

Artículo Original

## La empresa familiar: evolución teórica de su conceptualización

*The family business: theoretical evolution of its conceptualization*

María Olivia Palafox Soto<sup>1</sup>, Sergio Ochoa Jiménez<sup>2</sup> Carlos Armando Jacobo Hernández<sup>3</sup>

Instituto Tecnológico de Sonora, México

### Datos de los autores

<sup>1</sup>Licenciada en administración de empresas turísticas y estudiante de maestría en gestión organizacional, Instituto Tecnológico de Sonora. [marioly95@hotmail.com](mailto:marioly95@hotmail.com)

<sup>2</sup>Dr. C., profesor investigador y responsable de la maestría en gestión organizacional, Instituto Tecnológico de Sonora. [sochoa@itson.edu.mx](mailto:sochoa@itson.edu.mx)

<sup>3</sup>Dr. C., profesor investigador y miembro del núcleo académico de la maestría en gestión organizacional, Instituto Tecnológico de Sonora. [cjacob@itson.edu.mx](mailto:cjacob@itson.edu.mx)

### RESUMEN

**Introducción:** Las empresas familiares han contribuido a la economía por muchos años. Tienen una gran importancia en el mercado laboral. Su aparición ha ido aumentando a través de los años y se caracterizan por ser de las primeras formas de organización en todo el mundo.

**Objetivo:** Analizar la evolución del concepto de empresa familiar a través de una revisión de literatura de diversos modelos y elementos para generar una propuesta de homologación de una definición de este tipo de empresas.

**Métodos:** Se realizó una revisión teórica de diversas investigaciones referentes a los elementos o modelos que conforman las empresas familiares para el análisis de la conceptualización de la misma, en libros y diferentes bases de datos como Ebsco, Proquest y Google académico, tanto en inglés como en español, resultando un total de 56 artículos, para después agrupar la información en un cuadro comparativo, para su visualización y análisis.

**Resultados:** Los principales resultados con base en los autores analizados fueron la creación de un modelo descriptivo de los elementos de las empresas familiares, así como el establecimiento de una conceptualización propia a este tipo de empresas.

**Conclusiones:** El modelo propuesto ayuda tener un concepto más amplio de la conformación de las empresas familiares a través del tiempo y sus elementos, así como la importancia que genera este tipo de empresas a la economía mundial.

**PALABRAS CLAVE:** empresa familiar; modelo; elementos

. Investigación financiada con recursos del Programa Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE-2018) de la Secretaría de Educación Pública (SEP) de México

## ABSTRACT

**Introduction:** The family business have been the base of the economy for a lot of years, from there, it's great importance in the labor market, so it's appearance has been increasing over the years and characterizing by being the first form of organization in all around the world.

**Objective:** To analyze the evolution of family business through a literature review of various models and elements to establish a unique conceptualization of this type of companies.

**Methods:** A theoretical review of diverse researches carried out, referring to the elements or models that conform the family business to the analysis of the conceptualization of them, searching in books and different databases, procuring the english and spanish languages and trying to search from the oldest to the most recent, and grouping the information in a comparative table and have a better visualization and analysis.

**Results:** The main results based on the authors analyzed were, the creation of a new model of elements of the family business as well as the establishment of a conceptualization of this type of business.

**Conclusions:** The proposed model helps to have a broader concept of the conformation of family businesses over time, as well as the importance that type of business generates in the global economy.

**KEY WORDS:** family business; model; elements.

**RECIBIDO:** 01/01/2019

**APROBADO:** 02/11/2019

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de carácter familiar se ubican dentro del contexto mundial y su existencia antecede mucho tiempo atrás; este tipo de empresas fueron distinguidas históricamente por ser las primeras formas de organización en el mundo (Soto, 2011), su surgimiento de se da por la necesidad que se tenía de generar ingresos, tener rendimiento y procurar ofrecer un desarrollo económico mejor del que se tenía, además de brindar a la familia mejores oportunidades a futuro dejándoles un legado con el cual subsistir (Gibb y Handler, 1994).

