

ADENAG VIRTUAL – Jornadas # 1

APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

19 y 20 DE NOVIEMBRE 2020

**MODELOS PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA
FAMILIAR DEL RUBRO CONSTRUCCIÓN EN TUCUMÁN**

EJE 1: Gestión de las Organizaciones

1.10. Empresa PYMES e empresas familiares

Cossio, Patricio – García, Javier Antonio – Medina Galván, Marcelo Enrique

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán

381 5048361 – 381 5035817 – 381 5626818

pcossio@face.unt.edu.ar – jagarcia@face.unt.edu.ar -

mmedina@face.unt.edu.ar

Palabras clave:

Análisis organizacional – modelos – cambio – empresa familiar – construcción

RESUMEN

Las PYMES representan un sector importante en la economía del país. Según el Ministerio de Producción de la Nación (2020) existen en Argentina 1.066.351 PYMES y en Tucumán 14.072 PYMES al 23 de febrero de 2020. Una gran proporción de las PYMES (algunos estudios estiman que entre el 80% y el 90%) está representada por las empresas familiares. Es por ello que la importancia de su estudio ha aumentado en los últimos años.

Los administradores dirigen a la empresa familiar tratando de comprenderla y dotarla de herramientas de planeación y dirección para profesionalizar el management. Al inicio de la vida de las empresas familiares existen tres sistemas mezclados: familia, empresa y propiedad (Davis y Tagiuri, 1996). A medida que la empresa transcurre en el tiempo, estos sistemas comienzan a separarse.

En el presente trabajo de investigación se aplican diversos modelos de análisis organizacional para comprender la situación actual de una empresa familiar del rubro de la construcción del NOA, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en la gestión.

La investigación presenta un enfoque cualitativo, con un diseño de estudio de caso. Se utilizan la observación y las entrevistas individuales como instrumentos de recolección de datos.

Los resultados esperados pretenden delimitar aspectos del negocio que requieren atención, de tal manera de contribuir al crecimiento sostenible del emprendimiento.

INTRODUCCIÓN

La empresa familiar es un motor generador de riqueza económica y bienestar social a nivel mundial. Según datos de EY Argentina, el 90% de las pymes argentinas son empresas familiares y generan más del 50% del PBI nacional. Pero las compañías familiares no están exentas de dificultades y una de las más recurrentes es la sucesión. Según la consultora, solo el 4% sobrevive a la tercera generación y solo el 1% a la cuarta. La empresa familiar se enfrenta al reto que representa conjugar los diferentes fines e intereses de los sistemas que la componen. Un aspecto recurrente que suelen enfrentar las empresas familiares es la falta de formalidad, la ausencia de reglas para diferenciar sus sistemas y

poder conservar por un lado la armonía en la familia y por el otro, la competitividad y rentabilidad en la empresa.

Este trabajo de investigación presenta como unidad de análisis una empresa familiar del rubro de la construcción ubicada en NOA. La misma tiene una antigüedad menor a 10 años y fue creada por José¹. El emprendimiento tiene lugar luego de una amplia trayectoria de José en el rubro. Con el transcurso del tiempo, los hijos se fueron incorporando en la empresa. Actualmente trabajan en ella José, la totalidad de sus hijos, ingenieros y personal de obra. En períodos de excesivo trabajo, el número de personas que trabajan en la empresa puede ascender hasta aproximadamente 100 personas.

La empresa nace bajo la figura de un fideicomiso y tiene como objeto principal el desarrollo, construcción y venta de unidades habitacionales. Las mismas se comercializan una vez terminada la obra, o bajo la modalidad de venta en pozo.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Cuando el fundador se encuentra en una edad madura y sus hijos crecen y manifiestan el deseo de trabajar en la empresa, se genera en la familia mucho entusiasmo, pero también diversas dificultades.

En la empresa bajo análisis se observa que el fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por sobre la preparación que ellos pudiesen tener para cumplir con sus responsabilidades, la superposición de roles desempeñados por la misma persona y las eventuales diferencias en la visión de la empresa entre hijos y padre.

