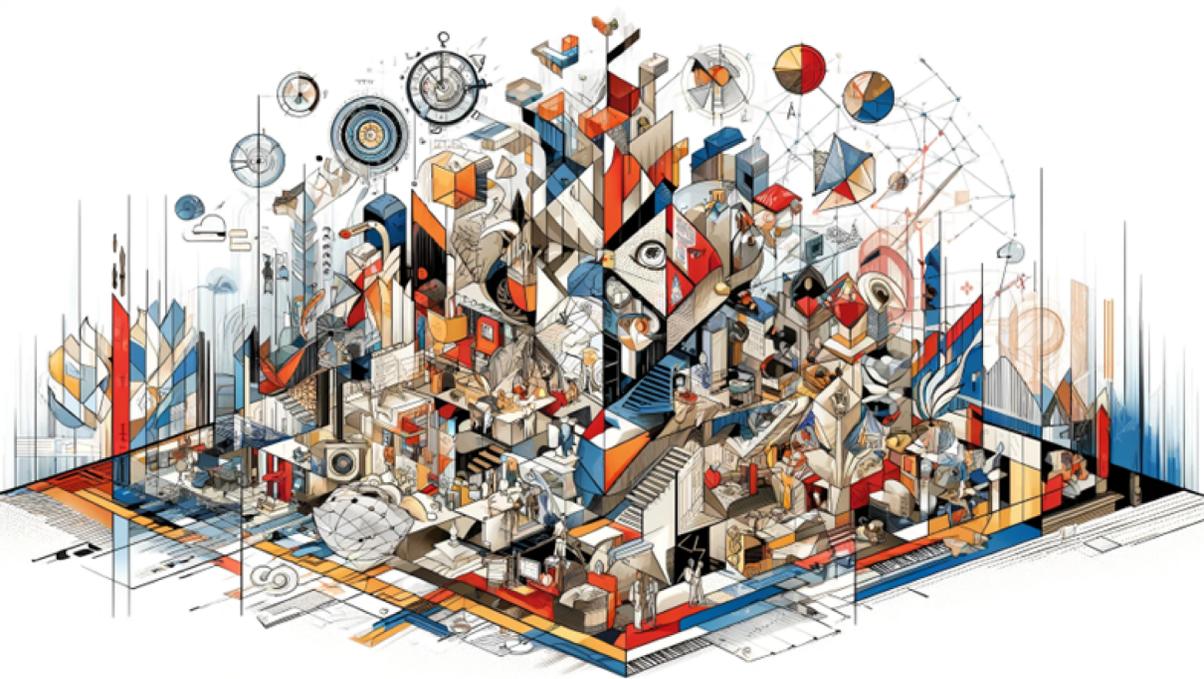


# LA EMPRESA FAMILIAR:

## CONCEPTOS, DINÁMICAS Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA



MARÍA JOSÉ PÉREZ-ESPINOZA

GLORIA RAMÍREZ-ELÍAS

JAVIER SOLANO-SOLANO

(ORGANIZADORES)



Universidad  
Autónoma de  
Tlaxcala



FAEDPYME  
Fondo de Apoyo al Análisis Estratégico y  
Desarrollo de Soluciones y Modelos de Negocio  
Red Iberoamericana de Investigadores en MIPyME

