

Empresas familiares en Colombia: revisión sistemática y narrativa de tendencias investigativas

1

Carlos Felipe Gallardo Sánchez*

Jimmy Alexander Pineda Muñoz**

Wilson Javier Pineda Muñoz***

Resumen

Palabras clave:

empresas familiares;
gobierno corporativo;
sucesión generacional;
innovación empresarial.

Clasificación JEL:

M10, G34, O30

Este artículo analiza las tendencias investigativas sobre empresas familiares en Colombia mediante una revisión sistemática de literatura que sigue el protocolo PRISMA y examina 68 artículos científicos de diversas bases de datos sin restricción temporal hasta febrero de 2025 mediante análisis descriptivo y hermenéutico narrativo. Los resultados mostraron una evolución temática desde aspectos financieros hacia dimensiones más complejas como sostenibilidad e innovación, con investigación concentrada en regiones económicamente desarrolladas del país y predominio de metodologías cualitativas. Se destacan desafíos como baja supervivencia genera-

Cómo citar este artículo: Gallardo Sánchez, C. F., Pineda Muñoz, J. A., & Pineda Muñoz, W. J. (2026). Empresas familiares en Colombia: revisión sistemática y narrativa de tendencias investigativas. *Equidad y Desarrollo*, (47), e5301. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss47.5301>

Fecha de recibido: 15 de marzo del 2025

Fecha de aprobado: 21 de agosto del 2025

* Magíster en Economía de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Docente de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Correo electrónico: carlos.gallardo@uptc.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9943-7450>

** Magíster en Economía de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia. Correo electrónico: japm92002@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8755-2593>

*** Especialista en Finanzas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Docente de la Universidad Juan de Castellanos, Colombia. Correo electrónico: wiljapim@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-3947-0275>



cional, lenta implementación de prácticas de gobierno corporativo, desigualdades de género y escasa conexión con ecosistemas de innovación, mientras las empresas familiares muestran ventajas en gestión de crisis y arraigo territorial, pero enfrentan obstáculos estructurales en profesionalización e internacionalización. Se concluye que el campo debe evolucionar hacia propuestas que fortalezcan la interacción con ecosistemas de innovación y desarrollen marcos regulatorios específicos.

Family businesses in Colombia: systematic review and research agenda

Key words:

Family businesses; corporate governance; generational succession; business innovation.

JEL classification:

M10, G34, O30

Abstract

This article analyzes research trends on family businesses in Colombia through a systematic literature review that follows the PRISMA protocol, examines 68 scientific articles from various databases without temporal restrictions until February 2025 through descriptive and narrative hermeneutic analysis. The results showed a thematic evolution from financial aspects toward more complex dimensions such as sustainability and innovation, with research concentrated in economically developed regions of the country and a predominance of qualitative methodologies. The study highlights challenges such as low generational survival, slow implementation of corporate governance practices, gender inequalities and scarce connection with innovation ecosystems, while family businesses demonstrate advantages in crisis management and territorial roots, but face structural obstacles in professionalization and internationalization. The conclusion establishes that the field must evolve toward proposals that strengthen interaction with innovation ecosystems and develop specific regulatory frameworks.

Introducción

Una empresa familiar es una sociedad mercantil en la que interactúan tres grupos interdependientes que se sobreponen: familia, propiedad y negocio, cuya interacción genera siete grupos de interés distintos, cada uno con sus propias perspectivas, objetivos y preocupaciones legítimas (Davis, 2018; Davis & Tagiuri, 1989; Tagiuri & Davis, 1996). Estas organizaciones tienen el control del efectivo por parte de pocas familias, cuentan con participación directa de miembros familiares en la gestión y demuestran una clara intención de continuidad generacional (Do Espírito Santo, 2024).

Estas empresas tienen diferentes retos fundamentales: (1) la transición y sucesión generacional que garantice la continuidad del negocio (Baltazar *et al.*, 2025), (2) la profesionalización de la gestión y el gobierno corporativo para mantener la competitividad en mercados cada vez más exigentes (Shahzad *et al.*, 2024), (3) el acceso a financiamiento sin perder el control familiar (Jansen *et al.*, 2023), (4) la capacidad de innovación y adaptación tecnológica para mantener ventajas competitivas sostenibles (Hernández *et al.*, 2024) y (5) el balance entre los intereses y dinámicas familiares con los objetivos empresariales y las demandas del mercado (Aranda *et al.*, 2021; Ferreira *et al.*, 2021) siendo por tanto objeto de interés por parte de las instituciones públicas. En este contexto, el trabajo pretende incorporar un análisis de la empresa familiar bajo el prisma de la política económica. La revisión de la literatura muestra que la relación entre los decisores públicos y las empresas familiares se desarrolla bidireccionalmente puesto que los primeros articulan medidas para favorecer el funcionamiento de las segundas, pero, al mismo tiempo, estas empresas se convierten en grupos de presión que, bajo una Ley de Say invertida, influyen en la actividad de los decisores públicos. En un enfoque aplicado, se comprueba que desde la Unión Europea se ha instado tanto a la Comisión como a los Estados miembros a fomentar iniciativas que hagan frente a los retos y a la generación de un entorno favorable para la implementación y crecimiento de las empresas familiares. Finalmente, se ha realizado un análisis empírico en el marco de la política económica tomando como referencia cuantitativa el Family Business Report editado por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM). La sostenibilidad a largo plazo emerge como el desafío transversal que integra todos estos aspectos. Lo distintivo de las empresas familiares radica en su particular forma de toma de decisiones y organización interna que combina objetivos tanto empresariales como familiares (Handler, 1989). Esta característica única les permite percibir y

evaluar oportunidades y riesgos de manera diferente a las empresas no familiares, traduciendo esto en mejor capacidad para aprovechar externalidades locales y regionales (Grashof, 2025), mientras su arraigo local no solo influye en su comportamiento, sino que les otorga capacidad de alterar las dinámicas económicas y sociales de su entorno, contribuyendo al desarrollo de sus comunidades (Basco, 2024).

En Colombia, el análisis de la Superintendencia de Sociedades (2022) sobre 4947 sociedades bajo su vigilancia y control determinó que las empresas familiares representan el 43,91 % en 2022, con mayoría en primera (24,9 %) y segunda generación (15,7 %) y disminución en generaciones posteriores, con un retorno sobre activos (ROA, por sus siglas en inglés) superior en 0,96 %, pero rendimiento sobre el capital (ROE, por sus siglas en inglés) inferior en 0,91 % frente a las no familiares, siendo particularmente exitosas aquellas con plan de sucesión (4 % más rentables en ROA) y consejos de familia (15 % más rentables en ROA). Estas características de alta concentración en primeras generaciones, impacto diferenciado en indicadores financieros e importancia de mecanismos de gobierno, plantean interrogantes sobre cómo la investigación académica nacional ha abordado estas especificidades y qué temáticas se han establecido para comprenderlas.