De esta manera, y para brindar respuesta al problema, se pueden formular las siguientes preguntas de investigación:

- ✓ ¿Quiénes son y cómo se relacionan los principales actores de la empresa?
- ✓ ¿Cuál es la visión de cada uno acerca de la empresa?
- ✓ ¿Cuál es la situación actual de la empresa?

¹ Por un contrato de confidencialidad, en el trabajo se utilizará el nombre ficticio “José” para reservar la identidad del fundador de la empresa.

OBJETIVOS

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general identificar las oportunidades de mejora en la gestión de una empresa pyme familiar.

Para el cumplimiento del mismo, se pueden formular los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Identificar los principales actores de la empresa;
- ✓ Definir las relaciones entre los principales actores de la empresa, y
- ✓ Comprender la situación actual de la empresa bajo análisis.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para el desarrollo del trabajo se utiliza un enfoque cualitativo de investigación. Esto se sustenta en que hay una realidad que descubrir, construir e interpretar. Según Hernández Sampieri (2017) existen varias realidades subjetivas construidas en la investigación, las cuales varían en su forma y contenido entre individuos, grupos y culturas. Por ello, el investigador cualitativo parte de la premisa de que el mundo social es “relativo” y sólo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados.

El diseño de investigación (abordaje general sobre el que se sustenta el proceso de investigación) consiste en un estudio de caso.

Para la recolección de datos se recurre a los siguientes instrumentos:

- ✓ Observación directa en la empresa,
- ✓ Revisión documental y
- ✓ Entrevistas individuales con José (Gerente General), cada uno de sus hijos.; y con los ingenieros que trabajan para la empresa.

MARCO TEÓRICO

Empresa familiar

Si bien hay muchas definiciones posibles de empresa familiar, casi todas tienen tres características básicas (Martínez Echezárraga 2010):

- ✓ Una o más familias tienen el control de la propiedad.
- ✓ Los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia. Por lo general los dueños y sus hijos. La estructura de responsabilidad de la

empresa demuestra que hay miembros de las familias que controlan la propiedad y pertenecen a dos o tres generaciones distintas.

- ✓ El deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador. En caso de ser empresa familiar de primera o segunda generación, los miembros tienen en claro el deseo de transmitir la propiedad y dirección de empresas a miembros de la segunda o tercera generación.

La empresa familiar tiene como elemento propio la coincidencia de dos realidades que se superponen y evolucionan unidas: la empresa y la familia (Gallo, 2004).

Dodero (2002) propone la siguiente definición: "una empresa familiar es aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia".

Goyzueta Rivera (2013) sintetiza lo que es una empresa familiar como aquella cuyos propietarios trabajan en el negocio y tienen clara intencionalidad de que la misma pase a manos de las siguientes generaciones en condiciones saludables, creándose un fuerte compromiso afectivo con el éxito del negocio y la unidad de la familia.

El siguiente modelo contribuye a aportar mayor profundidad al análisis:

Figura1: Modelo de los tres círculos



Fuente: Davis y Tagiuri (1996)

Los subgrupos que se referencian en este modelo son los siguientes:

En el área 1: cualquier miembro de la familia, que, sin ser propietario, ni estar trabajando en la empresa, pueda influir de forma directa o en un futuro en las decisiones empresariales. El área 2, están representados aquellos propietarios

que no son miembros de la familia, ni trabajan en la empresa. En la 3, están los individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico sin ser propietarios ni miembros de la familia. Al área 4 pertenecen los miembros de la familia que disponen de cierta propiedad en la empresa, pero que no trabajan en ella. En la 5, están los propietarios que trabajan en la empresa, pero que no tienen ningún parentesco con la familia. A la 6 pertenecen los miembros de la familia que sin ser propietarios trabajan en la empresa. Y, por último, en la 7, estarán los propietarios que, además de pertenecer a la familia, trabajan en la misma empresa.