Durante los inicios de estas organizaciones se encontraban regidas por el núcleo familiar y su análisis parte del enfoque empresarial análogo al de cualquier otra organización, ya que

mantiene los mismos objetivos que las empresas no familiares, catalogándose por el hecho de estar bajo la influencia del núcleo familiar y de poseer puestos directivos dentro de ella (Leach, 2014), no obstante, intrínsecamente en el plano familiar, puede ser difícil, pues se conservan cualidades y características distintas (Collins, Grisoni, Tucker, Seaman, Graham, Fackoussa y Otten, 2012).

También se caracterizan porque en los lazos familiares coexiste el amor, la convivencia y vocación por su trabajo (Ginebra, 1997), además porque son ellos quienes tienen más experiencia (Lansberg y Gersick, 2015), y son capaces de mantenerse de pie ante cualquier dificultad (Mehrotra, Morck, Shim y Wiwattanakantang, 2011), sin embargo, es la propia familia quien tienen más tensión laboral (Carr y Hmieleski, 2015).

Las empresas de carácter familiar juegan un rol fundamental en el desarrollo económico y social de cualquier país, además de favorecer la generación de empleos (Bernadich, 2015), y constituirse como elemento base en el entorno empresarial dentro del contexto internacional (Gallo, 1998). Su importancia reside en los objetivos que quieren alcanzar, tales como: conservar la dirección de la empresa por parte de los miembros de la familia, mantener los lazos y los valores familiares, así como el prestigio de la empresa, (Cabrera, 2012). Por esta razón, las empresas familiares reflejan con mayor énfasis su dificultad de estudio a diferencia de las que no lo son, pues el hecho que intervenga la familia en una organización amplía su complejidad, no obstante, es innegable su contribución a la economía de los países (Quejada y Ávila, 2016).

Dentro de una empresa familiar, es importante tener en cuenta los roles y las actividades que ejecuta cada miembro, hay que considerar que son los dueños son los que tienen mayor predominio en todo y en todos (Maharani, Dharmawan y Mayasari, 2013). En concordancia con Morris, William, Allen y Ávila (1997), plantean que anteriormente no se prestaba demasiada atención a las empresas familiares y recomendaban más investigaciones sobre la naturaleza y el funcionamiento de ellas, no obstante se debe señalar que existen precedentes enfocados al estudio de la empresa familiar, donde se explican sus elementos a través de diversos modelos importantes que ayudan a definirlas. Los esfuerzos de dichos estudio se consideran insuficientes, porque aún existe una creciente necesidad de una generalización conceptual.

A pesar de la importante evolución que han tenido las empresas familiares, ciertos autores la conciben de manera diferente, pero en esencia con algunas características semejantes, de tal

forma que, con base en información relevante de empresas familiares, se puede aseverar que no existe un modelo descriptivo general que pueda definir a este tipo de organizaciones, por ello la necesidad de realizar una revisión teórica de las empresas de carácter familiar con la finalidad de analizar lo importante que son en la sociedad y contribuir en la medida de lo posible a una homologación del término.

El objetivo de esta investigación fue analizar la evolución del concepto de empresa familiar a través de una revisión de literatura de diversos modelos y elementos para generar una propuesta de homologación de una definición de este tipo de empresas.

## MÉTODOS

- Se realizó una revisión teórica referente a los elementos o modelos que conforman las empresas familiares y que fuesen base para la conceptualización de la misma. Se buscaron diversos artículos de investigación con los siguientes criterios: Se buscó en diferentes bases de datos como Ebsco, Proquest y Google académico, en inglés y español, desde el año 1989 hasta 2017, obteniendo un total de 58 artículos, de los cuales, 35 en inglés y 23 en español.
- Se procedió a agrupar el resultado de la búsqueda a partir de los elementos y modelos que caracterizan a las empresas de carácter familiar.
- Es por ello, que se realizó una agrupación sobre el total de los artículos encontrados, dividiéndolos por número de artículos, los autores y años, así como la temática que abordan, se delimitó solo a cuatro de ellos, quienes estudian elementos que se deben considerar para las empresas familiares, y cinco artículos de los cuales proponen modelos que caracterizan a las empresas familiares.
- Los artículos seleccionados fueron agrupados por autor, año, opiniones acerca de las empresas de carácter familiar.
- se elaboró un nuevo modelo descriptivo de los elementos de este tipo de empresas, que ayudó a tener una mejor comprensión sobre su conformación, al considerar la importancia de estas organizaciones para la economía mundial.