La investigación sobre empresas familiares ha experimentado un crecimiento significativo desde 1988 con los trabajos de Lansberg (1988) y Ward (1988) caracterizado por dos fases principales: “emergencia” (1988-2009), donde se establecieron los fundamentos y se ganó atención académica, y “expansión” (2010-2020), donde el campo se consolidó y ganó legitimidad dentro de la gestión empresarial gracias a nuevas revistas especializadas (Rovelli *et al.*, 2022). Los estudios han evolucionado desde examinar principalmente las diferencias entre empresas familiares y no familiares hacia investigar aspectos más específicos como riqueza socioemocional, planificación de la sucesión y orientación emprendedora (Rovelli *et al.*, 2022), mientras que temas como innovación, sucesión y riqueza socioemocional están en auge (con desplazamiento de las tradicionales teorías de agencia), otros, como internacionalización y gobierno corporativo, pierden relevancia (Aparicio *et al.*, 2021).

Las revisiones de literatura son importantes en el campo de las empresas familiares porque permiten sintetizar el estado actual del conocimiento, identificar tendencias dominantes, brechas de investigación y marcos teóricos prevalentes dado el creciente volumen de publicaciones, además de facilitar la comprensión holística de cómo estas empresas abordan diferentes temas emergentes (Kraus *et*

al., 2023). Ante este panorama, surge la pregunta: ¿cuáles han sido las principales tendencias temáticas en los estudios sobre empresas familiares en Colombia? Para responder esta pregunta, se realizó una revisión sistemática de toda la producción académica disponible en diez bases de datos hasta febrero de 2025. A continuación, se presenta la metodología, análisis de tendencias, discusión de hallazgos y conclusiones para el campo de estudio.

Metodología

Este estudio adoptó un enfoque metodológico de revisión sistemática de literatura, basado en los lineamientos del protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) para garantizar la reproducibilidad y minimizar sesgos en la selección y análisis de los documentos (Moher *et al.*, 2009). La búsqueda se realizó en diferentes bases de datos académicas: Scopus, Web of Science, Science Direct, Taylor & Francis, Emerald, Wiley, JSTOR, Springer Link, Sage Journals y Scielo, mediante la siguiente ecuación de búsqueda y conectores booleanos en inglés y español: (“famiempresas” OR “family business” OR “family organizations” OR “family businesses” OR “family firms” OR “empresa familiar” OR “empresas familiares” OR “organizaciones familiares”) AND Colombia. Se llevó a cabo sin restricción temporal inicial para obtener una perspectiva histórica completa de la evolución del campo de estudio hasta el 28 de febrero de 2025.

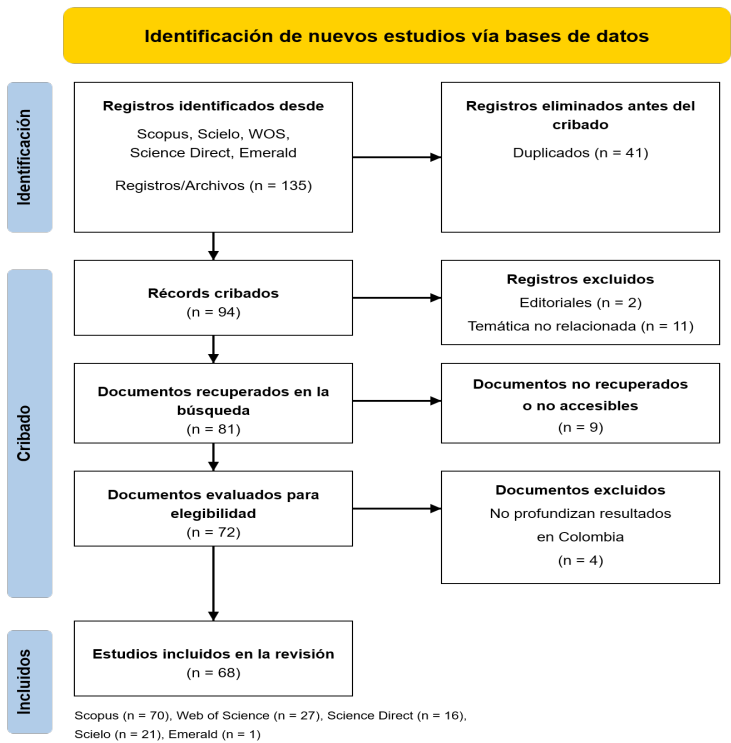
Los criterios de elegibilidad se establecieron siguiendo el marco PICO adaptado para revisiones de literatura organizacional (Moher *et al.*, 2009). Se incluyeron estudios sobre empresas familiares colombianas de cualquier tamaño o sector que abordaran gestión, estructura o desempeño con datos empíricos del contexto colombiano o análisis teóricos aplicables, considerando artículos originales y capítulos evaluados por pares en español o inglés sin restricción temporal hasta febrero de 2025, mientras se excluyeron documentos sin revisión por pares, editoriales, estudios que mencionaran empresas familiares colombianas tangencialmente, investigaciones latinoamericanas sin datos específicos de Colombia, textos sin acceso completo y publicaciones duplicadas.

En la identificación, la búsqueda inicial arrojó un total de 135 documentos solo en bases de datos: Scopus, Scielo, Web Of Science, Science Direct y Emerald. Tras el análisis de coincidencias entre las bases de datos, en el cribado se identificaron

6

41 artículos duplicados, dos (2) de tipo editorial y once (11) que no tenían temáticas relacionadas con empresas familiares. De los 81 artículos y documentos elegibles, se revisaron los textos completos, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión y se eliminaron trece (13) documentos: nueve (9) por no ser accesibles en las respectivas bases de datos y cuatro (4) por no profundizar sus resultados en Colombia. De esta manera, se incluyeron 68 artículos en la revisión representados en el diagrama de flujo de la metodología PRISMA (véase la figura 1).

Figura 1. Diagrama de flujo PRISMA de la revisión



Fuente: elaboración propia.

La selección se realizó mediante revisión independiente de títulos y resúmenes por dos investigadores, seguida de evaluación de textos completos con resolución de discrepancias por consenso, extrayendo conjuntamente los datos mediante una matriz específica que contemplaba año, autores, título, resumen, metodología,

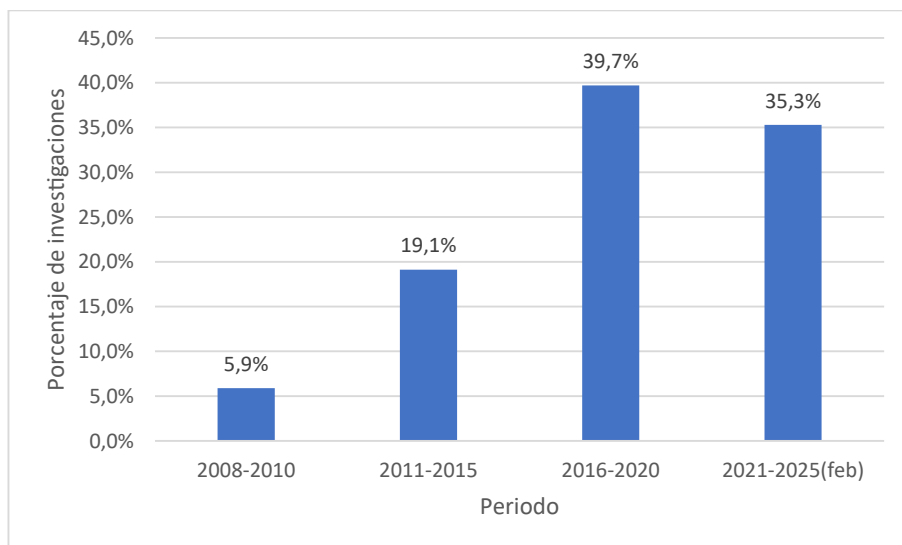
muestra, instrumentos, región geográfica, hallazgos, conclusiones y agenda de investigación, sin evaluación formal del riesgo de sesgo individual dada la naturaleza exploratoria, aunque considerando la calidad metodológica general al categorizar los tipos de investigación.

