



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

Modelos de ecuaciones estructurales para medir la continuidad de las empresas familiares

María de los Ángeles Lucero Bringas, Norma Patricia Caro

Ponencia presentada en IV Jornadas Argentinas de Econometría realizado en 2018 en la
Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual
4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Modelos de ecuaciones estructurales para medir la continuidad de las empresas familiares

Lucero Bringas, María de los Ángeles
Universidad Católica Córdoba
angeleslucerobringas@gmail.com
Caro, Norma Patricia
FCE -Universidad Nacional de Córdoba
[pacaro@eco.unc.edu.ar](mailto:pacar@eco.unc.edu.ar)

Resumen

Las empresas familiares son representativas de la economía en la provincia de Córdoba, Argentina, ellas se caracterizan por una fuerte vocación de continuidad como parte del legado familiar. Sin embargo, su permanencia se haya obstaculizada en la mayoría de los casos por la falta de gestión de la familia empresaria. El alto índice de desaparición obedece en la mayoría de los casos a contrariedades de índole familiar.

El protocolo familiar es una herramienta que aporta a la continuidad de las empresas familiares facilitando la gestión de la empresa y de la familia empresaria. El mismo se materializa a través de un acuerdo escrito donde los miembros de la familia se anticipan a los escenarios que puedan afectar la continuidad, previendo principios y normas cuyo cumplimiento estén orientados a una mayor unidad familiar y desarrollo de la empresa. El protocolo es un instrumento de gestión indispensable para la conservación en el tiempo de la empresa familiar y familia empresaria, aportando al crecimiento de la organización y vínculos familiares fortificados.

Este trabajo tiene como objetivo, encontrar un análisis causal entre el comportamiento de las empresas familiares en relación al protocolo familiar como herramienta de gestión en pos a la continuidad del negocio familiar. Se trabajó con una muestra de 220 empresas familiares protocolizadas (16%) y no protocolizadas (84%), donde el 46,8% se encuentra en la segunda generación, un 32,7% aún está en primera y un 20,5% se encuentra en tercera o superior.

Se aplicaron los modelos de ecuaciones estructurales (structural equations models SEM), donde por un lado, se define la variable latente “continuidad” que indica la percepción que tienen los miembros de las empresas familiares y por otro lado si poseer protocolo tiene implicancia en la continuidad.

Se concluye que poseer un protocolo familiar que incluya los lineamientos para una gestión familiar y empresarial contribuye a la continuidad de la empresa familiar con todos los beneficios que ello implica tanto para la propia familia empresaria como para la sociedad y economía en la cual se encuentra inmersa.

Palabras clave:

empresas familiares, protocolo, modelos de ecuaciones estructurales.

1. INTRODUCCION

En Argentina las empresas familiares conforman un alto porcentaje del entretejido empresarial. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2006)¹ en nuestro país hay 900.000 pymes de las cuales entre un 80 y 90% son de carácter familiar. Ellas representan más del 50% del PBI, el 70% del empleo privado y generan un alto impacto positivo en la región donde están inmersas. Sin embargo, según el Banco Interamericano de Desarrollo (2010), sólo un 30% pasa a segunda generación y un 5 % a la tercera obedeciendo sus causas mayoritariamente a motivos de índole familiar. Según el memorándum del Banco Interamericano de Desarrollo (2006), adjudica como principal causante de este hecho la falta de conocimiento de los líderes de las empresas familiares sobre la importancia de poseer una gestión profesionalizada y un protocolo familiar.

El presente trabajo tiene como finalidad, aportar a la continuidad de la empresa familiar a través de herramientas de gestión idóneas. Este tipo de estudios no ha sido realizado en Argentina por lo que su contribución es relevante en esta área de conocimiento.

El protocolo familiar es un acuerdo entre los miembros de la familia empresaria que regula los vínculos entre la empresa y la familia. En este sentido nuestra hipótesis de trabajo es que el protocolo familiar es una herramienta de gestión empresarial y familiar que contribuye a la continuidad, que como consecuencia contribuye a la economía en su conjunto. En este derrotero, este instrumento de gestión aporta a la prolongación siempre que el mismo contemple todas las variables necesarias a tal fin.

