglés
43	Rotili, L., Tolotti, P., & Knebel, D. (2018).	43. <i>GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: ESTUDO DOS 8 PS NO SETOR DE VESTUÁRIO DA CIDADE GAÚCHA DE SANTO AUGUSTO</i> . Salao do conhecimento, 1.	El comportamiento de la familia se crea para reforzar lo que representa la familia y por qué están juntos en el negocio (Azizi, 2020). Durante tiempos de desafío y transición, su negocio se sustenta en la creencia en un conjunto de valores, pero donde no hay una visión relevante para unir a la familia, pueden surgir oportunidades de conflicto. La próxima generación debe reinterpretar y revitalizar el sistema de valores de la familia para mantenerse al día con los puntos de vista cambiantes de la vida de hoy	Resultados	Inglés
44	S, P., & Coca, J. (2020).	44. <i>Influencia del Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares en su comportamiento contable-financiero, en crisis económicas y/o sanitarias: Ecuador, periodo 2020</i> . Espíritu Emprendedor TES, 4(1), 113-133. doi: <a href="https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n1.2020.223">https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n1.2020.223</a>	El tema central de este trabajo fue exponer la estructura teórica de las empresas familiares, las causas de los problemas de gestión de este segmento empresarial y señalar las principales dificultades que enfrentan estas organizaciones, así como explicar los conflictos que pueden surgir frente a las diferentes culturas organizacionales y formas de gestión	Resultados	Inglés
45	Sánchez, L. (2021).	45. <i>La empresa familiar: Marcos teóricos y estado del arte</i> . Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar, 8. doi: 10.21001/QPEF.2021.8.cast.01	La definición de empresa familiar es explicada por Sánchez (2021) como toda organización con vínculos que van más allá de los intereses corporativos y económicos, dirigida por miembros de una misma familia	Resultados	Inglés

46	Sarbah, A., & Xiao, W. (2015).	46. <i>Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses</i> . Open Journal of Business and Management, 3(1). doi:10.4236/ojbm.2015.31005	Resolución de problemas predecible. En una empresa familiar siempre es posible resolver una serie de problemas del mañana, simplemente porque, en su mayor parte, se pueden identificar de antemano. Por lo general, en una familia se presentan tres tipos de problemas en las empresas familiares; i) Problemas de personalidad: cuando una persona es imposible, irrazonable, ilógica e irracional, ii) Problemas estructurales: algo no funciona en la estructura de cómo la familia se relaciona con el negocio, lo que socava la dinámica familiar y la toma de decisiones, iii) Problemas comerciales: el negocio va cuesta abajo y nadie está seguro de si los factores comerciales se encuentran detrás de esto o si los factores familiares están causando el bajo rendimiento (Sarbah & Xiao, 2015).	Resultados	Inglés
47	Silva, R., Coelho, A., Sousa, N., & Quesado, P. (2021).	47. <i>Family Business Management: A Case Study in the Portuguese</i> . Open Innov. Technol. Mark. Complex., 7(1). Obtenido de <a href="https://doi.org/10.3390/joitmc7010055">https://doi.org/10.3390/joitmc7010055</a>	Durante tiempos de desafío y transición, su negocio se sustenta en la creencia en un conjunto de valores, pero donde no hay una visión relevante para unir a la familia, pueden surgir oportunidades de conflicto. La próxima generación debe reinterpretar y revitalizar el sistema de valores de la familia para mantenerse al día con los puntos de vista cambiantes de la vida de hoy (Silva et al., 2021).	Resultados	Inglés
48	Subkti, I., & Dewi, K. (2015).	48. <i>Family Management, Executive Compensation and Financial Performance of Indonesian Listed Companies</i> . ScienceDirect, 17. Obtenido de <a href="https://core.ac.uk/download/pdf/82051115.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/82051115.pdf</a>	Para Subkti y Dewi (2015) este deseo de que tanto la familia como la empresa se mantengan fuertes fomenta beneficios adicionales, que incluyen una mayor comprensión de la industria, la organización y el trabajo; relaciones más sólidas con los clientes; y ventas y marketing más efectivos.	Resultados	Inglés