El análisis de la información siguió un proceso sistemático en dos etapas: primero, se utilizó VOSviewer para un análisis bibliométrico de coocurrencia de palabras clave, el cual permitió identificar clústeres temáticos y visualizar las principales relaciones conceptuales, además de un análisis cuantitativo descriptivo multivariante de clasificación de la distribución según año, idioma y metodología; segundo, se desarrolló un análisis cualitativo de los documentos dentro de las temáticas identificadas para explorar contribuciones y hallazgos relevantes, permitiendo la comprensión de las diferentes líneas de investigación y sus interrelaciones en el estudio de las empresas familiares colombianas.

Resultados

La producción científica sobre empresas familiares colombianas muestra una evolución temporal iniciada en 2008 con las investigaciones pioneras de Lozano y Urbano (2008) sobre vinculación de descendientes, seguida por una producción esporádica de dos a tres publicaciones anuales durante 2008-2015, los cuales se transforma en crecimiento sostenido a partir de 2016, concentrando el 73,5 % (50 artículos) de la producción total en el periodo 2016-2025, alcanzando su pico en 2018 con ocho publicaciones, seguido por 2020 y 2021 con siete artículos cada uno. Esta tendencia creciente coincide con el fortalecimiento de los programas doctorales en administración en el país y el aumento del interés internacional por las dinámicas empresariales familiares en economías emergentes, mientras que el 55,8 % de los artículos publicados en inglés evidencian la creciente internacionalización de la investigación colombiana en este campo.

Figura 2. *Producción científica sobre empresas familiares en Colombia según periodo de publicación*

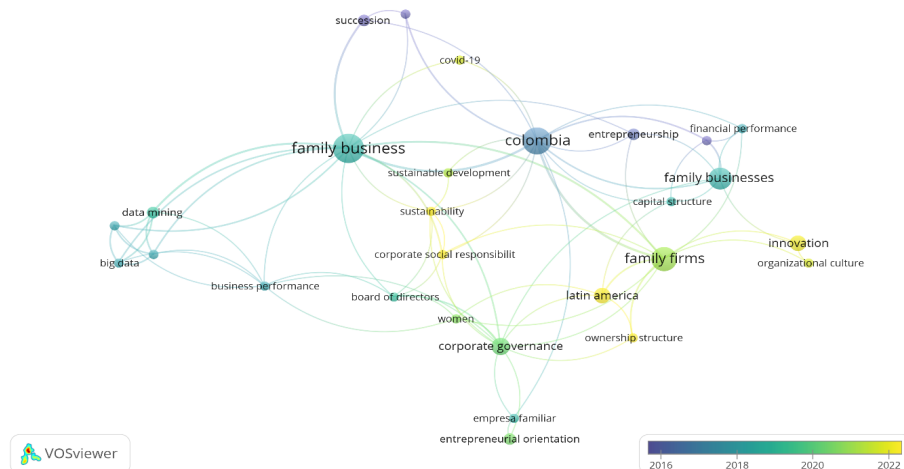


Fuente: elaboración propia.

La mitad de estos estudios adoptó un enfoque cualitativo, el 42,65 % cuantitativo y el 7,35 % abordaje mixto, con predominio de estudios de caso (19,12 %), seguidos por investigaciones correlacionales (16,18 %), comparativas (11,76 %), longitudinales (11,76 %), exploratorias (10,29 %) y documentales (10,29 %), en tanto que el resto corresponde a estudios descriptivos, de análisis multivariado e investigación predictiva.

La evolución de la investigación sobre empresas familiares muestra un desplazamiento desde estudios iniciales que priorizaban aspectos cuantitativos, como rendimiento empresarial y análisis de datos, con un enfoque predominantemente financiero y operativo, hacia dimensiones más complejas relacionadas con sostenibilidad, cultura organizacional e innovación que indican una transición hacia una comprensión más holística de estas organizaciones (véase la figura 3). El gobierno corporativo permanece como eje central que conecta las inquietudes tradicionales con las emergentes, subrayando su papel para entender cómo estas organizaciones negocian su continuidad y adaptación a nuevos desafíos.

Figura 3. *Análisis de coocurrencia de palabras clave en la investigación sobre empresas familiares en Colombia*



Fuente: elaboración propia a partir de la búsqueda realizada en Scopus.

Las investigaciones sobre empresas familiares en Colombia revelan una distribución geográfica concentrada en las regiones económicamente más desarrolladas como Bogotá y Cundinamarca, Antioquia (en especial, Medellín y su área metropolitana), Valle del Cauca (con énfasis en Cali y Palmira) y la Costa Caribe (principalmente Barranquilla), mientras que regiones como Santander (Bucaramanga, Cúcuta), Boyacá (Duitama, Sogamoso), Nariño (Pasto) y Chocó aparecen con menor frecuencia.

Las empresas estudiadas presentan gran variabilidad desde investigaciones con muestras extensas (más de 500 empresas) con datos de entidades, como la Superintendencia de Sociedades, hasta casos de estudio individuales de compañías emblemáticas, con tamaños que varían desde microempresas hasta grandes conglomerados familiares, cubriendo diversos sectores, como manufacturero, servicios, textil-confección, agroindustria (especialmente azucarero), transporte, industria gráfica y comercio.

A continuación, se describen los hallazgos de estos estudios según las principales temáticas abordadas, lo que permite reconocer las tendencias de investigación de las empresas familiares colombianas.

Gobierno corporativo y estructura organizacional

10

Las empresas familiares constituían para el año 2013, aproximadamente, el 70 % del tejido empresarial colombiano (Baracaldo, 2013), aunque enfrentan desafíos estructurales relacionados con la superposición de roles familiares y empresariales, además de bajas tasas de supervivencia generacional, donde solo el 30 % pasa a segunda generación y solo el 13 % alcanza la tercera (Zuluaga *et al.*, 2024).

El análisis de códigos de gobierno corporativo indica que solo Brasil y Colombia, entre 14 países estudiados, hacen referencia específica a empresas familiares, mientras que la mayoría de estos códigos se enfocan en empresas que cotizan en bolsa, lo cual genera un vacío normativo para organizaciones familiares que no participan en mercados bursátiles (Gómez & Zapata, 2013). Para abordar esta brecha, se ha propuesto un modelo adaptado a la realidad latinoamericana que integra propiedad, empresa y familia (Gómez-Betancourt *et al.*, 2016; Gómez & Zapata, 2013).

La implementación de prácticas de gobierno corporativo varía según la generación: las empresas de primera generación muestran una alta concentración de poder con fundadores que tienden a no delegar responsabilidades, en tanto que las de segunda generación adoptan estructuras más profesionalizadas con juntas directivas que incluyen miembros externos (Gómez-Betancourt *et al.*, 2016). Esta evolución también se observa en la industria carrocera de Duitama, en la cual, pese a la ausencia de prácticas formales, las empresas gestionan intuitivamente aspectos clave como la definición de roles (Báez *et al.*, 2021).