2. ANTECEDENTES

2.1 Concepto de empresa familiar y de protocolo

El estudio y el abordaje de las empresas familiares es relativamente joven y se lo hace desde distintas disciplinas, por lo que se hace dificultoso encontrar una única definición.

Tomando conceptos de empresa familiar y de protocolo de varios autores que han trabajado al respecto (Chrisman, et al, 1996; Habbershon y Williams, 1999; Mandl, 2008; Rojo et al, 2011; Chriman, et al, 2005; Bork, 2013; Trevinyo Rodríguez, 2010; Press, 2011, Molina Sandoval, 2014 y Doderó, 2013) y a los fines de mantener la salubridad entre los vínculos de los involucrados en las empresas familiares que incluyen características propias de la familia como así también de la empresa en la que forman parte, es de vital importancia establecer acuerdos, normas y pautas que permitan a la familia empresaria anticiparse y planificar las distintas situaciones que se le puedan presentar, así como organizarse en vistas a la continuidad.

Tápies et al (2011), Sánchez et al (2009), Fernández del Pozo (2008), Favier Dubois (h) et al. (2013), Bermejo M. (2008), Trevinyo Rodríguez (2010) y Molina Sandoval (2014)

¹ **Banco Interamericano de Desarrollo** (2006) – Memorando: Promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la Región Centro – (AR-M1020) Argentina.

definen al protocolo familiar desde diferentes perspectivas, con características similares en algunos casos, con especificidad propia para cada familia empresaria, entre otras. Todo esto converge y se define *el protocolo familiar como una herramienta que permite gestionar la familia y la empresa, como así también las relaciones que surjan de ellas, siendo su objetivo principal velar por el buen funcionamiento del conjunto orientado a la unidad familiar y al crecimiento sustentable y sostenible de la empresa familiar en el tiempo.*

Acorde a la hipótesis de trabajo, el protocolo familiar es la herramienta que mayor aporta a la continuidad de las empresas familiares. Este instrumento permite gestionar a las partes, posibilitando que cada una contribuya al fin común de este tipo de organizaciones. El mismo se materializa en un documento o acuerdo, a través del cual los miembros de la familia pueden anticiparse y encauzar la problemática que afecta a su continuidad, previéndose principios, reglas y normas cuyo cumplimiento estén orientados a una mayor unidad familiar, perpetuidad y fortalecimiento de la empresa. El protocolo constituye así, un instrumento de gestión indispensable para la supervivencia de la familia empresaria. Su existencia y cumplimiento, genera mayor seguridad y confianza no sólo para los miembros de la familia sino también con respecto a terceros, ya que poseerlo implica un código de conducta y de obrar hacia la familia y la sociedad en general.

Es necesario destacar la importancia que este instrumento aporta en estas organizaciones, sin embargo, su instauración requiere por parte de la familia empresaria una predisposición hacia el diálogo y consenso de los temas más álgidos, que sin lugar a dudas pueden ser causas de conflictos.

2.2 Contenido del protocolo familiar

Cada familia empresaria según el ciclo de vida que atraviesa, su evolución familiar y características de su patrimonio, deberá tener en cuenta aspectos diferentes conforme a su realidad y a su visión compartida. Según nuestra experiencia algunos aspectos serán comunes a la mayoría de ellas, mientras que otros serán específicos de cada compañía familiar, lo cual torna necesario que sean identificados y valorados.

Trevinyo Rodríguez (2010) enfatiza la necesidad de la inclusión de aspectos claves mínimos como lo son los de carácter moral y legal, e incluye aspectos tales como, los motivos de hacer el protocolo que requiere la familia empresaria; cultura y valores y su proyección en la organización, tipología de empresa, expectativas, situaciones conflictivas, órganos de Gobierno empresarial y familiar, derechos patrimoniales, organización en la relación familia-empresa, entre otros.

En su investigación acerca de las claves del éxito de las empresas familiares centenarias, Gallo et al (2003) destacan entre los puntos más importantes: el desarrollo de reglas de convivencia en la familia y una comunicación fluida, espontánea y frecuente desde la infancia. La formación de los hijos, el estímulo por experiencias fuera de la empresa, el desarrollo anticipado de la carrera profesional, las previsiones de la organización familiar para la futura generación, y como corolario establecer el protocolo familiar. Este tópico destaca y reafirma la importancia del instrumento en la perdurabilidad de las empresas familiares.