## RESULTADOS

La revisión de literatura relacionada a este tipo de empresas contribuyó a un conocimiento más amplio de la evolución de los elementos de este tipo de organizaciones y conocer un poco de la

evolución sobre el conocimiento de este tema de interés (Rowe, 2014). También permitió una mejor comprensión del funcionamiento y evolución de estas empresas. (Fink, 2010)

La mayoría de las investigaciones ofrecen propuestas para tener un mejor rendimiento y eficacia dentro de ellas o un mejor ambiente laboral (John y Beckford, 1992). Esta investigación tiene un enfoque distinto a otras investigaciones relacionadas con este tema, en la misma se pretende ayudar a entender un poco más sobre lo que implica una empresa familiar y que elementos se deben considerar para su consolidación y sobre todo poder garantizar el control y equilibrio en la toma de decisiones.

Es importante tener en cuenta que una empresa familiar se distingue por contar con elementos extraordinarios y distintivos, así como por diversos modelos que las rigen como mencionan algunos autores, tales como Shua, Chrisman y Sharma (1999), quienes afirman que los componentes o elementos primordiales de una empresa de carácter familiar son la propia familia, la participación en la propiedad y por último la gestión. Estos elementos constituyen la esencia de una empresa familiar pero no significa que puedan ser los únicos.

Existen otros autores que mencionan más elementos de las empresas familiares, como Soto (2011) que afirma que es importante tener en cuenta las tradiciones familiares, la imagen de la misma y la relación que tengan con la sociedad. De la Garza, Medina, Cheín, Jiménez, Ayup & Díaz (2011) mencionan que son fundamentales los valores, el sentido de orgullo y pertenencia a la empresa.

Es importante que una empresa familiar mantenga siempre elementos distintivos que le permitan conseguir una ventaja competitiva ante las demás empresas del mercado y ello debe ser heredado de los antecesores de la misma, o en su defecto por los fundadores, como diversas habilidades, valores que reflejen la identidad de la empresa, costumbres, entre otros (Lee, 2012). Además, debe contar con atributos importantes y diferenciadores que las hacen ser distintas a las demás, como tener roles simultáneos en los trabajadores, identidad organizacional compartida, historia de vidas comunes por pertenecer a la misma familia, así como trabajadores con un grado más alto de conciencia sobre lo que sucede en la empresa (Tagiuri y Davis, 1996).

En las investigaciones encontradas, se presenta a continuación un cuadro comparativo analizando lo que se encontró en cada uno de ellos, tal como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1. Cuadro comparativo de artículos sobre empresas familiares**