Las juntas directivas aumentan su probabilidad de existencia con el número de accionistas y en empresas familiares, pero disminuyen cuando el accionista mayoritario actúa como CEO (Villalonga *et al.*, 2019), mientras que la participación familiar en gestión, propiedad y control conduce a directorios más estables con menor rotación y cancela la sensibilidad entre desempeño financiero y rotación directiva (González *et al.*, 2019).

Las empresas familiares colombianas implementan nuevas prácticas a ritmo más lento y exhiben menor cumplimiento de recomendaciones establecidas porque los costos de implementación superan los beneficios percibidos (Lagos, Betancourt *et al.*, 2017; Lagos & López, 2021). Estas organizaciones tienden a seguir una dinámica propia que prioriza necesidades internas sobre presiones institucionales externas (Lagos, Betancourt *et al.*, 2017) y se alinean con un modelo “superfamiliar” caracterizado por control privado con alta concentración de pro-

piedad (Vazquez *et al.*, 2020). Sin embargo, la presencia de múltiples accionistas grandes tiene un efecto positivo en el valor empresarial y las juntas directivas más pequeñas, con miembros independientes, mejoran el desempeño (Jara *et al.*, 2019; Lagos, Soto *et al.*, 2017)

11

Sucesión y continuidad generacional

La investigación sobre empresas familiares en Colombia ha identificado que los procesos de sucesión exitosos se estructuran en factores como el modo, momento y motivadores de vinculación de descendientes (Lozano & Urbano, 2008), además de la satisfacción y el compromiso durante la primera fase de trabajo a tiempo completo para garantizar la continuidad empresarial (Lozano & Urbano, 2010).

Estos procesos integran ocho componentes principales que explican el 90,1 % de la varianza, entre los cuales destacan la transferencia de capital, el conocimiento bidireccional y los años de experiencia del sucesor (Rave *et al.*, 2022) para lograr extender en el tiempo el legado empresarial del fundador (titular, mientras que casos, como el Grupo Manuelita, los cuales resaltan la importancia de establecer estructuras formales de gobernanza conforme las familias y los negocios, se vuelven más complejos (Lozano & Botero, 2019).

La cultura familiar paternalista predominante limita la preparación para la sucesión debido al bajo compromiso de miembros familiares (Klinger *et al.*, 2024), que contrasta con la necesidad de profesionalización en la gestión y separación de asuntos familiares y empresariales, demostrada en el caso Colchones El Dorado (Sánchez & Manzi, 2013).

La formalización mediante protocolos familiares enfrenta resistencia por desconocimiento al considerarse un gasto en lugar de una inversión, aunque las empresas que los implementan presentan una mejor estructuración y planes de sucesión definidos (Arenas & Rico, 2014), problemática que se agrava con los bajos niveles de intención de sucesión en estudiantes universitarios colombianos, pues solo el 22,4 % presenta alto interés en continuar con la empresa familiar a pesar de mostrar alta intención emprendedora (Tabares & Cano, 2018).

Desempeño financiero y económico

La investigación sobre empresas familiares colombianas ha identificado que su visión patrimonial se determina por el porcentaje de directivos familiares, el nú-

mero de miembros de la familia y la rentabilidad sobre el patrimonio, ya que las familias con alta rentabilidad patrimonial establecen una visión colectiva, mientras que aquellas con baja rentabilidad se orientan hacia visiones individualistas (Betancourt *et al.*, 2011). El desempeño financiero es superior cuando el fundador permanece activo, aunque este efecto disminuye con el tamaño empresarial, y cuando los herederos toman el control, las diferencias entre empresas familiares y no familiares se vuelven imperceptibles (Gómez *et al.*, 2012; González *et al.*, 2012).

La estructura de capital muestra niveles menores de endeudamiento en empresas jóvenes cuando fundadores o herederos actúan como gerentes, tendencia que se invierte con la madurez empresarial, reflejando un equilibrio entre aversión al riesgo y necesidad de financiar el crecimiento sin perder control (González *et al.*, 2013), en tanto que la política de dividendos varía según el involucramiento familiar: la participación en gestión no afecta los dividendos, la propiedad familiar los reduce, y la representación desproporcionada en juntas directivas los aumenta (González *et al.*, 2014).

Las prácticas de presupuesto de capital son más informales porque priorizan la preservación de riqueza socioemocional sobre objetivos financieros y enfrentan desafíos de financiamiento con predominio de recursos propios y préstamos familiares, especialmente en sectores como la confección, con limitado acceso al financiamiento formal (Romero *et al.*, 2022).

Aunque la influencia familiar impacta de buena manera las decisiones de inversión y financiamiento con efecto positivo pero débil sobre el valor económico agregado (Molina *et al.*, 2019), las microempresas familiares muestran diferencias en cultura financiera respecto a las no familiares como una variable de mayor impacto en productividad (Aguilar, 2023) y cuando las familias son accionistas principales, adoptan políticas más conservadoras con menor propensión al riesgo corporativo (Cid & López, 2025).

Innovación y competitividad

La capacidad de innovación de las empresas familiares colombianas presenta características diferenciadas según sector y región, pues, principalmente, en la industria gráfica realizan innovaciones incrementales con fuentes externas de conocimiento (Gaitán, Enrique *et al.*, 2018), aunque muestran menor probabilidad de desarrollar actividades de innovación en bienes tangibles comparadas con las

no familiares y adoptan posturas más conservadoras en gestión con menor incorporación de sistemas de distribución logística e incipiente uso de estrategias promocionales (Gaitán, Vilorio *et al.*, 2018; Pertuz & Ojeda, 2023; Sandoval & Guerrero, 2010).

Los análisis regionales revelan que, en el Atlántico, las Mipymes familiares manufactureras muestran fortalezas en innovación de productos y comercialización, pero debilidades en innovación organizacional con escasa conexión al ecosistema de innovación (el 33,4 % pertenecen a redes empresariales) (Navarro *et al.*, 2020). Por otro lado, en San Juan de Pasto, la innovación determina en mayor medida la orientación al mercado que la cultura organizacional con una correlación positiva entre innovación y orientación al mercado (Solarte *et al.*, 2020).

El entorno institucional colombiano frena la utilización de variables de eficiencia y productividad comparado con España, otorga mayor relevancia a factores tradicionales como tamaño empresarial y concentración de propiedad (Martínez *et al.*, 2021) y requiere de una alta flexibilidad debido a sistemas bancarios poco profundos e inestabilidad política (Bravo *et al.*, 2013; Martínez *et al.*, 2021).

Los estudios de caso destacan estrategias exitosas: la integración de técnicas de prospectiva estratégica y creatividad (SCAMPER) en una empresa centenaria del sector cafetero en Norte de Santander para aumentar capacidad de innovación manteniendo la tradición (Pérez, 2024); las competencias abductivas, creativas y empáticas que contribuyen a transformación organizacional en un grupo empresarial familiar de Manizales con enfoque participativo que fortalece vínculos con grupos de interés (Gallego & Calderon, 2023) y unos emprendedores colombianos que establecen negocios en Suecia, manteniendo influencia familiar desde Colombia, a través del encuadre desde el país de origen, respaldo familiar y traducción transnacional, aprovechando la cultura empresarial colombiana que valora altamente el emprendimiento (Ljungkvist *et al.*, 2023).