Estos sistemas cambian en torno a las generaciones, dando origen a las diferentes combinaciones entre familia, trabajo y propiedad:

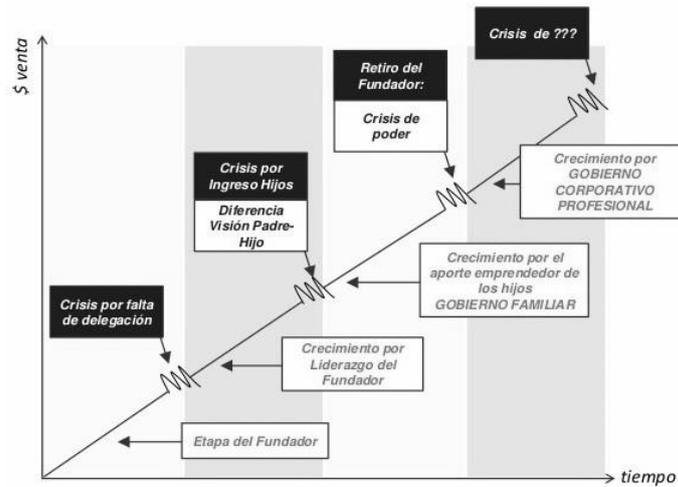
En la primera generación, los propietarios son los mismos miembros de la familia y usualmente trabajan en la empresa. En esta fase, el objetivo común es el crecimiento de la empresa mediante la reinversión continua de los beneficios.

En la segunda y tercera generación, los círculos empiezan a separarse, presentándose a veces una divergencia de intereses y motivaciones que pueden generar conflictos irreconocibles en la familia.

Ciclo de vida de la empresa familiar

Dodero (2002) sostiene que las empresas familiares, dentro de su crecimiento (comienzo a madurez), pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles. En esta evolución, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren. Cuando no se anticipan estos desafíos, emergen los problemas más grandes. Sin embargo, hay muchas cosas que los administradores de la empresa familiar pueden hacer para asegurar la supervivencia de la empresa y el bienestar de la familia.

Figura 2: fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa



Fuente: Dodero (2002)

El análisis organizacional

Schlemenson (2013) argumenta que una variedad de problemas relacionados con el funcionamiento de la organización y las personas, suelen ser los principales disparadores del análisis organizacional. El objetivo de este último es poner en marcha un proceso de estudio de la realidad particular de cada caso, incluidas sus relaciones con el contexto. El análisis organizacional constituye un método de abordaje para el cambio de un caso concreto. Consiste en la implementación de un proceso solicitado por una empresa, una institución, un grupo, un organismo gubernamental, etcétera, con el propósito de facilitar el desarrollo y/o abordar problemas que lo obstaculizan.

A partir del análisis, los cambios surgen de formas distintas (Schlemenson, 2013):

- ✓ por la elaboración de los conflictos manifiestos y subyacentes propios de una situación problemática cuya resolución promueve un proceso de aprendizaje;
- ✓ por el conocimiento que surge del descubrimiento creciente de las variables en juego o de los factores que inciden en la situación actual, y
- ✓ por la generación de nuevos principios de funcionamiento o el diseño de soluciones para los problemas que involucran, entre otros, las políticas, los sistemas de trabajo, la estructura, las personas y el liderazgo.

Un primer modelo de análisis: las siete dimensiones organizacionales

Schlemenson (2013) propone un modelo que sirve de guía para realizar el proceso de análisis organizacional. El mismo consta de siete dimensiones organizacionales:

- ✓ el proyecto: la idea de algo que puede crearse mediante un plan explícito para satisfacer necesidades de los dueños, socios, los integrantes de la organización y una audiencia externa, entre los más importantes,
- ✓ la estructura: conformada por un conjunto de roles organizacionales, integrados y coordinados entre sí, oficialmente sancionados y respaldados por una serie de principios de organización,
- ✓ las personas: quienes trabajan en la organización,
- ✓ la dimensión vincular intersubjetiva: las personas, relacionadas por una finalidad común, están involucradas con sus vivencias, motivaciones, necesidades y deseos, con su individualidad y su modo de vincularse,
- ✓ el poder: el reconocimiento del mismo como una dimensión en las relaciones entre grupos o actores sociales implica crear un ámbito para la negociación que permite articular intereses particulares y conjuntos a fin de crear una franja de responsabilidades compartidas.
- ✓ la conducción y el liderazgo: integra a las demás dimensiones en un sistema único, dinámico y flexible,
- ✓ el contexto: otorga al resto de las dimensiones contención y sentido.