<b>Cantidad de artículos encontrados</b>	<b>Autores</b>	<b>Temática</b>
4	Shua, Chrisman y Sharma (1999); De la Garza, et al. (2011); Soto (2011); Lee (2012).	Abordan solamente elementos
5	Tagiuri y Davis (1996) Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997); (Gallo y Amat, (2003), citado en Gallo, 2004); Amat (2004); Stecklerl (2006).	Se encontraron modelos gráficos
20	Quejada y Ávila(2016); Sonfield y Lussier (2015); Bernadich (2015) Wel-Jun (2016); Suárez (2010); Soto, Garza, Esparza y San Martin (2015); Landsberg y Gersick (2015); Brenes, Madrigal y Requena (2011); Zata Smyrnios y Klein (2006); Pardo (2007); De la Rosa, Lozano y Ramírez (2009); Molina, Botero y Montoya (2016), Jimenez y Piña (2011); Contreras y Regalado (2008); Cisneros y Hernández (2011); Dodero (2010), Gómez y Betancourt (2012); Salazar (2005); Benavides, Guzmán y Quintana (2011); Cheng (2014)	Estructuras, teorías, origen, gobernanza, influencia familiar, gestión, control, ciclo de vida,
2	Moses (2011); Daspit (2017)	Estrategia y competitividad,
7	Taylor y Tucker (2013); Blanco, Quevedo y Delgado (2016); Kidwell, Eddleston, Cater y Kellermanns (2013); Galiano y Vinturella (1995); LaRocca y Defeis (2008); Dardha (2016); Carr y Hmieleski (2015).	Conflictos, implicaciones, diferencias entre familiares
3	Dyer y Handler (1994); Morris, Williams, Allen y Ávila (1997); Lozano y Niebla (2011).	Emprendimiento, factores de éxito
9	Heyden, Blondel y Carlock (2005); Walter (2011); Carlock y Ward (2001); Collins, et al. (2012); Bames y Hershon (1994) Maharoni, Dharmawan y Mayasari (2013); Beckford (1992); Mehrotra, Morck, Shim y Wiwattanakantang (2011); Cecil (1989).	Sucesión, transición,
8	Mullins y Schoar (2016); Moseda, Horralde, Ayala y Arosa (2009); Quintana-García y Guzmán-Parra (2011); Omaña y Briceño (2013); Garza, Medina, Mayer y Jiménez (2011); Xi, Kraus, Fillser y Kellermanns (2015) Ward (1994).	Roles, características, tendencias familiares, funciones

**Fuente:** Elaboración propia con base en los autores mencionados.

Se analizaron con mayor profundidad aquellas investigaciones que abordan elementos relacionados a las empresas familiares, tal como se puede apreciar en la tabla 2.

**Tabla 2. Cuadro comparativo de elementos en las empresas familiares.**

Autores		Elementos		
Tagiuri y Davis (1996)	• Empresa	• Propiedad.	• Familia.	
Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997).	• Empresa	• Propiedad.	• Familia.	• Tiempo.
Shua, Chrisman y Sharma (1999)		• La participación en la propiedad.	• Familia.	• Gestión
(Gallo y Amat, 2003, citado en Gallo, 2004)	• Evolución de la empresa. • Estrategia.	• Fundadores.	• Familia. • Crecimiento • Tamaño	
Amat (2004).		• Sucesión. • Propiedad.	• Familia. • Negocio.	• Gestión. • Tiempo
Stecklerl (2006).	• Experiencias • Decisiones • Orientación al mercado	• Valores del dueño. • Cultura organizacional	• Interacción familiar. • Coordinación. • Rentabilidad.	
De la Garza, et al. (2011)	• Sentido de pertenencia	• Sentido de orgullo	• Valores familiares	•
Soto (2011)		• Imagen de la familia.	• Relación de la familia con la sociedad.	• Tradición.
Lee (2012).	• Identidad de la empresa.		• Costumbre. • Valores	• Diversas habilidades (liderazgo, conocimiento)

**Fuente:** Elaboración propia, con base en los autores mencionados.

A continuación se describen de manera breve los modelos que explican las empresas familiares, tal como el denominado **Explicativo de la Empresa Familiar**, en el cual se toman en cuenta ciertos componentes como los valores del dueño o fundador, la cultura organizacional, la orientación al mercado, la interacción familiar, coordinación, rentabilidad, experiencias, decisiones, entre otros, para lograr la satisfacción del cliente (Stecklerl, 2006). En la figura 1 se describen gráficamente estos componentes.