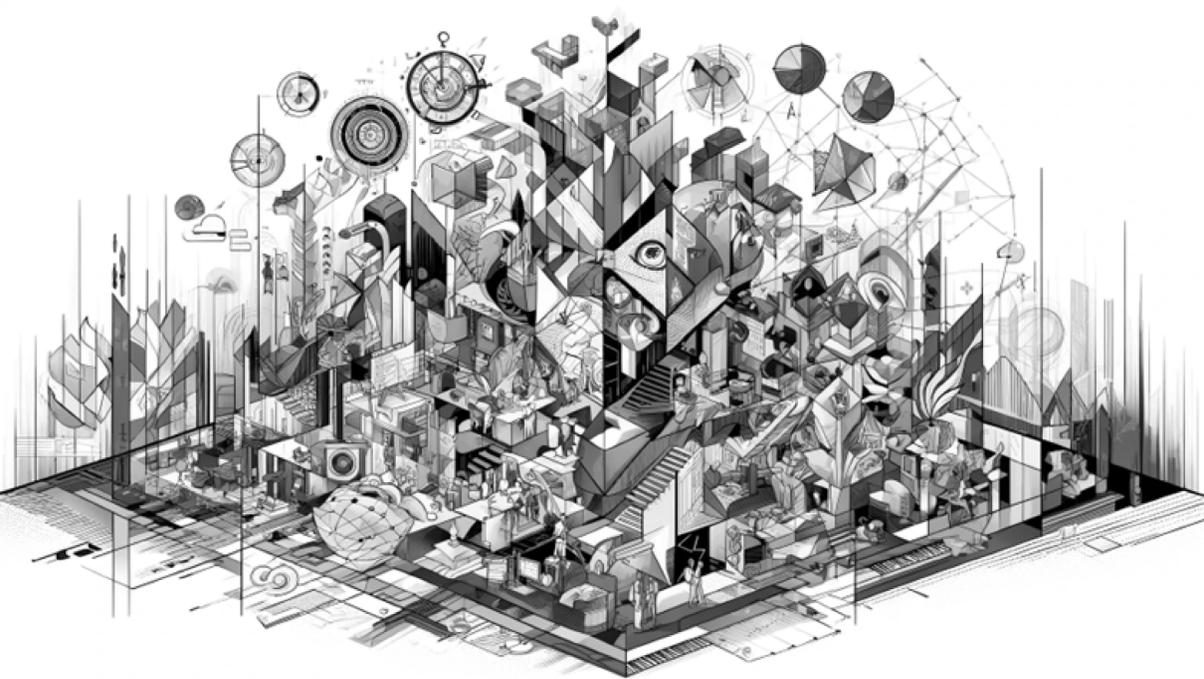
UMET  
UNIVERSIDAD  
METROPOLITANA



EDITORA  
ARTEMIS

2024

# LA EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTOS, DINÁMICAS Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA



MARÍA JOSÉ PÉREZ-ESPINOZA

GLORIA RAMÍREZ-ELÍAS

JAVIER SOLANO-SOLANO

(ORGANIZADORES)



Universidad  
Autónoma de  
Tlaxcala



FAEDPYME  
Fondo de Apoyo al Desarrollo Empresarial y  
Instituto de Investigación y Estudios Empresariales  
Red Iberoamericana de Investigadores en MIPyME

UMET  
UNIVERSIDAD  
METROPOLITANA



EDITORIA  
ARTEMIS

2024



O conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons Atribuição-Não-Comercial NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0). Direitos para esta edição cedidos à Editora Artemis pelos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, e sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

A responsabilidade pelo conteúdo dos artigos e seus dados, em sua forma, correção e confiabilidade é exclusiva dos autores. A Editora Artemis, em seu compromisso de manter e aperfeiçoar a qualidade e confiabilidade dos trabalhos que publica, conduz a avaliação cega pelos pares de todos manuscritos publicados, com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

<b>Editora Chefe</b>	Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira
<b>Editora Executiva</b>	M. <sup>a</sup> Viviane Carvalho Mocellin
<b>Direção de Arte</b>	M. <sup>a</sup> Bruna Bejarano
<b>Diagramação</b>	Elisangela Abreu
<b>Organizadores</b>	María José Pérez Espinoza Gloria Ramírez Elías Javier Solano Solano
<b>Imagem da Capa</b>	Dall-E
<b>Bibliotecário</b>	Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

#### Conselho Editorial

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ada Esther Portero Ricol, *Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”*, Cuba  
Prof. Dr. Adalberto de Paula Paranhos, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil  
Prof. Dr. Agustín Olmos Cruz, *Universidad Autónoma del Estado de México*, México  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Amanda Ramalho de Freitas Brito, Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Clara Monteverde, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Júlia Viamonte, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal  
Prof. Dr. Ángel Mujica Sánchez, *Universidad Nacional del Altiplano*, Peru  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Angela Ester Mallmann Centenaro, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Begoña Blandón González, *Universidad de Sevilla*, Espanha  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Carmen Pimentel, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Catarina Castro, Universidade Nova de Lisboa, Portugal  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cirila Cervera Delgado, *Universidad de Guanajuato*, México  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Neves, Universidade Aberta de Portugal  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Padovesi Fonseca, Universidade de Brasília-DF, Brasil  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil  
Prof. Dr. David García-Martul, *Universidad Rey Juan Carlos de Madrid*, Espanha  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Deuzimar Costa Serra, Universidade Estadual do Maranhão, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Dina Maria Martins Ferreira, Universidade Estadual do Ceará, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Edith Luévano-Hipólito, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, México  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Eduarda Maria Rocha Teles de Castro Coelho, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal  
Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, Universidade de São Paulo (USP), Brasil  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima, Brasil  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elvira Laura Hernández Carballido, *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, México