Un segundo modelo: el diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa (también llamado espina de pescado) es un gráfico de causa-efecto que se puede utilizar para identificar la/las causa/s potenciales (o reales) de un problema determinado. Los diagramas de espina de pescado pueden servir de estructura para debates de grupo sobre las posibles causas de un problema. Las causas individuales asociadas con cada categoría se enlazan como huesos separados a lo largo de esa rama, a menudo a través de una lluvia de ideas (Heizer y Render, 2015).

DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de los modelos de análisis organizacional, se presentan los resultados identificadas a partir el relevamiento. Se puede mencionar que los dos modelos utilizados son complementarios entre sí.

Según el ciclo de vida de la empresa familiar de Dodero (2002), la empresa bajo análisis se encuentra en la crisis por ingresos de los hijos, marcada por las diferencias en la visión de los mismos con el padre. La forma de superar la misma es a través del aporte emprendedor de los hijos, mediante la creación de un gobierno familiar.

El proyecto

La empresa bajo análisis es un emprendimiento de desarrollos inmobiliarios. Presenta una integración entre empresa desarrollista, empresa constructora y comercializadora-inmobiliaria. Es un fideicomiso adhoc.

Como ventajas competitivas se pueden listar las siguientes:

- ✓ Buena relación precio-calidad del metro cuadrado,
- ✓ Financiamiento propio a clientes “chicos” (unidades pequeñas) a precios de clientes-inversores (compradores de más de una unidad),
- ✓ Sistemas de control de costos tanto en materiales como en mano de obra,
- ✓ Figura legal elaborada: sistema de fiduciantes y fiduciarios con responsabilidades limitadas. Multiplicidad de objetos del fideicomiso.

Su visión y misión se encuentran explicitadas en su página web. En ellas se explicitan el abordaje a la problemática del déficit habitacional y la creación de puestos de trabajo como objetivos centrales de la empresa, buscando el desarrollo integral de las personas y ser una opción para potenciales inversores. A partir de las entrevistas, se ha relevado qué significa la empresa para cada uno de los participantes. Las respuestas fueron las siguientes:

- (1) José (dueño): “mi objetivo es generar trabajo y solucionar problemáticas de vivienda, teniendo a la persona en el centro”
- (2) Hijo n°1: “una empresa generadora de empleo (a mí no me interesa la plata que pueda generar)”
- (3) Ingeniero n°1: “generar una rueda de inversiones, que confíen en nosotros, construyendo unidades habitacionales. Pero va más allá de eso,

el objetivo no es sólo ganar dinero sino poner en el centro a la persona. Esta rueda virtuosa debe generar más puestos de trabajo y que los empleados vayan creciendo”