Género y liderazgo

El contexto colombiano presenta características distintivas para el desarrollo del liderazgo femenino en empresas familiares que operan en un entorno fuertemente patriarcal con valores tradicionales y roles de género arraigados que limitan las oportunidades para las mujeres (Lapeira & Samara, 2025). Esta situación se agrava porque Colombia pertenece al grupo de países latinoamericanos con instituciones estatales débiles y empresas familiares de menor tamaño e interna-

cionalización que restringe prácticas favorables a la diversidad de género (Samara & Lapeira, 2023).

14

Los estudios revelan patrones contrastantes, pues por más que la presencia femenina en gobierno corporativo se asocia positivamente con el rendimiento financiero, este efecto es moderado negativamente en empresas familiares con consejos directivos menos diversificados (6 % de mujeres directoras frente al 12 % en no familiares) (Moreno & Calleja, 2018). Orozco y Botero (2024) confirmaron que aunque el liderazgo femenino mejora el desempeño financiero mediante masa crítica y mayor propiedad, en empresas familiares esta relación se invierte sugiriendo dinámicas de poder complejas.

Las barreras para la legitimidad femenina se manifiestan en casos como Sogamoso con inequidades en el apoyo familiar a emprendedoras que experimentan sobrecarga por equilibrar tareas empresariales y domésticas, además de sesgos que privilegian hijos varones en la sucesión (Zambrano *et al.*, 2019). No obstante, existen caminos hacia el reconocimiento como lo demuestra Diversipartes, donde Sara logró convertirse en sucesora mediante persistencia y demostración de capacidades, superando prejuicios paternos (Lozano *et al.*, 2011).

Internacionalización y estrategia

Las empresas familiares colombianas muestran comportamientos distintivos en la internacionalización, siendo más cautelosas frente a la expansión internacional que las no familiares, con menor densidad e intensidad exportadora (Herrera *et al.*, 2016). Sin embargo, cuando incorporan miembros independientes en sus juntas directivas, se establece un “ciclo virtuoso” que impulsa su actividad exportadora.

El liderazgo constituye un factor determinante. Sempertex ilustra cómo la mentalidad global de un CEO de segunda generación transformó una empresa local en un competidor con presencia en 95 países, destacando la importancia de educación formal y participación en ferias internacionales (Bradford, 2018). Esta visión estratégica resulta fundamental cuando empresas familiares barranquilleiras muestran fortalezas en análisis y formulación estratégica, pero debilidades en implementación (Sukier *et al.*, 2017).

Las configuraciones de gobernanza y recursos condicionan las estrategias, pues con propiedad totalmente familiar y escasez de recursos optan por exportaciones, mientras que con holgura organizacional y participación de generaciones posteriores tienden hacia inversiones extranjeras directas (Lapeira *et al.*, 2024). Además,

Cerveza Pamplona Artesanal demuestra que pequeñas empresas familiares pueden aprovechar la identidad regional para desarrollar productos diferenciados con transición gradual hacia modelos más formales (Fischer *et al.*, 2023).

15

Aspectos socioculturales y emocionales

Las dinámicas interpersonales en las empresas familiares colombianas están influenciadas por la inteligencia emocional de sus miembros, ya que la capacidad de percibir, entender y gestionar emociones determina cómo interactúan los familiares en los subsistemas de familia, negocio y propiedad, efecto moderado por la disposición individual, la historia previa entre miembros y los objetivos individuales (Gómez *et al.*, 2014). Las creencias culturales colombianas, con su fuerte influencia católica, impactan las dinámicas familiares, especialmente en roles de género y expresión emocional.

Los objetivos no económicos activan responsabilidad, los cuales motivan a los accionistas a ejercer control, adquirir conocimientos e invertir tiempo, pues los propietarios colombianos valoran preservar el legado familiar, mantener la unidad y transmitir valores a futuras generaciones (López & Botero, 2015). De esta manera, factores como el respeto, la armonía, la cohesión y el compromiso contribuyen a la supervivencia empresarial con consideraciones afectivas que suelen tener más peso que las financieras, siempre que no contradigan principios familiares (Moreno *et al.*, 2016).

La cultura organizacional impacta las políticas de compensación en las Mipymes familiares. Contrario a lo esperado, las culturas tipo clan, adhocrática y de mercado favorecen políticas de compensación basadas en desempeño, indicando que estas empresas pueden adoptar diversas orientaciones culturales y aun así implementar políticas efectivas (Peláez *et al.*, 2023).

Marco institucional y regulatorio

La falta de un marco regulatorio específico para las empresas familiares en Colombia constituye una de las principales problemáticas identificadas. A pesar de su importancia en la economía nacional, estas organizaciones carecen de identidad jurídica diferenciada y régimen tributario especial, lo que contribuye a la informalidad e incumplimiento fiscal (Do Espirito Santo, 2024; Sierra, 2018).

La mayoría de estas empresas son de reciente creación y se encuentran en primera generación, con el 63 % próximas a la transición generacional (Román, 2009; Sierra, 2018) además, existe un desaprovechamiento de las ventajas que ofrece la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), estructura jurídica que representa el 90 % de todas las empresas registradas en el país, debido al desconocimiento de sus características (Betancourt *et al.*, 2013).

Los investigadores coinciden en la necesidad imperante de crear un marco normativo específico que facilite su identificación, protección y desarrollo (Do Espirito Santo, 2024; Sierra, 2018), así como profundizar en teorías heterodoxas y su aplicabilidad al contexto colombiano para enriquecer la comprensión de estas organizaciones (Román, 2009).

Gestión de crisis y resiliencia

Las empresas familiares colombianas enfrentan vulnerabilidades externas como volatilidad de precios internacionales, eventos climáticos extremos y cambios en acuerdos comerciales, además de retos internos de transición generacional, profesionalización de la gestión y tensiones familiares que impactan la continuidad, con una perdurabilidad que depende de su capacidad para adaptarse mediante diversificación, innovación y búsqueda de valor agregado, mientras que los vínculos emocionales operan como fortaleza motivacional y posible resistencia al cambio (Ossa & González, 2016).

El contexto socioeconómico presenta desafíos adicionales, pues han evolucionado desde sistemas tradicionales hacia modelos empresariales modernos (Uribe, 2017), transformación paralela a la transición nacional desde décadas de conflicto hacia economía de mercado más abierta que exige modernizar estructuras, navegando entre prácticas tradicionales y exigencias contemporáneas (Almaraz, 2020).

Durante el Covid-19 demostraron resiliencia usando recursos distintivos, pues mientras empresas norteamericanas confiaron en solidez financiera, las colombianas aprovecharon la reputación familiar y conexiones con acreedores para obtener capital de trabajo (González & Pérez, 2021). Contaron con una capacidad para cambios estratégicos radicales, influenciada por la incertidumbre política y económica del país, utilizando el emprendimiento familiar, la protección del patrimonio y el apoyo en legado familiar como mecanismos de supervivencia (Ramírez *et al.*, 2021).

Responsabilidad social y sostenibilidad

Las empresas familiares colombianas presentan características particulares en Responsabilidad Social Corporativa (RSC), dado que reportan menos indicadores que las de propiedad anónima con correlación negativa entre propiedad familiar y aspectos de juntas directivas (Wilches *et al.*, 2020). Además, atraviesan estructuración y formalización de gobiernos corporativos para mejorar desempeño en RSC.