Prof.ª Dr.ª Emilas Darlene Carmen Lebus, *Universidad Nacional del Nordeste/ Universidad Tecnológica Nacional, Argentina*  
Prof.ª Dr.ª Erla Mariela Morales Morgado, *Universidad de Salamanca, Espanha*  
Prof. Dr. Ernesto Cristina, *Universidad de la República, Uruguay*  
Prof. Dr. Ernesto Ramírez-Briones, *Universidad de Guadalajara, México*  
Prof. Dr. Fernando Hitt, *Université du Québec à Montréal, Canadá*  
Prof. Dr. Gabriel Díaz Cobos, *Universitat de Barcelona, Espanha*  
Prof.ª Dr.ª Gabriela Gonçalves, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal  
Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Gladys Esther Leoz, *Universidad Nacional de San Luis, Argentina*  
Prof.ª Dr.ª Glória Beatriz Álvarez, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*  
Prof. Dr. Gonçalo Poeta Fernandes, Instituto Politécnico da Guarda, Portugal  
Prof. Dr. Gustavo Adolfo Juarez, *Universidad Nacional de Catamarca, Argentina*  
Prof. Dr. Guillermo Julián González-Pérez, *Universidad de Guadalajara, México*  
Prof. Dr. Håkan Karlsson, *University of Gothenburg, Suécia*  
Prof.ª Dr.ª Iara Lúcia Tescarollo Dias, Universidade São Francisco, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Isabel del Rosario Chiyon Carrasco, *Universidad de Piura, Peru*  
Prof.ª Dr.ª Isabel Yohena, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*  
Prof. Dr. Ivan Amaro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil  
Prof. Dr. Iván Ramon Sánchez Soto, *Universidad del Bío-Bío, Chile*  
Prof.ª Dr.ª Ivânia Maria Carneiro Vieira, Universidade Federal do Amazonas, Brasil  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz, *University of Miami and Miami Dade College, Estados Unidos*  
Prof. Dr. Jesús Montero Martínez, *Universidad de Castilla - La Mancha, Espanha*  
Prof. Dr. João Manuel Pereira Ramalho Serrano, Universidade de Évora, Portugal  
Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, UniFIMES - Centro Universitário de Mineiros, Brasil  
Prof. Dr. Jorge Ernesto Bartolucci, *Universidad Nacional Autónoma de México, México*  
Prof. Dr. José Cortez Godinez, Universidad Autónoma de Baja California, México  
Prof. Dr. Juan Carlos Cancino Diaz, Instituto Politécnico Nacional, México  
Prof. Dr. Juan Carlos Mosquera Feijoo, *Universidad Politécnica de Madrid, Espanha*  
Prof. Dr. Juan Diego Parra Valencia, *Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín, Colômbia*  
Prof. Dr. Juan Manuel Sánchez-Yañez, *Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México*  
Prof. Dr. Juan Porras Pulido, *Universidad Nacional Autónoma de México, México*  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
Prof. Dr. Leinig Antonio Perazolli, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil  
Prof.ª Dr.ª Livia do Carmo, Universidade Federal de Goiás, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo, Brasil  
Prof. Dr. Luis Fernando González Beltrán, *Universidad Nacional Autónoma de México, México*  
Prof. Dr. Luis Vicente Amador Muñoz, *Universidad Pablo de Olavide, Espanha*  
Prof.ª Dr.ª Macarena Esteban Ibáñez, *Universidad Pablo de Olavide, Espanha*  
Prof. Dr. Manuel Ramiro Rodriguez, *Universidad Santiago de Compostela, Espanha*  
Prof. Dr. Manuel Simões, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Márcia de Souza Luz Freitas, Universidade Federal de Itajubá, Brasil  
Prof. Dr. Marcos Augusto de Lima Nobre, Universidade Estadual Paulista (UNESP), Brasil  
Prof. Dr. Marcos Vinicius Meiado, Universidade Federal de Sergipe, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Mar Garrido Román, *Universidad de Granada, Espanha*  
Prof.ª Dr.ª Margarida Márcia Fernandes Lima, Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
Prof.ª Dr.ª María Alejandra Arecco, *Universidad de Buenos Aires, Argentina*  
Prof.ª Dr.ª Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Maria Carmen Pastor, *Universitat Jaume I, Espanha*



Prof.ª Dr.ª Maria da Luz Vale Dias – Universidade de Coimbra, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Maria do Céu Caetano, Universidade Nova de Lisboa, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Maria do Socorro Saraiva Pinheiro, Universidade Federal do Maranhão, Brasil  
Prof.ª Dr.ª MªGraça Pereira, Universidade do Minho, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Maria Gracinda Carvalho Teixeira, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil  
Prof.ª Dr.ª María Guadalupe Vega-López, *Universidad de Guadalajara, México*  
Prof.ª Dr.ª Maria Lúcia Pato, Instituto Politécnico de Viseu, Portugal  
Prof.ª Dr.ª Maritza González Moreno, *Universidad Tecnológica de La Habana, Cuba*  
Prof.ª Dr.ª Mauriceia Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras, Brasil  
Prof. Dr. Melchor Gómez Pérez, Universidad del Pais Vasco, Espanha  
Prof.ª Dr.ª Ninfa María Rosas-García, Centro de Biotecnología Genómica-Instituto Politécnico Nacional, México  
Prof.ª Dr.ª Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense, Brasil  
Prof. Dr. Osbaldo Turpo-Gebera, *Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Peru*  
Prof.ª Dr.ª Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Paula Arcoverde Cavalcanti, Universidade do Estado da Bahia, Brasil  
Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará, Brasil  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares, Universidade Federal do Piauí, Brasil  
Prof. Dr. Sérgio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí, Brasil  
Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Silvia Inés del Valle Navarro, *Universidad Nacional de Catamarca, Argentina*  
Prof.ª Dr.ª Solange Kazumi Sakata, Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN)- USP, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Stanislava Kashtanova, *Saint Petersburg State University, Russia*  
Prof.ª Dr.ª Susana Álvarez Otero – Universidad de Oviedo, Espanha  
Prof.ª Dr.ª Teresa Cardoso, Universidade Aberta de Portugal  
Prof.ª Dr.ª Teresa Monteiro Seixas, Universidade do Porto, Portugal  
Prof. Dr. Valter Machado da Fonseca, Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande, Brasil  
Prof.ª Dr.ª Vera Lúcia Vasilévski dos Santos Araújo, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil  
Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, *Corporación Universitaria Autónoma del Cauca, Colômbia*  
Prof. Dr. Xosé Somoza Medina, *Universidad de León, Espanha*