El protocolo como toda herramienta de gestión debe adecuarse al tipo de empresa en cuestión, sin importar tamaño, generación, etcétera. En virtud de que este instrumento permite gestionar la empresa y la familia, será posible tanto el crecimiento de la organización, y por ende el incremento patrimonial de la familia empresaria, como así también mantener la unidad familiar. Tal meta se logrará a través de una serie de acuerdos que deberán ser gestionados y que harán factible establecer y delimitar las zonas de influencia entre ambas componentes del conjunto.

El protocolo es el instrumento idóneo para gestionar la empresa familiar. No obstante se destaca la importancia que adquiere la manera en que se realice el proceso de elaboración, actualización, como así también se requiere que los órganos de gobierno sean capaces de implementarlo, ejecutarlo y adaptarlo a las nuevas circunstancias que se presenten.

3. MÉTODO

3.1. Análisis exploratorio

Se realizó un análisis exploratorio a través de entrevistas exhaustiva (Sampieri et al, 2011) con el objetivo de indagar sobre las empresas familiares en general y el protocolo en particular.

En segundo término, se entrevistó a expertos en la materia (Bujanda et al, 2013) con la finalidad de obtener una opinión general acerca de la definición del problema y su dimensión e identificar los elementos y variables pertinentes y de relevancia requeridas en el marco del estudio.

En Argentina no hay estadística oficial acerca de la cantidad de empresas familiares, por lo que se realizó un muestreo no probabilístico, siendo la técnica de muestreo utilizada de tipo casual. Los contactos de las empresas familiares fueron obtenidos a través de las principales cámaras que las nuclean, colegios profesionales, asociaciones empresariales y universidades.

Con toda la información previa se elaboró y se suministró un cuestionario a las empresas cuya propiedad del capital perteneciera mayoritariamente a una o más familias, que la toma de decisiones y control de la compañía estuviera en manos de miembros de esa o esas familias empresarias y que existiera la fuerte vocación de continuidad de esa empresa familiar en manos de las siguientes generaciones. Se obtuvieron a través de esta metodología 220 respuestas.

El instrumento contó con las principales variables en forma de afirmaciones en una escala de tipo Likert del 1 al 7. Las variables estuvieron orientadas al proceso de elaboración del protocolo en sí mismo, la comunicación, las causas que dan origen a las cláusulas, las variables relacionadas a la gestión familiar y las vinculadas a la gestión empresarial; su relación con la continuidad y cómo influye poseer o no protocolo.

3.2. Variables

En una primera etapa se contó con 54 variables referidas a caracterizar la empresa, las generaciones involucradas, indagar si tenían o no protocolo, en su caso, años de vigencia,

ejecución del mismo y luego de consensuar con una definición de protocolo, las variables estaban referidas al proceso de diagnóstico, elaboración, ejecución y actualización. Se definió una variable latente: *continuidad* que refleja la percepción de la empresa familiar en torno a esta intención. Según como se percibe el fenómeno de la continuidad, esta influye en un conjunto de indicadores que resultaron significativos, luego de aplicar un análisis de componentes principales. En el cuadro 1 se explicitan los indicadores que dependen del constructo latente.

Cuadro 1. Variables definidas

Variables Latentes	Indicadores
Continuidad	C21: El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos. C22: El protocolo contribuye a la resolución de conflictos. C24: El protocolo favorece a mantener vínculos sanos dentro de la familia empresaria. C25: El protocolo aporta a la prolongación de la empresa C31: Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de indispensable importancia a plasmar en el protocolo. C32: Es trascendental que todos los miembros de la familia estén de acuerdo con el tipo de empresa que quieren. (Visión compartida) C35: Es necesario definir los órganos de gestión empresarial y familiar C41: Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa-familia. Protocolo (Si tiene o no)

3.3. Modelo

Se aplicó un Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) en la búsqueda de un análisis causal entre el accionar de los miembros de empresas familiares en relación al protocolo familiar como herramienta de gestión empresarial y familiar en pos a la continuidad del negocio familiar.