En contraste, Colombia lidera el índice de trabajo decente (0.8106) entre países latinoamericanos con mayor concentración accionaria familiar que impulsa prácticas laborales éticas (Brenes-Cardenas *et al.*, 2024). El análisis histórico de Ingenio Manuelita (1929-1947) demuestra que desarrollaron tempranamente acciones de RSC con dimensión estratégica orientada a retención de trabajadores, legitimidad social y cumplimiento normativo, estableciendo precedentes actuales (Zuluaga & Acosta, 2024).

Discusión

Los hallazgos de esta revisión contrastan con la investigación internacional en varios aspectos: mientras Basco (2024) destaca el potencial de las empresas familiares europeas para aprovechar externalidades locales, los estudios empíricos colombianos evidencian un panorama menos optimista, con serias dificultades para materializar ese potencial, particularmente en innovación, un área en la que presentan un menor desarrollo de actividades de este tipo (Gaitán, Vilorio, *et al.*, 2018) y una escasa conexión con ecosistemas de innovación (Navarro *et al.*, 2020).

A su vez, los cinco retos fundamentales identificados por Aranda *et al.* (2021) y Ferreira *et al.* (2021) (sucesión, profesionalización, financiamiento, innovación y balance familiar-empresarial) se confirman en el contexto colombiano, pero con particularidades como la escasa intención sucesoral entre jóvenes (Tabares & Cano, 2018), la lenta implementación de prácticas de gobierno corporativo (Lagos & López, 2021) y las marcadas desigualdades de género (Moreno & Calleja, 2018), que sugieren desafíos estructurales más profundos que lo planteado inicialmente en la literatura internacional.

La evolución temática desde los análisis comparativos entre empresas familiares y no familiares hacia aspectos como riqueza socioemocional, sucesión e innovación (Aparicio *et al.*, 2021) muestra una maduración del campo, pero con

aún algunos vacíos. Entre tanto, la predominancia de estudios en regiones económicamente desarrolladas del país (Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca) deja una brecha importante en la comprensión de dinámicas empresariales familiares en zonas menos representadas, como Amazonia y Orinoquia, lo cual limita la visión integral del fenómeno nacional.

La agenda investigativa futura debe superar el enfoque descriptivo predominante. El desarrollo de investigaciones sobre retos específicos resulta crucial: mecanismos efectivos para aumentar la supervivencia generacional (considerando que solo 13 % alcanza la tercera generación, según Zuluaga *et al.*, 2024), desarrollo de marcos regulatorios adaptados a la realidad colombiana (Do Espirito Santo, 2023) y transformación de barreras estructurales que limitan el liderazgo femenino (Lapeira & Samara, 2025). La investigación debe expandirse hacia la interacción entre empresas familiares y su entorno: cómo estas organizaciones responden a presiones institucionales (Lagos, Betancourt *et al.*, 2017) y cómo contribuyen al desarrollo territorial (Basco, 2024). La baja participación en redes de innovación (Navarro *et al.*, 2020) requiere estudios sobre mecanismos para fortalecer estas conexiones.

Conclusiones

La investigación sobre empresas familiares en Colombia ha evolucionado desde estudios comparativos hacia análisis específicos de gobierno corporativo, sucesión y desempeño financiero, con líneas emergentes centradas en riqueza socioemocional, innovación y resiliencia ante crisis, aunque temas como digitalización, sostenibilidad ambiental y responsabilidad social permanecen poco desarrollados.

Estas organizaciones enfrentan desafíos como la baja supervivencia generacional, la resistencia a la profesionalización, el limitado acceso al financiamiento, la lenta integración a ecosistemas de innovación, las brechas de género estructurales con consejos directivos poco diversificados y sesgos hacia herederos masculinos, las problemáticas intensificadas por la concentración geográfica de estudios y el predominio de enfoques cualitativos de corto plazo. No obstante, poseen ventajas distintivas como la capacidad para utilizar recursos socioemocionales en crisis, las estructuras de capital conservadoras, los vínculos territoriales que fortalecen legitimidad social y el arraigo cultural que permite productos diferenciados con identidad regional.

El desarrollo del campo requiere superar enfoques descriptivos hacia propuestas que fortalezcan la interacción con ecosistemas de innovación y desarrollen marcos regulatorios específicos. Las prioridades investigativas deben enfocarse en estudios longitudinales sobre supervivencia generacional y enfoques interdisciplinarios que capturen la intersección entre cultura familiar colombiana y práctica empresarial para generar conocimiento contextualmente relevante que informe la formulación de políticas públicas.

Referencias

- Aguilar, O. (2023). Micro y pequeñas empresas familiares y no familiares en Latinoamérica: Diferencias en su cultura financiera. *Análisis económico*, 38(97), 149-161. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/ae/2022v38n97/aguilars>
- Almaraz, A. (2020). Perdurability, families, and internationalization processes: Approaches from business history in Latin America. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 5(2), 1-32. <https://doi.org/10.1344/jesb2020.2.j075>
- Aparicio, G., Ramos, E., Casillas, J.-C., & Iturralde, T. (2021). Family Business Research in the Last Decade. A Bibliometric Review. *European Journal of Family Business*, 11(1), 33-44. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v11i1.12503>
- Aranda, E., Martín, V., & Santos Del Cerro, J. (2021). Importancia económica de la empresa familiar. Una aproximación desde la política económica. *International Review of Economic Policy-Revista Internacional de Política Económica*, 3(1), 99-118. <https://doi.org/10.7203/IREP.3.1.21260>
- Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Báez, M., Puentes, G., & Sosa, V. (2021). Las buenas prácticas de gobierno corporativo en empresas familiares del sector carrocero de Duitama, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 11(2), 261-272. <https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n2.2021.12755>
- Baltazar, J., Ferreira, J., & Hughes, M. (2025). What do we know about strategic approaches to family businesses succession? A systematic review and future agenda. *Scandinavian Journal of Management*, 41(2), 101396. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2025.101396>

- Baracaldo, N. (2013). Diagnóstico de gobierno corporativo como mecanismo en la prevención del fraude en empresas familiares* (Aplicación de método de casos. *Cuadernos de Contabilidad*, 14(35), 581-615. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/7108>
- Basco, R. (2024). Regional development and family business: A perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(5), 1011-1017. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2023-0285>
- Betancourt, J., Gómez, G., & López, M. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 165-184. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70174-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70174-7)
- Betancourt, J., Gómez, G., López, M., Pamplona, F., & Beltrán, C. (2013). Ventajas y desventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada para la empresa familiar en Colombia. Estudio exploratorio. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 213-221. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.009>
- Bradford, H. (2018). Leadership, Global Mindset and Internationalization of Semipertex: From One Country to Ninety-five Countries and Five Continents. En S. Iñiguez & K. Ichijo (Eds.), *Business Despite Borders* (pp. 77-88). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76306-4_6
- Bravo, E., Contreras, O., & Ortiz, D. (2013). Caso A: La Decisión de Luis Gabriel. *Suma de Negocios*, 4(2), 125-140.
- Brenes-Cardenas, J., Reyes-Bastidas, C., Watkins-Fassler, K., & Rodriguez-Ariza, L. (2024). Trabajo Decente en Grandes Empresas Familiares Latinoamericanas: Un Estudio de los Efectos del Control Familiar. *European Journal of Family Business*, 14(2), 225-237. <https://doi.org/10.24310/ejfb.14.2.2024.19826>
- Cid, C., & López, F. (2025). Control contestability, large shareholder identity, and corporate risk-taking: International evidence. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 99, 101957. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2024.101957>
- Davis, J. (2018). How The Three-Circle Model Changed Family Business. CFEG. https://cfeg.com/insights_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00047.x>
- Do Espirito Santo, J. (2024). Concepto de Empresa Familiar. *Revista e-mercatoria*, 22(2), 85-119. <https://doi.org/10.18601/16923960.v22n2.03>