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E55 La empresa familiar [livro eletrônico] : conceptos, dinámicas y orientación emprendedora / Organizadores María José Pérez Espinoza, Gloria Ramírez Elías, Javier Solano Solano. – Curitiba, PR: Artemis, 2024.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

Edição bilingue

ISBN 978-65-81701-22-2

DOI 10.37572/EdArt\_120924222

1. Administração. 2. Empresas familiares. I. Espinoza, María José Pérez. II. Elías, Gloria Ramírez. III. Solano, Javier Solano

CDD 658.04

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422



## PRESENTACIÓN

Es un honor presentar esta obra, que representa el fruto de un esfuerzo colectivo dedicado a entender y analizar la importancia de las empresas familiares en el contexto económico y social contemporáneo. Este libro es el resultado de la colaboración de destacados académicos en el campo, quienes han contribuido con sus conocimientos y experiencias para ofrecer una visión reflexiva sobre las empresas familiares. La relevancia de las empresas familiares en la economía global es innegable. Sin embargo, a pesar de su prevalencia y de su impacto económico, las empresas familiares enfrentan desafíos únicos que requieren una comprensión y un enfoque especializado. Este libro se propone abordar estos desafíos y proporcionar un marco práctico que ayude a las empresas familiares a navegar por el complejo entorno empresarial actual.

El contenido de este libro se estructura en dos secciones principales. La primera sección, “Fundamentos y evolución de las empresas familiares”, proporciona una base sólida para comprender qué son las empresas familiares, cómo han evolucionado a lo largo del tiempo y cuál es su importancia en la economía global. Los capítulos de esta sección exploran desde las definiciones fundamentales hasta la dinámica y evolución de estas empresas, pasando por el análisis de la cultura empresarial familiar y los modelos teóricos que mejor explican su estructura y funcionamiento. La segunda sección, “Estrategias y orientación emprendedora”, se centra en las estrategias que las empresas familiares pueden adoptar para mejorar su eficacia organizacional y su competitividad en el mercado. Se abordan temas como la gestión del conocimiento, la orientación emprendedora y las barreras y oportunidades que enfrentan estas empresas en el entorno digital. Los capítulos de esta sección no solo ofrecen una revisión de la literatura existente, sino que también presentan nuevas perspectivas y agendas de investigación futura que pueden guiar a académicos y profesionales en el estudio y la práctica de la gestión de empresas familiares.

A lo largo de los capítulos, los autores han realizado un esfuerzo por integrar diversas disciplinas y enfoques teóricos, lo que enriquece el análisis y proporciona una visión más completa de las empresas familiares. Este enfoque interdisciplinario es relevante para entender la complejidad de estas organizaciones, que operan en la intersección de la familia, la empresa y la propiedad. Los modelos presentados, como el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis, ofrecen herramientas analíticas valiosas para identificar y abordar los retos específicos que enfrentan las empresas familiares en términos de gobernanza, sucesión y gestión de conflictos.

Además, este libro no solo se centra en el análisis académico, sino que también ofrece recomendaciones prácticas para los líderes y gestores de empresas familiares. La gestión del conocimiento, la profesionalización de la empresa y la planificación de la sucesión son algunos de los temas clave que se abordan con un enfoque práctico y

orientado a la acción. Estas recomendaciones están diseñadas para ayudar a las empresas familiares a aprovechar sus fortalezas únicas y a superar las barreras que pueden limitar su crecimiento y sostenibilidad. Es importante destacar el papel que las empresas familiares juegan en el desarrollo socioeconómico de las comunidades en las que operan. Estas empresas no solo generan empleo y riqueza, sino que también contribuyen al desarrollo local mediante inversiones en infraestructura, educación y servicios sociales. La responsabilidad social y el compromiso con el bienestar de la comunidad son valores intrínsecos a muchas empresas familiares, y este libro subraya la importancia de mantener y fortalecer estos valores en el contexto de la globalización y la digitalización.