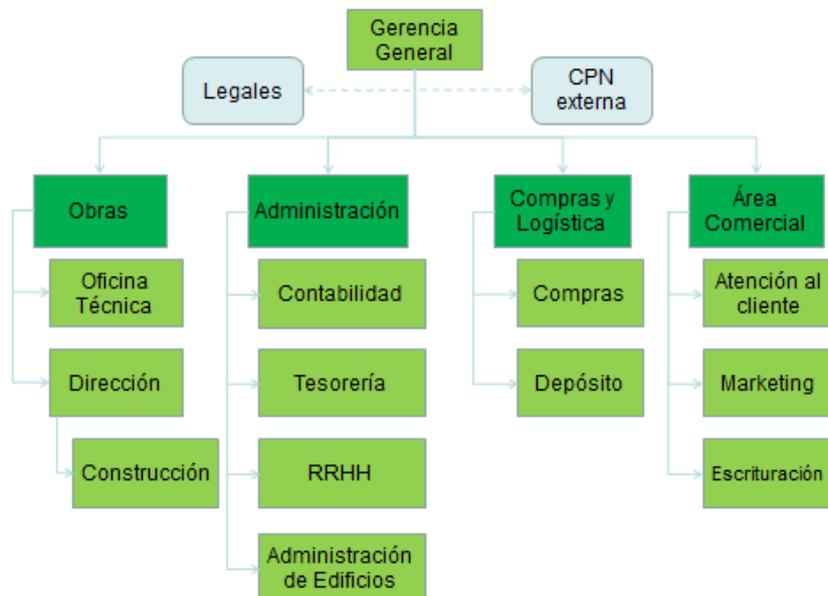
- (4) Ingeniero n°2: “somos una empresa constructora, que no solamente está atenta a trabajar capitalizando los ahorros de los inversores, sino a mover la economía. La empresa se dedica a generar fuentes genuinas de trabajo”
- (5) Hijo n°2: “generar puestos de trabajo y crecimiento de la empresa para mejorar el bienestar de la familia y de las familias de los empleados”
- (6) Hijo n°3: “la empresa se dedica a vender departamentos para invertir y para vivir”
- (7) Hijo n°4: “acercar la empresa a la familia de los empleados, principalmente a sus hijos.”

Se puede apreciar que la mirada del Gerente General es mucho más parecida a la del hijo n°1 y los dos ingenieros que trabajan en la empresa.

La estructura

Si bien no está formalizada, la estructura supuesta por los miembros de la empresa tampoco está demasiado clara.

Figura 3: Relevamiento de la organización existente



Fuente: Elaboración propia

Se relevan claramente 4 áreas distintivas:

- ✓ Obras: conformadas por la oficina técnica, dirección y construcción,
- ✓ Administración: en esta gran área se encuentran agrupadas casi todas las funciones que se relacionan con la contabilidad, gestión de personas, cuestiones impositivas y laborales y el manejo de efectivo de la empresa. Adicionalmente se menciona la administración de los edificios finalizados,
- ✓ Compras y logística: destinada al aprovisionamiento y distribución de materiales,
- ✓ Comercial: puntualmente identificada por el esfuerzo de ventas y marketing.

Se aprecia, a su vez, que a modo de *staff* se encuentra el área legal y una contadora independiente.

Las personas

En esta dimensión se puede destacar la ausencia de tareas y roles claramente definidos. Si bien existen actividades propias de cada persona, la mayoría de ellas no están debidamente formalizadas y comunicadas.

Según Schlemenson (2013), es relevante considerar los siguientes sistemas:

- ✓ Evaluación del potencial: en la organización no está claramente definido. Desde un primer momento no se puede apreciar claramente el potencial de cada persona. Sin embargo, el foco está posicionado en la asignación de tareas en función a su prioridad intrínseca, sin considerar tanto quién la realiza (su propia inclinación y potencial),
- ✓ Evaluación de la efectividad: no existe un sistema de objetivos o metas claramente definidos en el área administrativa. Sin embargo, es común evaluar el trabajo del personal de obra según metros cuadrados avanzados o la calidad de los trabajos (de manera subjetiva),
- ✓ Retribución: si bien existe una determinación subjetiva de la remuneración de cada persona, la misma no está claramente asociada al puesto que ocupa o a las tareas y responsabilidades que debería tener. También se aprecia un sistema de pago variable para el área administrativa el cual consiste en otorgar metros cuadrados,
- ✓ Carrera y de reconocimiento de méritos: no existe una evaluación individual sistematizada que permita evaluar el crecimiento de acuerdo a

un plan de carrera (sin formalizar) ni el reconocimiento de méritos, ya que las responsabilidades, puestos y tareas no están del todo claras.