- Ferreira, J., Fernandes, C., Schiavone, F., & Mahto, R. (2021). Sustainability in family business – A bibliometric study and a research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121077. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121077>
- Fischer, L., Peñalosa, M., & López, D. (2023). Caso Cerveza Pamplona Artesanal: Una marca región. *Multidisciplinary business review*, 16(1), 124-134. <https://doi.org/10.35692/07183992.16.1.8>
- Gaitán, M., Enrique, J., Viloria, A., Mojica, J., Hernández, P., Martínez, J., & Hernández, L. (2018). Company Family, Innovation and Colombian Graphic Industry: A Bayesian Estimation of a Logistical Model. En Y. Tan, Y. Shi & Q. Tang (Eds.), *Data Mining and Big Data* (Vol. 10943, pp. 513-522). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93803-5_48
- Gaitán, M., Viloria, A., Lis, J.-P., Neira, D., López, E., Steffens, E., & Fernández, C. (2018). Influence of the Management of the Innovation in the Business Performance of the Family Business: Application to the Printing Sector in Colombia. En Y. Tan, Y. Shi & Q. Tang (Eds.), *Data Mining and Big Data* (Vol. 10943, pp. 349-359). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93803-5_33
- Gallego, C., & Calderon, G. (2023). The contribution of strategic design, as intellectual capital, to organizational transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 541-560. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2022-0163>
- Gómez, G., Botero, I., Betancourt Ramirez, J., & López, M. (2014). Emotional intelligence in family firms: Its impact on interpersonal dynamics in the family, business and ownership systems. *Journal of Family Business Management*, 4(1), 4-23. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2013-0020>
- Gómez, G., López, M., Betancourt, J., & Millán, J. (2012). Estudio sobre el desempeño de las empresas familiares colombianas que cotizan en la bolsa de valores, frente a las empresas no familiares. *Entramado*, 8(1), 28-42. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3413>
- Gómez, G., & Zapata, N. (2013). Gobierno Corporativo: Una comparación de códigos de gobierno en el mundo, un modelo para empresas latinoamericanas familiares y no familiares. *Entramado*, 9(2), 98-117. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3466>
- Gómez-Betancourt, G., Zapata-Cuervo, N., & Betancourt-Ramírez, J. (2016). Gobierno Corporativo. Prácticas sugeridas e implementadas por empresas

- familiares y no familiares colombianas. *Entramado*, 13(2), 12-29. <https://doi.org/10.18041/entramado.2016v12n2.24240>
- González, A., & Pérez, M. (2021). Family business resilience under the COVID-19: A comparative study in the furniture industry in the United States of America and Colombia. *Estudios Gerenciales*, 37(58), 138-152. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4423>
- González, M., Guzmán, A., Pablo, E., y Trujillo, M.-A. (2019). Is board turnover driven by performance in family firms? *Research in International Business and Finance*, 48, 169-186. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.12.002>
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M.-A. (2012). Family firms and financial performance: The cost of growing. *Emerging Markets Review*, 13(4), 626-649. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.09.003>
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M.-A. (2013). Family firms and debt: Risk aversion versus risk of losing control. *Journal of Business Research*, 66(11), 2308-2320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.014>
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M.-A. (2014). Family Involvement and Dividend Policy in Closely Held Firms. *Family Business Review*, 27(4), 365-385. <https://doi.org/10.1177/0894486514538448>
- Grashof, N. (2025). Familiar but also radical? The moderating role of regional clusters for family firms in the emergence of radical innovation. *Review of Regional Research*, 45(1), 17-49. <https://doi.org/10.1007/s10037-023-00199-0>
- Handler, W. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x>
- Hernández, F., Blanco, A., & Miotto, G. (2024). Innovation in family businesses: Exploring the influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacity on innovative capacity. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100600. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100600>
- Herrera, H., Geleilate, J., Gaitan, S., Haar, J., & Soto, N. (2016). Export behavior and board independence in Colombian family firms: The reverse causality relationship. *Journal of Business Research*, 69(6), 2018-2029. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.147>
- Jansen, K., Michiels, A., Voordeckers, W., & Steijvers, T. (2023). Financing decisions in private family firms: A family firm pecking order. *Small Business Economics*, 61(2), 495-515. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00711-9>

- Jara, M., López-Iturriaga, F., San-Martín, P., & Saona, P. (2019). Corporate governance in Latin American firms: Contestability of control and firm value. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(4), 257-274. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.10.005>
- Klinger, W., López, M., & Lagos, D. (2024). The Role of Family Culture on the Transgenerational Transfer in Colombian Family Business. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 9(1), 127-151. <https://doi.org/10.1344/jesb2024.9.1.32893>
- Kraus, S., Mahto, R., & Walsh, S. (2023). The importance of literature reviews in small business and entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management*, 61(3), 1095-1106. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955128>
- Lagos, D., Betancourt, J., & Gómez, G. (2017). Implementación de prácticas de gobierno corporativo en Colombia: Un análisis desde el isomorfismo institucional en empresas familiares y no familiares. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(2), 139-157. <https://doi.org/10.18359/rfce.1832>
- Lagos, D., & López, M. (2021). Cumplimiento de Gobierno Corporativo. Un Análisis para Empresas Familiares y no Familiares Colombianas. *Revista Lasallista de Investigación*, 18(2), 42-57. <https://doi.org/10.22507/rli.v18n2a4>
- Lagos, D., Soto, N., Betancourt, J., Enríquez, J., & Gómez, G. (2017). Tamaño e independencia de la junta directiva y su relación con el desempeño económico: Un análisis para empresas familiares y no familiares. *AD-minister*, (31), 5-23. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.31.1>
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x>
- Lapeira, M., & Samara, G. (2025). She is the boss: Determinants of legitimacy of women as family business leaders. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2024-0122>
- Lapeira, M., Samara, G., Kundu, S., & Kumaraswamy, A. (2024). To export or to FDI? A configurational approach to family firm internationalization. *Journal of World Business*, 59(2), 101506. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101506>
- Ljungkvist, T., Evansluong, Q., & Boers, B. (2023). Family influences on entrepreneurial orientation in immigrant entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(11), 241-267. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2022-0602>
- López, M., & Botero, I. (2015). The role of non-economic goals for psychological ownership in family firms. *European J. of International Management*, 9(2), 201-220. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.067856>