Por último, quiero expresar mi agradecimiento a todos los autores y pares que con sus observaciones han hecho posible esta obra se convierta en realidad. En particular, agradecemos a:

- ◆ Cinthya Carmona Ochoa, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Gonzalo Eloy Carmona Ochoa, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Yanary Carvallo Monsalve, Universidad Metropolitana, Sede Machala (Ecuador)
- ◆ Olga Anaid Díaz Jacinto, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Delia Esperanza García Vences, Universidad Autónoma del Estado de México (México)
- ◆ Andreina González Ordoñez, Universidad Metropolitana, Sede Machala (Ecuador)
- ◆ Juan Sánchez Osorio, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Adriana Santamaría Mendoza, Universidad Politécnica del Valle de Toluca (México)
- ◆ Bill Serrano Orellana, Universidad Técnica de Machala (Ecuador)
- ◆ Pedro Severino González, Universidad del Maulme (Chile)
- ◆ Mario Franz Subieta Zecua, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Lilibeth Portillo Rumbo, Universidad Autónoma de Tlaxcala (México)
- ◆ Armando Urdaneta Montiel, Universidad Metropolitana, Sede Machala (Ecuador)
- ◆ David Zaldumbide Peralvo, Pontificia Universidad Católica del Ecuador (Ecuador)

Su dedicación, experiencia y conocimientos han sido fundamentales para la finalización de este proyecto. Esperamos que este libro no solo cumpla con las expectativas del lector, sino que también les proporcione las herramientas y la motivación necesarias para enfrentar y superar los desafíos en el camino hacia el éxito empresarial.

María José Pérez Espinoza

## PRÓLOGO

Es un privilegio ser invitado a escribir el prólogo de esta obra. A lo largo de mi carrera académica y profesional, he tenido la oportunidad de observar y estudiar de cerca las dinámicas y los desafíos que enfrentan las empresas familiares. Estas organizaciones, que constituyen el núcleo de muchas economías a nivel global, poseen características y complejidades únicas que merecen un análisis detallado. Este libro, a cargo de los compiladores María José Pérez-Espinoza, Gloria Ramírez-Elías y Javier Solano-Solano, ofrece una visión comprensiva y bien fundamentada sobre el papel esencial de las empresas familiares en el desarrollo económico y social contemporáneo. La importancia de las empresas familiares no puede ser subestimada. Representan más del 80% de las empresas en todo el mundo y son responsables de una porción significativa del PIB) y del empleo en numerosos países. En este contexto, resulta imperativo entender las dinámicas internas y externas que las afectan, así como las estrategias que pueden adoptar para mantener su relevancia y competitividad en un entorno cada vez más complejo y globalizado.

Las empresas familiares son, sin duda, un pilar de la economía global. Su capacidad para generar empleo, fomentar la innovación y contribuir al desarrollo socioeconómico las convierte en actores clave en cualquier economía. A diferencia de las empresas no familiares, estas organizaciones están intrínsecamente ligadas a la familia que las posee y las gestiona, lo que añade una capa adicional de complejidad a su administración. Este vínculo familiar puede ser una fuente de gran fortaleza, pero también puede presentar desafíos únicos, especialmente en áreas como la sucesión, la profesionalización y la digitalización. Una de las características distintivas de las empresas familiares es su enfoque a largo plazo. Mientras que muchas empresas públicas están presionadas por la necesidad de mostrar resultados trimestrales para satisfacer a los accionistas, las empresas familiares a menudo pueden permitirse el lujo de pensar en términos de décadas, o incluso generaciones. Este enfoque a largo plazo puede fomentar una mayor inversión en innovación, en el desarrollo del capital humano y en la sostenibilidad, aspectos que son cruciales para el éxito en el mundo empresarial actual.

A pesar de sus numerosas fortalezas, las empresas familiares también enfrentan una serie de desafíos únicos. La sucesión es quizás el más evidente de estos desafíos. La transición de liderazgo de una generación a otra puede ser un proceso complicado y, si no se maneja adecuadamente, puede poner en peligro la continuidad de la empresa. La planificación de la sucesión requiere una preparación cuidadosa, una comunicación abierta y, en muchos casos, la intervención de asesores externos para garantizar que el proceso se realice de manera fluida y sin conflictos. Además de la sucesión, la profesionalización de la gestión es otro desafío importante para muchas empresas familiares. A medida

que estas organizaciones crecen, la necesidad de incorporar prácticas de gestión más formales y estructuradas se vuelve crítica. Esto puede incluir la contratación de ejecutivos no familiares con experiencia y conocimientos específicos, la implementación de sistemas de gobierno corporativo y la adopción de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia operativa. La digitalización es otro reto significativo, pero también una oportunidad enorme para las empresas familiares. La adopción de tecnologías digitales no solo implica la implementación de nuevas herramientas y sistemas, sino también una transformación cultural dentro de la organización. Las empresas familiares deben estar dispuestas a abrazar el cambio y a invertir en el desarrollo de competencias digitales entre sus miembros y empleados. La resistencia al cambio es un obstáculo común, pero superarlo es esencial para mantenerse competitivos en el mercado global.