En esta dimensión se puede apreciar una visión antropológica por parte de la gerencia, considerando que:

- ✓ La persona está en el centro
- ✓ El criterio de selección de personal es la necesidad observada en el empleado,
- ✓ Se cuida el trabajo: en épocas financieramente ajustadas se prioriza la conservación de los puestos de trabajo,
- ✓ Se busca desarrollar una cultura del trabajo. Se exige, pero también se tienen consideraciones con los empleados para facilitar adelantos y ayudarlos con ampliaciones y remodelaciones de sus casas. También se ponen al servicio de trámites administrativos como la regularización de los papeles de las motos del personal de obra o trámites de miembros de sus familias en entidades públicas como el Registro Civil o Anses.

La dimensión vincular intersubjetiva

Al no estar la estructura debidamente formalizada y comunicada, los vínculos intersubjetivos no se ordenan claramente en el sistema alrededor de dos ejes, uno vertical (relaciones entre distintas jerarquías) y otro horizontal (relaciones entre pares). Es por ello que a veces surgen conflictos leves por duplicación u omisiones de tareas.

En general, el clima organizacional es armónico y no demuestra signos de aspectos negativos fuertes. Las relaciones y cuestiones entre la familia se intentan dejar de lado, separando en la medida de lo posible las cuestiones laborales de las familiares. Los colaboradores perciben un clima laboral diferente en la empresa respecto a otras empresas constructoras. Se sienten valorados.

La confianza es considerada como fundamental para el buen desempeño de la empresa, aunque no cuenta con un sustento en la estructura y procesos, los cuales permanecen poco claros y sin definir.

El poder

El Gerente General tiene reuniones periódicas con los ingenieros, en quienes deposita la confianza para la gestión de obras.

El área administrativa de la empresa, sin embargo, es muy dependiente de José. Se observa una distancia de poder elevada entre el Gerente General y los demás trabajadores administrativos. Sus hijos, como dueños, no tienen demasiado peso en la toma de decisiones.

El poder se encuentra bastante concentrado en la figura del Gerente General. En ocasiones es común escuchar la siguiente frase: “todos podemos opinar, pero se termina haciendo lo que piensa José”.

La Gerencial General supervisa el desarrollo del proyecto, la construcción, el trabajo impositivo de la contadora externa y las tareas contables diarias. Existe un control permanente sobre estos aspectos, solicitando ser llevados siempre “al día”. Las compras de materiales grandes (hierros, pintura, grandes herramientas, etc.) están puramente concentradas en Jorge, delegando únicamente las compras pequeñas o urgentes (las cuales no deben ocurrir).

El poder de los clientes tiene una intensidad media. Si bien no tienen demasiada potestad para modificar precios y demás aspectos del negocio, en términos de la empresa, “todo cliente vale”: se los escucha, se brindan facilidades para convertirse en inversores, se ofrece el mismo rendimiento que grandes inversores. Los mismos construyen una relación con las distintas personas de la empresa: desde las primeras conversaciones con los encargados del área comercial hasta los pagos de cuotas mensuales con los responsables del área administrativa.

La conducción y el liderazgo

En la empresa se observa un estilo de liderazgo muy orientado hacia los resultados. Si bien las personas son importantes, las decisiones son tomadas prácticamente por el Gerente General, quien tiene muy desarrollada su “mirada holística e integradora”.

El grado de delegación diverge según las áreas de la empresa:

En el área de Construcción (gestión de obra) existe una delegación sistematizada en los ingenieros quienes llevan adelante la supervisión de los trabajos operativos.

En las demás áreas, principalmente en la administrativa, la delegación es muy escasa, limitándose solamente a tareas extremadamente sencillas o rutinarias.