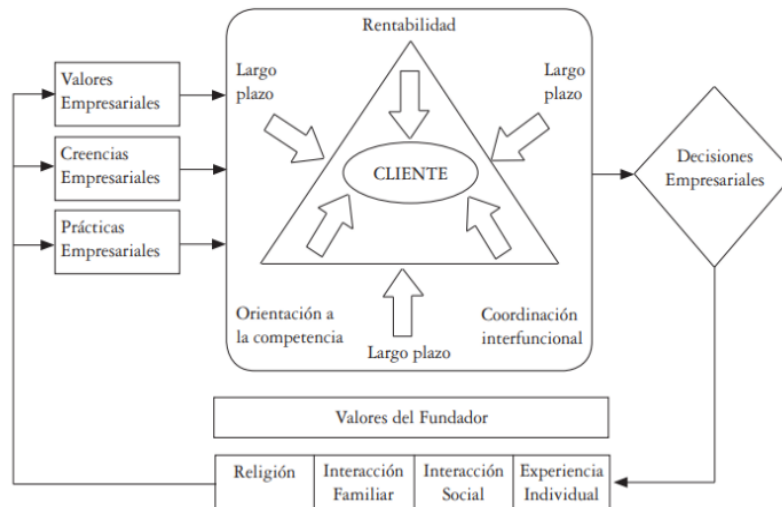


Figura 1. Modelo explicativo de la empresa familiar

**Fuente:** Stecklerl (2006).

Así mismo, Tagiuri y Davis (1996) en su **Modelo de los Tres Círculos**, (Figura 2) mencionan la interacción de tres elementos: empresa, propiedad y familia, los cuales con su conjunción y combinación, pueden darse escenarios que pueden generar diversas características que definen a una empresa familiar, siendo retomado nuevamente como objeto de estudio en posteriores investigaciones.

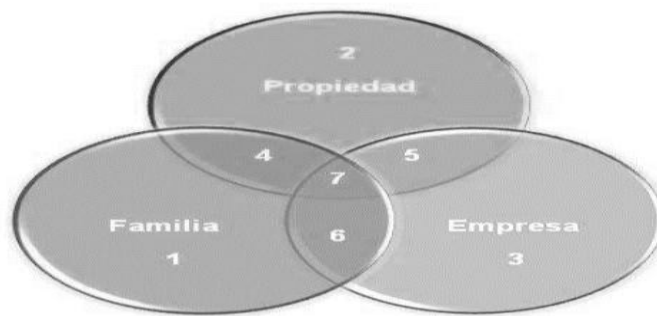


Figura 2. Modelo de los tres círculos

**Fuente:** Tagiuri y Davis (2012)

Existe también el **Modelo de los Cinco Círculos** (Figura 3), donde se relacionan la gestión, sucesión, propiedad, familia y negocio, con todos esos elementos interrelacionados entre sí, principalmente a uno muy importante y el más característico de una empresa familiar: la sucesión (Amat, 2004).



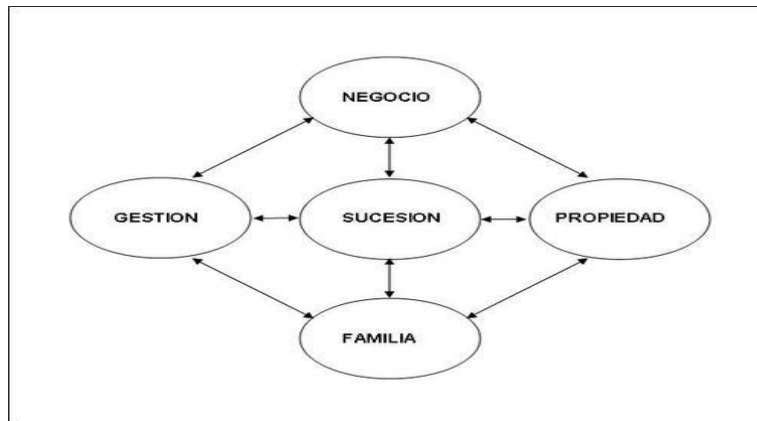


Figura 3. Modelo de los cinco círculos

**Fuente:** Amat (2004).

Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997), citado por Salazar (2005), consideran como base el modelo de los tres círculos, y lo denominan Modelo Evolutivo Tridimensional (Grafico 4), ellos agregaron la dimensión del tiempo como variable, con el fin de visualizar su crecimiento, el cambio de los lazos familiares, los trabajadores de la empresa y la evolución del negocio. Este modelo es considerado de gran relevancia por dar un panorama de la empresa familiar a través del tiempo (Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, 1997), además ayuda a entender cómo se fueron dando las diversas relaciones, a través de la interacción dada por los involucrados en la organización (García e Ileana, 2005).