Este libro se distingue por su enfoque interdisciplinario, integrando perspectivas de la economía, la administración, la sociología y la psicología para ofrecer en un lenguaje sencillo un análisis integrador sobre las empresas familiares. Los autores han logrado combinar aspectos de la teoría y práctica de manera efectiva, proporcionando tanto un marco teórico fundamentado como recomendaciones prácticas para los líderes de empresas familiares. En la primera sección del libro, "Fundamentos y evolución de las empresas familiares", se exploran las bases teóricas y la evolución histórica de estas organizaciones. Los capítulos de esta sección ofrecen una revisión detallada de las definiciones y características de las empresas familiares, así como de los modelos teóricos que explican su funcionamiento. Se destaca, por ejemplo, el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis, que analiza la interrelación entre familia, propiedad y empresa, proporcionando una herramienta valiosa para entender las dinámicas internas de estas organizaciones. La segunda sección, "Estrategias y orientación emprendedora", se centra en las estrategias que las empresas familiares pueden adoptar para mejorar su eficacia y competitividad. Se abordan temas importantes como la gestión del conocimiento, la innovación y la orientación emprendedora. Los autores no solo presentan una revisión exhaustiva de la literatura existente, sino que también proponen nuevas direcciones de investigación y estrategias prácticas que pueden ser implementadas por las empresas familiares para superar los desafíos actuales y futuros.

Este libro hace una contribución tanto a la literatura académica como a la práctica empresarial. Para los académicos, ofrece una síntesis de la investigación existente y propone nuevas áreas de estudio que pueden enriquecer nuestro entendimiento de las empresas familiares. Para los profesionales, proporciona herramientas y estrategias prácticas que pueden ayudar a mejorar la gestión y la competitividad de estas organizaciones. Los capítulos dedicados a la digitalización y la innovación son particularmente relevantes en el contexto actual, donde la tecnología está transformando todos los aspectos de la vida empresarial. Los autores destacan

la importancia de la adopción de tecnologías digitales y ofrecen recomendaciones concretas para facilitar este proceso. La digitalización no solo puede mejorar la eficiencia operativa, sino que también puede abrir nuevas oportunidades de mercado y fomentar la innovación en productos y servicios. Otro aspecto destacado del libro es su enfoque en la responsabilidad social y la sostenibilidad. Las empresas familiares, con su enfoque a largo plazo y su compromiso con la comunidad, están en una posición única para liderar en estos ámbitos. Los autores subrayan la importancia de integrar la responsabilidad social en la estrategia empresarial y ofrecen ejemplos de cómo las empresas familiares pueden contribuir al desarrollo sostenible de sus comunidades.

De esta forma, esta obra es un texto destacado para cualquier persona interesada en el estudio y la gestión de las empresas familiares. Ofrece una visión comprensiva y matizada de estas organizaciones, destacando tanto sus fortalezas como sus desafíos. Los autores han realizado un trabajo excepcional al integrar diversas disciplinas y enfoques teóricos, proporcionando un análisis exhaustivo y bien fundamentado. Este libro no solo es relevante para los académicos y estudiantes, sino también para los líderes de empresas familiares y los consultores que trabajan con ellas. Proporciona herramientas y estrategias prácticas que pueden ayudar a estas organizaciones a navegar por el complejo entorno empresarial actual y a asegurar su éxito a largo plazo. Es mi sincero deseo que esta obra se convierta en una referencia indispensable en el campo de estudio de las empresas familiares y que contribuya significativamente a la comprensión y al éxito de estas organizaciones esenciales para nuestro bienestar económico y social.

Emanuel Ferreira Leite  
Universidade do Pernambuco, Brasil

## SUMÁRIO

### FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

#### **CAPÍTULO 1..... 1**

##### EMPRESAS FAMILIARES: DEFINICIÓN, EVOLUCIÓN E IMPORTANCIA

María José Pérez-Espinoza

Cecibel del Rocío Espinoza-Carrión

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1209242221](https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242221)

#### **CAPÍTULO 2..... 22**

##### DINÁMICAS Y EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

María José Pérez-Espinoza

Lisette Vera-Quiroz

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1209242222](https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242222)

#### **CAPÍTULO 3..... 40**

##### LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR

María José Pérez-Espinoza

Vicente Sabater-Sempere

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1209242223](https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242223)

#### **CAPÍTULO 4..... 63**

##### EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS DE TAGIURI Y DAVIS: SU IMPORTANCIA EN LOS NEGOCIOS FAMILIARES

María José Pérez-Espinoza

Giuseppe Vanoni-Martínez

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1209242224](https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242224)

### ESTRATEGIAS Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

#### **CAPÍTULO 5..... 81**

##### LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO CLAVE PARA LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

Gloria Ramírez-Elias

Javier Solano-Solano

Alejandra Chang-Fernández

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1209242225](https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242225)

**CAPÍTULO 6..... 105**

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA EN EMPRESAS FAMILIARES: REVISIÓN SISTEMÁTICA Y UNA AGENDA DE INVESTIGACIÓN FUTURA

Carolina Uzcátegui Sánchez

Ariana Herrera Pérez

Marco Guerrero Ríos

 [https://doi.org/10.37572/EdArt\\_1209242226](https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242226)