El Gerente General participa en la mayor parte de las decisiones del negocio. Esta dimensión se refleja demasiado en los siguientes “códigos vivos” detectados en las entrevistas con José:

- ✓ *“En mi vida he tropezado mucho con las personas”,*
- ✓ *“Se me escapan cosas”*
- ✓ *“Siento que el peso que uno tiene aquí en la espalda, es un peso que me lleva a pensar que tengo que darle un salto profesional a la cuestión”,*
- ✓ *“Las compras grandes las hago yo, es un peso no le encuentro solución”,*
- ✓ *“No tengo orden. Hay algo que no está caminando bien”,*
- ✓ *“No existen roles definidos”,*
- ✓ *“Cada uno debe escribir lo que hace”.*

El contexto

En esta dimensión se debe considerar la situación actual del país, la cual se encuentra en una situación sanitaria complicada producto de la pandemia de Covid-19. Adicionalmente, deben mencionarse las fuertes complicaciones en materia económica: falta de dólares a nivel macroeconómico, aumento en el tipo de cambio, inflación elevada, bajos salarios en el sector privado, empresas que cierran todos los días, empleados que son despedidos, entre otras.

La crisis social con una creciente polarización política también resulta importante de destacar.

Sin embargo, y pese a todos estos percances, la industria de la construcción se encuentra en un momento un poco más ameno, debido a que los costos de la construcción no acompañaron la suba que hubo en la cotización del “dólar blue” o “dólar libre”. Esta situación particular le permite a la empresa avanzar con sus proyectos de desarrollo de edificios, mientras incrementa paulatinamente su cartera de clientes.

Análisis desde el diagrama de Ishikawa

Se presenta, a continuación, el diagrama elaborado luego de realizar el análisis organizacional pormenorizado, con los principales puntos de discusión:

Figura 4: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

En este modelo se puede apreciar que el análisis tiene como objetivo identificar las oportunidades de mejora de la empresa. Se identificaron 5 espacios de mejora, cada uno con sus tópicos más relevantes. A modo de ejemplo, se observa que en el eje de estrategia (el proyecto, según Schlemenson, 2013), se identificaron pocas reuniones de avance estratégicas (RAE), límites a la conducta estratégica poco claros (debido a los diversos objetivos del fideicomiso), posibilidades de compartir y comunicar la estrategia mejor y la ausencia de un plan de sucesión, entre las más importantes.

CONCLUSIONES

Las herramientas de análisis organizacional permiten tener una visión sistémica de la empresa, para poder ofrecer un diagnóstico preciso. Sin lugar a dudas, el mismo representa la propuesta de una estrategia de cambio.

El principal desafío de la empresa es la formalización de su estructura y la sistematización de sus procesos, para crecer a través de la coordinación. Para ello, es necesario, en primer lugar, confeccionar el organigrama requerido y realizar una descripción general de puestos, considerando las responsabilidades y tareas. En segunda instancia, será necesario avanzar para obtener una visión

global de los procesos, de tal manera de identificar aquellos que son críticos y deben gestionarse correctamente para garantizar el éxito de la organización. Los manuales de funciones y de procedimiento serán muy importantes en este trabajo. Finalmente, restará realizar un seguimiento en los cambios introducidos, para garantizar una correcta implementación de los mismos y corregir los aspectos que requieran mayor atención.

BIBLIOGRAFÍA

- Davis J., Tagiuri, R. (1996), Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, vol. 9, no. 2, pp. 199-208. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=962CDE68488EED005E68DA35A4105B20?doi=10.1.1.956.1749&rep=rep1&type=pdf>
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Gallo, M. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo Vol.VII, 2/04*, pp. 241-258. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/324030557.pdf>
- Goyzueta Rivera, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas, Año 16 - N° 31 - abril 2013*. pp. 87-132. Universidad Católica Boliviana "San Pablo". Cochabamba. Recuperado de: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n31/n31a03.pdf>
- Heizer, J., Render, B. (2015). *Principios de Administración de Operaciones*. México DF, México: Editorial Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, R. (2017). *Metodología de la Investigación*. México DF, México: Mc Graw Hill.
- Martínez Echezárraga, Jon. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar en el éxito*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Ministerio de Producción de la Nación. (2020). PyMEs Registradas. Buenos Aires, Argentina. Ministerio de Desarrollo Productivo: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>
- Schlemenson A. (2013). *Análisis organizacional en Pymes y empresas de familia*. Buenos Aires, Argentina: Granica.