Los SEM comienzan a extenderse a partir de 1973, momento en el que surge el programa de análisis LISREL (Linear Structural Relations, Jöreskog, 1973) lo que fue el puntapié inicial debido a que son modelos complejos que requieren de una elevada capacidad computacional. Estos modelos se utilizan para construir esquemas explicativos, es decir, teorías que posibiliten una mejor comprensión de la realidad y de los fenómenos observados a través de pruebas cuantitativas, que determinan en qué medida los datos de una muestra apoyan un modelo teórico de múltiples relaciones de dependencia entre variables, propuesto a contraste por el investigador (Ruiz, et al, 2010).

Los SEM son una familia de modelos estadísticos multivariados que permiten estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables. Tienen la ventaja de dotar de mayor

flexibilidad a los modelos de regresión, ya que son menos restrictivos por el hecho de permitir incluir errores de media tanto en las variables dependientes como en las independientes. En estos modelos lo que se pretende es ajustar las covarianzas entre las variables, es decir se busca minimizar la diferencia entre las covarianzas poblacionales de las variables observadas en la muestra y las covarianzas estimadas por el modelo estructural.

Esta idea se resume en la siguiente ecuación:

$$H_0: \Sigma = \Sigma(\theta)$$

donde,

Σ : matriz de varianzas-covarianzas poblacional entre las variables observadas

$\Sigma(\theta)$: matriz de varianzas-covarianzas estimada derivada como una función de los parámetros contenidos en el vector θ .

Cupani (2012) afirma que este tipo de modelos permite analizar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia entre variables con la particularidad de que admite su estudio cuando una variable dependiente se convierte en independiente en posteriores relaciones de dependencia. El modelo contribuye a la selección de hipótesis causales relevantes, con el sustento teórico para la especificación de esas relaciones de dependencia.

Una vez que se ha estimado el modelo es necesario evaluar su calidad a través de estadísticos de bondad de ajuste (Ruiz et al, 2010).

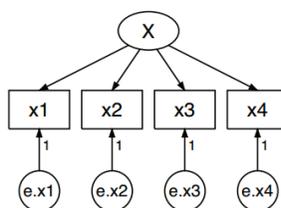
Estos modelos pueden denotarse a través de sus expresiones analíticas o bien de forma gráfica. Por ejemplo²:

$$x_1 = \alpha_1 + \beta_1 X + ex_1$$

$$x_2 = \alpha_2 + \beta_2 X + ex_2$$

$$x_3 = \alpha_3 + \beta_3 X + ex_3$$

$$x_4 = \alpha_4 + \beta_4 X + ex_4$$



Donde,

α_i : Constante

β_i : Coeficiente que mide la relación entre la variable latente (X) y las variables observadas (x_i)

e: Término de error

Se utilizó el alfa de Cronbach como medida de consistencia interna a fin de estimar la fiabilidad del instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el constructo definido. Esta medida asume que los ítems (medidos en escala tipo

² Fuente Stata v.14

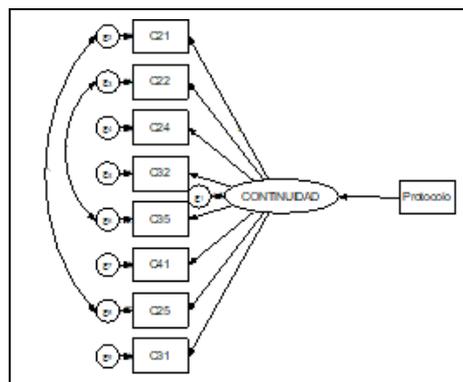
Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca a 1 se encuentre el valor del alfa, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

En esta investigación se parte del supuesto de que el protocolo familiar aporta a la continuidad de la empresa, en él debe plasmarse la visión compartida, los valores, la cultura, la tradición y los principios que permitirán ser una guía para la gestión empresarial. A los fines de una buena gestión es necesario definir los órganos de gobierno empresarial y que funcionen activamente acorde al fin creado, como así también los órganos de gobierno familiar que permitan gestionar la familia empresaria, para que constituyan un puente entre la empresa y la familia, evitando que una de las partes de los binomios avance sobre la otra.