**SOBRE OS ORGANIZADORES ..... 144**

**ÍNDICE REMISSIVO ..... 146**

# CAPÍTULO 1

## EMPRESAS FAMILIARES: DEFINICIÓN, EVOLUCIÓN E IMPORTANCIA



Data de submissão: 16/08/2024

Data de aceite: 02/09/2024

**María José Pérez-Espinoza**

Universidad Metropolitana

Sede Machala

<https://orcid.org/0000-0001-6215-5444>

**Cecibel del Rocío Espinoza-Carrión**

Universidad Técnica de Machala

<https://orcid.org/0000-0001-6296-4946>

**RESUMEN:** Las empresas familiares son una piedra angular de la economía global, representando más del 80% de las empresas a nivel mundial y contribuyendo significativamente al PIB y al empleo. Estas empresas se caracterizan por la propiedad familiar, la continuidad generacional y el compromiso a largo plazo. La literatura académica destaca su complejidad, influenciada por las dinámicas de la familia, la empresa y la propiedad, creando sinergias y

conflictos. En Ecuador, las empresas familiares desempeñan un papel crucial en el comercio, la manufactura y los servicios, enfrentando desafíos como la profesionalización y la sucesión. La digitalización ofrece oportunidades significativas, pero enfrenta barreras como la resistencia al cambio y la falta de competencias digitales. La planificación efectiva de la sucesión es esencial para su éxito a largo plazo.

**PALABRAS CLAVE:** Empresas familiares. Digitalización. Sucesión. Profesionalización. Sostenibilidad.

**FAMILY BUSINESSES: DEFINITION, EVOLUTION, AND IMPORTANCE**

**ABSTRACT:** Family businesses are a cornerstone of the global economy, representing more than 80% of companies worldwide and significantly contributing to GDP and employment. These businesses are characterized by family ownership, generational continuity, and long-term commitment. The academic literature

highlights their complexity, influenced by the dynamics of family, business, and ownership, creating both synergies and conflicts. In Ecuador, family businesses play a crucial role in commerce, manufacturing, and services, facing challenges such as professionalization and succession. Digitalization offers significant opportunities but also faces barriers such as resistance to change and lack of digital skills. Effective succession planning is essential for their long-term success.

**KEYWORDS:** Family businesses. Digitalization. Succession. Professionalization. Sustainability.

## 1 INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares constituyen una piedra angular en la estructura económica global, desempeñando un papel crucial no solo en la generación de riqueza sino también en la estabilidad y crecimiento socioeconómico. A nivel mundial, se estima que más del 80% de las empresas son de propiedad familiar, contribuyendo significativamente al PIB y al empleo en sus respectivas economías (Gudzovata y Voronovska, 2023). Esta preponderancia se observa en economías tan diversas como las de Estados Unidos, Alemania, España y muchos países en desarrollo, donde estas organizaciones representan un motor esencial de desarrollo y sostenibilidad económica.

Desde el ámbito académico, resulta imperativo analizar en profundidad las características distintivas de las empresas familiares, ya que estas no solo se diferencian de las empresas no familiares por su estructura de propiedad y gestión, sino también por su enfoque en la continuidad generacional, los valores familiares y el compromiso a largo plazo. La literatura académica ha evolucionado para incluir diversas definiciones y enfoques teóricos sobre qué constituye una empresa familiar. Esta diversidad refleja la complejidad inherente a estas entidades, que operan bajo la influencia de múltiples sistemas interconectados: la familia, la empresa y la propiedad.

Una de las primeras definiciones de empresa familiar fue propuesta por Simon (1952), quien la describió como una entidad de negocios en la cual la propiedad y/o la dirección están en manos de un grupo de personas con relaciones familiares. Posteriormente, autores como Donnelly (1988) y Lansberg (1983) ampliaron esta definición para incluir la coexistencia y coevolución de los sistemas familiares y empresariales, destacando tanto las sinergias como los conflictos potenciales que pueden surgir de esta interacción.

La importancia de las empresas familiares va más allá de su prevalencia numérica. Estas empresas son fundamentales para el desarrollo de diversas industrias, aportando un valor añadido significativo. La capacidad de estas empresas para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, su enfoque en la innovación y

su compromiso con la sostenibilidad a largo plazo son aspectos que las distinguen. Además, las empresas familiares suelen tener un impacto positivo en la calidad de vida de sus empleados y comunidades, ya que tienden a fomentar un entorno laboral estable y a contribuir al desarrollo local mediante inversiones en infraestructura, educación y servicios sociales.

En Ecuador, las empresas familiares desempeñan un papel especialmente importante. Según datos recientes, estas empresas representan una proporción significativa del sector empresarial, dado que 9 de cada 10 empresas son de este tipo, las mismas que participan activamente en industrias como el comercio, la manufactura y los servicios. La contribución de las empresas familiares al PIB y al empleo en Ecuador es notable, evidenciando su importancia para la economía nacional (Samaniego et al., 2024). Además, estas empresas enfrentan desafíos particulares, como la necesidad de profesionalización, la gestión de la sucesión y la adaptación a un entorno económico globalizado.

Desde una perspectiva académica, el estudio de las empresas familiares en Ecuador y en otros contextos se ha centrado en entender las dinámicas internas y externas que afectan su rendimiento y sostenibilidad. La investigación ha abordado temas como la gobernanza, la profesionalización, la sucesión y la capacidad de innovación, proporcionando un marco teórico y empírico que ayuda a comprender mejor cómo estas empresas pueden continuar contribuyendo al desarrollo económico y social.