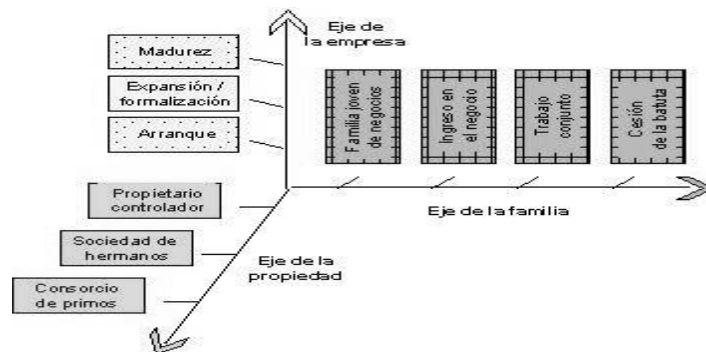
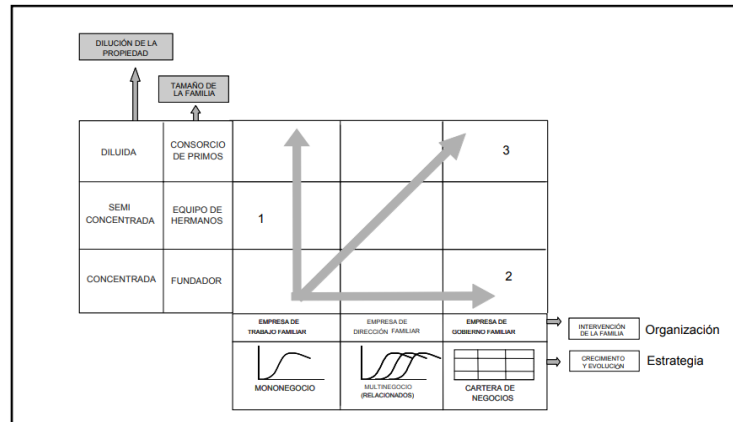


Figura 4. Modelo evolutivo tridimensional

**Fuente:** Gersick, et al. (1997); citado por Salazar (2005).

Otro modelo importante es el Modelo de los Caminos en Desarrollo (Figura 5), este muestra una evaluación de la familia, vinculándola con ciertas características de importancia, que contempla los elementos de familia, crecimiento, tamaño y evolución, estrategia y fundador, además de

mostrar cómo se transforma con el paso del tiempo tanto la familia como la empresa (Gallo y Amat, citado por Gallo, 2004)



**Figura 5: Modelo de los caminos en desarrollo.**

**Fuente:** Gallo y Amat (2003); citado en Gallo (2004)

Se puede apreciar como unos elementos agrupan a otros en diversas investigaciones a través del tiempo y la mayoría de ellas. Relacionan los elementos de familia y negocio, y menciona que los elementos son susceptibles al cambio, es decir, que dependiendo de las organizaciones estos pueden ser adaptados y a la vez modificados para el bien de la empresa y su mejor entendimiento, sin embargo, no todos toman en cuenta el factor sucesión, importante en este tipo de empresas..

Se muestra a continuación un modelo descriptivo a partir de la conceptualización de los elementos de las empresas familiares, tomando en consideración todos los antes mencionados (Figura 6).