Se construye un modelo, con base en el marco teórico y en las entrevistas a expertos. El mismo comprende los indicadores mencionados, la variable *Protocolo* y se agregaron dos parámetros que contribuyeron a un buen ajuste del modelo al conjunto de datos. Se agregan las covarianzas, la Cov (C21,C25): establecer normas y acuerdos, a través del protocolo, permite anticiparse a conflictos (C21) lo que implicará un aporte a la prolongación de la empresa familiar (C25) en el tiempo y la Cov (C22- C35): este instrumento permitirá también, en su caso, resolver las situaciones problemáticas (C22) para lo cual será necesario definir los órganos de gestión empresarial y familiar (C35) que posibiliten su concreta ejecución.

La formalización del modelo es:

$$\begin{aligned}
 C21 &= \alpha_1 + \beta_1 Cont + eC21 \\
 C22 &= \alpha_2 + \beta_2 Cont + eC22 \\
 C24 &= \alpha_3 + \beta_3 Cont + eC24 \\
 C32 &= \alpha_4 + \beta_4 Cont + eC32 \\
 C35 &= \alpha_5 + \beta_5 Cont + eC35 \\
 C41 &= \alpha_6 + \beta_6 Cont + eC41 \\
 C25 &= \alpha_7 + \beta_7 Cont + eC25 \\
 C31 &= \alpha_8 + \beta_8 Cont + eC31 \\
 Cont &= \alpha_9 + \beta_9 Protocolo + eCont \\
 \sigma_{eC21;eC25} &= \sigma_{eC25;eC21} = 0 \\
 \sigma_{eC22;eC35} &= \sigma_{eC35;eC22} = 0
 \end{aligned}$$



4. RESULTADOS

La información más relevantes que arrojó el relevamiento es:

- El 93% de las empresas se encuentran formalizadas bajo alguna de las formas jurídicas regulares que establece la legislación Argentina.
- Las empresas familiares encuestadas pertenecen a los sectores de: Servicios (34,5%), Comercio (24,10%), Industria y Minería (18,20%), Agropecuario (13,20%) y Construcción (10,00%).
- Se trata de empresas con poca cantidad de empleados. El 45% posee hasta 10 empleados.
- El 44% de las empresas encuestadas tiene una antigüedad de hasta 20 años.
- En relación a la generación que transitan estas organizaciones, el 46,80% se encuentra en segunda generación, mientras que un 32,70% aún está en primera, un 17,30% se encuentra en tercera y un 3,2% en cuarta o superior.
- Entre las empresas encuestadas 36 de ellas poseen protocolo, esto representa el 16 % de las compañías. En estas empresas el instrumento fue confeccionado hace más de 11 años en 2 de ellas (5,7%), entre 6 y 10 años atrás en 3 empresas (8,3%), mientras que en las 32 restantes fue elaborado hace menos de 5 años (86%). El protocolo familiar en el 91,60% de los casos ha sido firmado por todos los familiares con vínculo sanguíneo mientras que el 8,40% se encuentra sin firmar, esto representa 33 protocolos firmados y 3 pendientes.
- Los interrogados de las empresas protocolizadas expresaron que el instrumento contribuía a la gestión de la familia empresaria a través de reglas claras de convivencia.

Las principales variables que vinculan al instrumento con la continuidad se refieren a la gestión empresarial, en cuanto a que aporta a la prolongación, permite plasmar valores, cultura, tradiciones y principios, incluye la planificación sucesoria, por un lado y a la gestión familiar, en cuanto a que resulta válido para anticiparse y resolver conflictos; favorece a mantener vínculos saludables, por otro lado.

Comunes a ambas gestiones, es importante la visión compartida, la definición de los órganos de gobierno empresarial y familiar y la posibilidad de incluir todo tipo de reglas que permitan gestionar la empresa-familia.

El Alfa de Cronbach arroja un valor de 0,9338 lo que indica un coeficiente de fiabilidad elevado, por lo que el instrumento capta lo que pretende medir.