- Lozano, M., & Botero, I. (2019). What Do They Need to Do If They Want to Belong to This Group? Preparing for the Sixth Generation to Enter the Family Business Group. En A. Discua Cruz, C. Müller, I. Botero & R. Subramanian (Eds.), *Family firms in Latin America* (pp. 42-47). Routledge.
- Lozano, M., Kessler Overbeke, K., & Alderson, K. J. (2011). Colombia: Father-daughter succession issues in the colombian family business context. En *Father-Daughter Succession in Family Business: A Cross-Cultural Perspective* (pp. 263-271). Scopus. <https://doi.org/10.4324/9781315582009>
- Lozano, M., & Urbano, D. (2008). La vinculación de descendientes a la empresa familiar: Un estudio de casos colombianos. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 37-63. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/275
- Lozano, M., & Urbano, D. (2010). Pertenencia inicial de descendientes a la empresa familiar. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(50), 183-206.
- Martínez, A., Rodríguez, J., & Tejerina, F. (2021). Explanatory and predictive drivers of entrepreneurial orientation and innovation capacity: Evidence from family enterprises. *Cuadernos de Gestión*, 21(2), 63-76. <https://doi.org/10.5295/cdg.201329am>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D., & Group, T. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLOS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Molina, P., Montoya, I., & Botero, S. (2019). Impacto de la influencia de la familia en el negocio, sobre el proceso de gestión financiera y la generación del valor en el sector textilconfección en la Ciudad de Medellín y su Área Metropolitana, Colombia. *Contaduría y Administración*, 65(4), 194. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2092>
- Moreno, J., & Calleja, J. (2018). The relationship between women's presence in corporate positions and firm performance: The case of Colombia. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 10(1), 83-100. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJGE-10-2017-0071>
- Moreno, J., Gómez, G., & Betancourt, J. (2016). Board of director in the family business and its impact on socioemotional wealth. *Espacios*, 37(8), 6. <https://www.revistaespacios.com/a16v37n08/16370807.html>
- Navarro, M., Hernández, L., Navarro, E., & Hernández, J. (2020). Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares del sector manufacturero

- del Atlántico-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 124-144. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34653>
- Orozco, L., & Botero, I. (2024). Women ownership as a form of leadership: The role of context in understanding its effects on financial performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(1), 57-72. <https://doi.org/10.1177/23409444231222503>
- Ossa, H., & González, A. (2016). Hacienda Flandes: The ups and downs of a Colombian coffee farm. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 6(1), 1-23. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-06-2015-0117>
- Peláez, J., Salas, L., & García, M. (2023). Organizational Culture and Performance-Based Compensation in Family Firms: Does Family Involvement in Management Matter? *Review of Business Management*, 25(1), 33-51. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v25i1.4214>
- Perez, J. (2024). Foresight and the scamper technique: A combination of collective intelligence strategies for building innovation capacity. *Foresight*, 27(2), 341-366. <https://doi.org/10.1108/FS-07-2023-0134>
- Pertuz, V., & Ojeda, M. (2023). Importancia de las fuentes de conocimiento para la innovación: Un análisis de las empresas de servicios en Colombia. *Contaduría y Administración*, 68(3), 292-316. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3495>
- Ramírez, E., Fonseca, M., Sandoval, F., & Amoros, E. (2021). Survival mode: How Latin American family firms are coping with the pandemic. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 19(3/4), 259-269. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2021-1178>
- Rave, E., Moreno, J., Montoya, C., & Bedoya, D. (2022). Proceso de sucesión en Mipymes familiares colombianas: Estudio de casos múltiples. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1264-1279. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.26>
- Reina, W., Moscoso, J., & Montoya, C. (2020). Adjustment by size effect on the cost of equity: Pending practice in capital budget in Colombia. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 36(67), 126-142. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i67.7896>
- Román, R. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(112), 101-130. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70082-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70082-8)
- Romero, J., Gutiérrez, J., Barrios, J., & Sarmiento, O. (2022). Financiamiento de micro y pequeñas empresas familiares del sector confección de Barranquilla – Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(4), 230-244. <https://www.redalyc.org/journal/280/28073811014/html>

- Rovelli, P., Ferasso, M., de Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- Samara, G., & Lapeira, M. (2023). Women in Latin American family businesses: An institutional logics perspective. *Management Decision*, 61(3), 720-745. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2021-1245>
- Sánchez, S., & Manzi, M. (2013). “Eldorado” family: The survival and succession plan. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 3(1), 1-8. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-11-2012-0197>
- Sandoval, J., & Guerrero, D. (2010). Empresas familiares en Colombia: Hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 13(1), 135-146. <https://doi.org/10.31910/rudca.v13.n1.2010.717>
- Shahzad, F., Akhlaq, A., & Ghaffar, C. (2024). Exploring business succession dynamics in family-owned businesses: Lessons from Pakistani case studies. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2024-0214>
- Sierra, G. (2018). Política fiscal y su incidencia en la gestión de las empresas de tipo familiar en Colombia. *Tec Empresarial*, 12(1), 39-49. <https://doi.org/10.18845/te.v12i1.3570>
- Solarte, C., Solarte, M., & Barahona, J. (2020). Organizational culture and innovation in the market orientation of family companies of Pasto (Colombia). *Contaduría y Administración*, 65(1), 149. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725>
- Sukier, H., Neira, H., Portillo, R., Hernández, L., & Fabregas, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Revista Espacios*, 38(24), 1-12.
- Superintendencia de Sociedades. (2022). *Informe de buenas prácticas empresariales 2022*. Superintendencia de Sociedades.
- Tabares, A., & Cano, J. (2018). University students’ succession intention: GUESSS Colombia study evidence. *Revista Espacios*, 39(35), 1-12. <http://www1.revistaespacios.com/al8v39n35/18393521.html>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Uribe, A. (2017). “For 100 years, nothing needed to change”: A Colombian owner’s account. En G. Osnes (Ed.), *Family capitalism: Best practices in ownership and leadership* (pp. 86-96). Routledge, Taylor & Francis Group.

- Vázquez, P., Carrera, A., & Cornejo, M. (2020). Corporate governance in the largest family firms in Latin America. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(2), 137-163. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2018-0194>
- Villalonga, B., Trujillo, M.-A., Guzmán, A., & Cáceres, N. (2019). What Are Boards For? Evidence from Closely Held Firms in Colombia. *Financial Management*, 48(2), 537-573. <https://doi.org/10.1111/fima.12224>
- Ward, J. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x>
- Wilches, A., Orozco, L., & Beltrán, C. (2020). Estructura de las juntas directivas y divulgación de la responsabilidad social corporativa: El caso de las empresas más reputadas en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 33, 1-15. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao33.ejdd>
- Zambrano, S., Vázquez, A., & Urbiola, A. (2019). Empresas familiares, emprendimiento y género. Cinco problemáticas para el análisis regional. *Revista Espacios*, 40(22), 1-11. <http://www1.revistaespacios.com/a19v40n22/19402212.html>
- Zuluaga, J., & Acosta, P. (2024). The early origins of social responsibility in family businesses: Constructing strategic philanthropy at Ingenio Manuelita, 1929–1947. *Journal of Management History*, 31(1), 44-63. <https://doi.org/10.1108/JMH-12-2023-0135>
- Zuluaga, R., Guzmán, S., Márquez, E., Bertel, R., Rodríguez, L., Rueda, M., Rodríguez, D., & Nieto, M. (2024). Clustering and Principal Component Analysis for the characterization of corporate governance in family businesses. *Procedia Computer Science*, 231, 496-501. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.240>