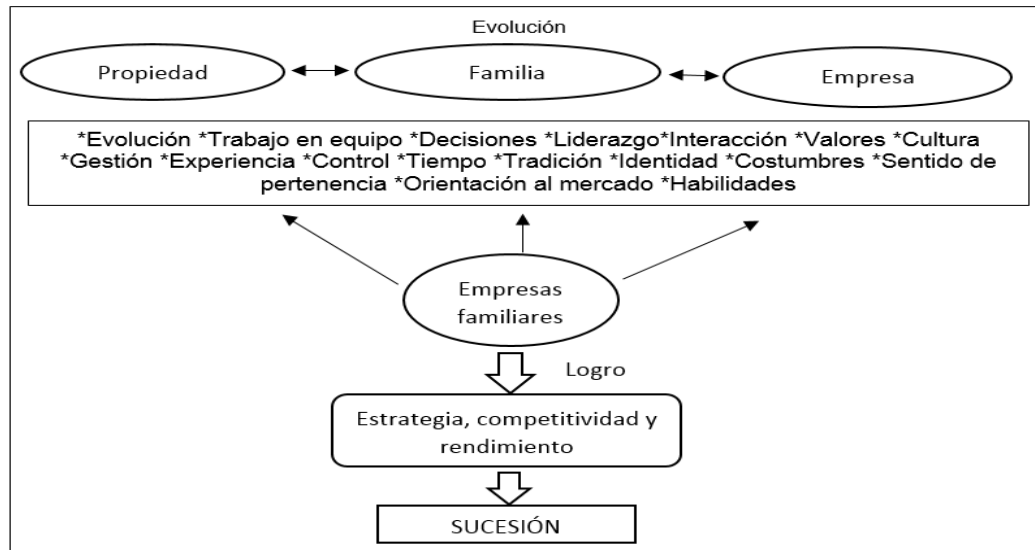


Figura 1.- Modelo descriptivo de los elementos de las empresas familiares

**Fuente:** Elaboración propia con base en los autores mencionados.

Este modelo muestra de manera descriptiva lo que la empresa de carácter familiar debe ser para lograr un proceso de sucesión, mediante la consecución de estrategias, rendimiento y competitividad. Expone cómo se integra una empresa familiar durante su evolución y los elementos que la conforman, siendo como ejes principales los elementos de propiedad, familia y empresa, no obstante, los componentes empleados pueden ser diferentes dependiendo de cada organización.

Esta investigación propone una definición de lo que es una organización de carácter familiar:

La empresa familiar es aquella donde el control de la misma es ejercido por uno o varios integrantes de una o varias familias, y que además intervienen diversos elementos, siendo estos diferentes y adaptables a cada organización, y que en conjunto forman un vínculo estrecho entre la familia y lo que quieren lograr con la empresa.

## CONCLUSIONES

- Se logró un análisis estructurado que contribuyó a un mayor conocimiento sobre las empresas familiares a partir de los elementos que propone cada autor.
- Se propone un nuevo modelo descriptivo de las empresas familiares, donde se explican los elementos principales, los cuales pueden ser cambiados en dependencia de cada organización y cómo la familia quiera hacer uso de ellos.

- Se propone una definición de lo que es una organización de carácter familiar contribuyendo a su conceptualización.
- Se requiere continuar investigaciones relacionadas con las empresas familiares para contribuir al incremento de sus beneficios y eficiencia, por ser parte importante de la economía de los países y experimentar una evolución de adaptación al entorno de mercado en constante cambio..

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000
- Bernadich, M. (2015). *The Creation of Family Firms in Catalonia: An Institutional Approach* (Tesis doctoral). Disponible en  
[https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2015/hdl\\_10803\\_313458/mb1de1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2015/hdl_10803_313458/mb1de1.pdf)
- Cabrera, M. (2012). La influencia de la familia en la empresa familiar: objetivos socioemocionales, stewardship y familiness. *Revista de Empresa Familiar*, 2(2), 93-96. Recuperado de file:  
<//C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-LaInfluenciaDeLaFamiliaEnLaEmpresaFamiliar-4078918.pdf>
- Carr, J., & Hmieleski, K. (2015). Differences in the Outcomes of Work and Family Conflict Between Family- and Nonfamily Businesses: An Examination of Business Founders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1413-1432. DOI: 10.1111/etap.12174
- Collins, L., Grisoni, L., Tucker, J., Seaman, C., Graham, S., Fackoussa, R., & Otten, D. (2012). *The Modern Family Business. Relationships, Succession and Transition*. Reino Unido: Palgrave Millan
- De la Garza, M., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J., & Díaz, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 4(42), Recuperado de:  
[https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/1776](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1776)
- Fink, A. (2010). *Conducting research literature review: from the internet to paper*. Estado Unidos de America: SAGE Thousand Oaks. Recuperado de:  
[https://books.google.com.mx/books?id=2bKI6405TXwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbp\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=2bKI6405TXwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbp_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la empresa familia*. Barcelona: La Caxia
- Gallo, M. A. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista empresa y humanismo*, VII (2), 241-258. Recuperado de:

- <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/6966/4/Tipolog%C3%ADas%20de%20las%20empresas%20familiares.pdf>
- García, T. & Ileana, G. (2005). Estudio de empresas familiares en escenarios partiendo del modelo evolutivo tridimensional. *Omnia*, 11(2), 29-52.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation, Life cycles of family business*. Estados Unidos de América: Harvard Business school press. Recuperado de:  
<https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=ScDm6NUEr-MC&oi=fnd&pg=PR7&dq=family+business&ots=EaLQXSgyVI&sig=GeuLliibw5atIkAyi0k2NHNTf1U#v=onepage&q=family%20business&f=false>
- Ginebra, J. (1997). *Empresas familiares su dirección y su continuidad*. México: Panorama editorial. Recuperado de:  
[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=xGGBWJEdf5kC&oi=fnd&pg=PA11&dq=related:sKi4TAPB1eEJ:scholar.google.com/&ots=zsNaWGv7pQ&sig=5-41kuG9GqOrOhOgu6kHM9MwWz0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=lang_es&id=xGGBWJEdf5kC&oi=fnd&pg=PA11&dq=related:sKi4TAPB1eEJ:scholar.google.com/&ots=zsNaWGv7pQ&sig=5-41kuG9GqOrOhOgu6kHM9MwWz0#v=onepage&q&f=false)
- John, L., & Beckford, W. (1992). Passing on a Family Business, or a Family Business Passing on? An Application of the Viable System Model. *System practice*, 5(5), 543-560.
- Lansberg, I., & Gersick, K. (2015). Educating Family Business Owners: The Fundamental Intervention. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), 400–413. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2014.0254>
- Leach, P. (2014). *La empresa familiar*. Barcelona: Management. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=mo6dJf9EuwAC&oi=fnd&pg=PA13&q=que+es+una+empresa+familiar&ots=ewXXInQA3W&sig=lkP5ul7Qhz9-prKFtAYHcB1jWak#v=onepage&q=que%20es%20una%20empresa%20familiar&f=false>
- Lee, C. (2012), Familia, comunidad generadora de conocimientos en las empresas familiares, *Multiciencias*, 12(1), 115-120.
- Maharani, A., Dharmawan, A. & Mayasari, E. (2013). Analyses of family owned enterprise's continuity (case study of four family owned enterprise in Jakarta). *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 6(3), 65-203. Recuperado de <file:///E:/Seminario%20de%20Investigaci%C3%B3n%20I/Art%C3%ADculos/31.-%20CORRELATES%20OF%20SUCCESS%20IN%20FAMILY%20BUSINESS%20TRANSITIONS.pdf>

- Mehrotra, V., Morck, R., Shim, J., & Wiwattanakantang, Y. (2011). Must Love Kill the Family Firm? Some Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1121-148. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2011.00494.x
- Morris, M., William, R., Allen, J., & Ávila, R. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing*, 12, 385-401.
- Quejada, R., & Ávila, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 149-157
- Rowe, F. (2014). What literature review is not: diversity boundaries and recommendations. *European Journal of Information Systems*, 23(3), 241-255
- Soto, A. (2011). La empresa familiar en México, situación actual de la investigación. *Contaduría y administración*, 58(2), 135-171
- Steckler, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y gestión*, 20, 196-215
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996), Bivalent Attributes of the Family Firm, *Family business review*, 9(2), 199-208
- Tagiuri, R. & Davis, J. (2012), El modelo de la empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales, *Revista de Investigación: Área de Innovación y Desarrollo*, Ciencias.
- Ward, J. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Argentina: El Ateneo