Como se observa en el Cuadro 2, las relaciones son significativas, es decir que la continuidad se ve reflejada positivamente en los indicadores.

Es importante destacar la relación significativa entre tener o no protocolo con el constructo de continuidad. Lo que indicaría que invertir un protocolo familiar afecta positivamente a la continuidad de la empresa.

Cuadro 2. Relaciones del modelo

Relación	Coefficiente	Estadístico	p-value
C21 <Continuidad	1,000	4,23	0,000
C22 <Continuidad	0,835	14,27	0,000
C24 <Continuidad	1,041	14,02	0,000
C32 <Continuidad	1,035	9,37	0,000
C35 <Continuidad	1,019	13,9	0,000
C41 <Continuidad	0,881	9,87	0,000
C25 <Continuidad	1,048	13,19	0,000
C31 <Continuidad	1,042	10,80	0,000
Cont. < Protocolo	0,379	2,28	0,022
Cov (C21,C25)	-0,123	-2,57	0,010
Cov (C22,C35)	-0,122	-2,70	0,007

Test del modelo vs el modelo saturado. Chi cuadrado(25) = 37,66; p=0,0499

La hipótesis de que los datos reproducen la matriz de varianzas y covarianzas de la población no se rechaza a un nivel del 0,01, siendo un modelo adecuado.

Lo que es confirmado con las medidas de bondad de ajuste, la aproximación de la raíz del error cuadrático medio (RMSEA= 0,048) que mide cuánto error existe por grado de libertad y la raíz del error cuadrático medio residual estandarizado (SRMR= 0,057) que mide qué tan cerca se puede reproducir cada correlación, en promedio. El primero arroja un valor aceptable y el segundo un buen ajuste.

Poseer un protocolo familiar que incluya los lineamientos para una gestión familiar y empresarial contribuirá a la continuidad de la empresa familiar con todos los beneficios que ello implica tanto para la propia familia empresaria como para la sociedad y economía en la cual se encuentra inmersa.

Las pautas que se han definido en cada una de las variables deberán ser acordes al ciclo de vida de la empresa y la dimensión de la familia empresaria y su patrimonio.

6. CONCLUSIONES

Acorde a la hipótesis planteada: *“El protocolo Familiar contribuye a la gestión de la empresa familiar y la familia empresaria aportando a su continuidad”* y de acuerdo a los resultados de la investigación; estamos en condiciones de afirmar que el protocolo familiar es una herramienta de gestión empresarial y familiar que contribuye a la continuidad en la muestra de empresas que constituyeron la muestra.

Es sabida la relevancia de las empresas familiares en las economías capitalistas de occidente, en donde conforman un elevado porcentaje del entretejido empresarial aportando a la economía, la sociedad y región en la cual están inmersas. De la misma manera es conocido su alto nivel de desaparición generado principalmente por conflictos que derivan de la coexistencia de los sistemas empresa y familia, provocando impactos altamente negativos a nivel macro, micro y para la propia familia empresaria.

Se destaca la importancia de contribuir a la continuidad de estas empresas en manos de las siguientes generaciones propiciando el crecimiento de la organización de la mano de vínculos familiares saludables. En ese derrotero se propuso demostrar que el protocolo familiar es la herramienta idónea siempre que cumpla con determinados factores tanto a nivel empresarial como familiar. Dichas variables fueron identificadas por los modelos, afirmando la hipótesis planteada. Cabe aclarar que como toda herramienta de gestión debe ajustarse a pautas de elaboración, implementación, control y retroalimentación para su buen funcionamiento, como así también un responsable asignado a su gestión y la comunicación y participación de los involucrados es clave para su buen funcionamiento.

REFERENCIAS

- Acock, A (2013). *Discovering Structural Equation Modeling Using Stata*. Stata Press Publication StataCorpLP. College Station. Texas. 2.
- StataCorp.2015. *Stata Statistical Software: Release 14*. College Station, TX: StataCorpLP.
- Brown, T (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. 2nd ed. The Guild for Press-New York-London.
- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3rd ed. The Guild for Press-New York-London.
- Cupani, M. (2012). Análisis de ecuaciones estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis* N°1 pp186-199.
- Ruiz, M, Pardo, A, y San Martín, R (2010) *Modelos de Ecuaciones Estructurales*. *Papeles del Psicólogo*, Vol. 31(1), pp. 34-45. Disponible en: <http://www.cop.es/papeles>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2006) – Memorando: Promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la Región Centro – (AR-M1020) Argentina.
- Bermejo Manuel (2008) *Hacia la Empresa Familiar Líder* – FT Prentice Hall – España.
- Bork Davis (2013) *La empresa familiar frente a sus retos* - Deusto – España
- Chrisman J, Chua J y Sharma P (1996) *Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies* - Boston
- Bujanda María Eugenia Alfaro Olga, Guevara Cindy, Fonseca Emmanuel (2013) *Guía para la realización de entrevista a expertos*. Fundación Omega Costa Rica.
- Cleri Carlos (2012) *El libro de las Pymes* Granica Argentina.
- Dodero Santiago (2013) *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Editorial el Ateneo – Buenos Aires.
- Dodero Santiago (2014) *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. Ateneo Buenos Aires.
- Favier Dubois Eduardo (h) Lucía Spagnolo (2013) *Herramientas Legales para la empresa familiar*. Ad Hoc Argentina.
- Favier Dubois Eduardo (h) (2010) *La empresa familiar* Ad Hoc Argentina.
- Fernández del Pozo Luis (2008) *El Protocolo Familiar* Thomson Civitas España.
- Gallo Miguel Ángel (2011) *El futuro de la empresa familiar*. Editorial Profit Barcelona

- Gallo Miguel Angel (2007) El contenido del protocolo familiar. En El protocolo familiar. Amat Joan, Corona Juan (Editores) (Pág.81 a 90) Deusto. Barcelona
- Gallo Miguel Angel y Amat Joan (2003) Los secretos de las empresas familiares centenarias – Deusto Barcelona
- Habbershon T. Williams M, (1999) A Resource – Based Framework for assessing the strategic advantages of family firms. *FamilyFirmReview* vol. XII N1
- Molina Sandoval Carlos (2014) “Empresas Familiares Herramientas de planificación y profesionalización.” Erreius – Buenos Aires
- Press Eduardo (2011) *Empresas de Familia – Ediciones Granica – Buenos Aires.*
- Rojo Ramírez A., Dieguez Soto J, López Delgado P. (2011) “Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación” - *Revista de Empresa Familiar – Códigos JEL: M10,M14,M20;M21,M40.*
- Sanchez Antonio, Crespo Casanova (2009) *el Protocolo Familiar – Gofer - Madrid*
- Siampietri Hernandez Roberto, Fernandez Collado Carlos, Baptista Lucio (2011) *metodología de la investigación Cuarta Edición. Mc Grae Hill México*
- Tápies Josep, Ward John (2008) *Family Values and Values Creations – Palgrave MacMillan – New York*
- Tápies Josep (2011) *Familia Empresaria – LID Editorial Empresarial – Madrid*
- Tápies Josep, Ceja Lucia (2011) *Los Protocolos Familiares en países de Habla Hispana: como son y para que se utilizan. IESE Business School. Universidad de Navarra. Documento de Investigación. 7/2011 DI 931*
- Trevinyo Rodríguez Rosa Nelly (2010) *Empresas Familiares Visión Latinoamericana Pearson-México.*
- Timothy G. Habbershon and Mary L. Williams (1999) “A Resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms” *Family Business Review* 1999;12:1 DOI:10.1111/j1741-6248.1999.00001.x
- Ward, John y Gallo Miguel (1991) *Nota Técnica de la división de Investigación del IESE - DGN-448”, Barcelona.*
- Ward L. John (1994) *Family Business Review vol.II N° 2, Summer – Jossey Bass Publishers*
- Ward L . John (1988) *El papel fundamental de la planificación estratégica en las empresas familiares. Family Firm Institute.*
- Ward L. John (2006) *El éxito en los negocios de familia Editorial NORMA primera edición Colombia.*
- Welch, S., & Comer, J. (1988). *Quantitative methods for public administration: Techniques and applications. Houghton Mifflin Harcourt P.*