La relevancia de las empresas familiares para la economía de un país es indiscutible. Su capacidad para generar empleo, fomentar la innovación y contribuir al desarrollo socioeconómico las convierte en actores clave en cualquier economía. La investigación académica sobre estas empresas es esencial para identificar las mejores prácticas y los desafíos que deben superar para seguir siendo competitivas y sostenibles en el largo plazo. Es fundamental seguir explorando y entendiendo las complejidades de las empresas familiares para maximizar su potencial y asegurar su contribución continuada al bienestar económico y social.

## **2 DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR**

### **2.1 PRIMERAS REFERENCIAS ANTECEDEN LA DÉCADA DEL 90**

Es imprescindible conocer las diferentes definiciones que giran en torno al concepto de empresa familiar. Una de las primeras referencias fue desarrollada por Simon (1952), quien describió la empresa familiar como una entidad de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección están en manos de un

grupo humano cuyos miembros tienen una relación familiar. Calder (1961) afirma que los primeros trabajos que plantean a la empresa familiar como tal datan de la década de 1960 y establecen que tiene características específicas por el hecho de ser familiar. Posteriormente, Donnelly (1988) la define de manera breve y concreta como aquella que incluye a dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella.

Kepner (1983) señala que la empresa y la familia constituyen dos sistemas acoplados entre sí de forma que co-evolucionan, lo que significa que cada sistema pone a disposición del otro su propia complejidad. Un concepto menos positivo es el de Lansberg (1983), quien puntualiza que la empresa y la familia son dos sistemas caracterizados por tener un conjunto de valores, reglas y objetivos diferentes, y que la intersección de ambos sistemas sería una fuente de conflicto en la organización, dado que ambas harían demandas al empresario que serían mutuamente incompatibles entre sí. En la misma línea, Rosenblatt, Mik, Anderson y Johnson (1985) la definen como dos sistemas diferentes y conectados entre sí, pero también indican que de esta conexión se generaría la dificultad en la diferenciación entre un sistema y otro, lo que daría lugar a confusión.

## 2.2 DEFINICIONES DE LOS AÑOS 90 Y 2000

Del mismo modo, otra definición de empresa familiar hace alusión a este tipo de organizaciones cuando la familia es dueña de la empresa y se anticipa que en un mediano o largo plazo algún miembro más joven de la familia tomará la dirección y manejo de la empresa para controlar el negocio y todo lo que este genere (Churchill y Hatten, 1987). Litz (1995) menciona que existen dos enfoques complementarios al momento de definir a una empresa familiar: uno de ellos es que este tipo de organizaciones concentra tanto la dirección como la propiedad en una unidad familiar; y el segundo enfoque es la implicación y el nivel de injerencia que tiene la familia en todo lo concerniente a la empresa, su gestión, administración y control.

Gallo (1995) y Shanker y Astrachan (1996) agregan que para que una empresa sea catalogada como familiar confluyen tres dimensiones: propiedad, poder y continuidad. En esta misma línea, Gimeno (1997) concreta que la empresa familiar es aquella que es propiedad de una familia y que está gestionada por ella, mientras que Grabinsky (2000) complementa esta definición indicando que la empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones están en manos de una familia, cuyos miembros toman las decisiones básicas, estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones.

## 2.3 DEFINICIONES MÁS RECIENTES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares son organizaciones con una enorme complejidad, que se centran en la sucesión, las formas de gobernanza, los estilos de gestión y la cultura organizacional, y la familia desempeña un papel importante en el control informal basado en valores y creencias compartidos (Cisneros et al., 2011). En este sentido, se debe considerar que una empresa es familiar cuando existe un importante nexo de unión entre la empresa y la familia, aunque dicha aclaración pueda parecer redundante.

Una definición más compleja y completa de las empresas familiares, indica que son un esquema compuesto o circular que consta de elementos como empresa, familia, propietarios, poder (gobernanza y participación en la gestión), experiencia (generación a cargo) y cultura (valores familiares y empresariales) (Fernández-Roca et al., 2017). Define a la empresa familiar como un sistema en sí mismo, conformado por la interconexión de un grupo de individuos, tanto familiares como no familiares, cuya actividad se desarrolla con una clara vocación de expansión y continuidad por parte de los mismos miembros de la empresa.

Finalmente, una percepción más actual define a la empresa familiar como empresas con propiedad, gestión y directorio concentrados, que a menudo enfrentan desafíos en la gestión de estos recursos y la adaptación a nuevos paradigmas económicos y de gobernanza. (Bal y Aşkun, 2023).

## 2.4 ASPECTOS ADICIONALES SOBRE QUE NO CARACTERIZA LA EMPRESA FAMILIAR

Las definiciones mencionadas anteriormente y desarrolladas a lo largo del tiempo por diversos autores permiten tener una mejor claridad sobre lo que las empresas familiares no son. Gallo (2011) aclara que se deben excluir de este grupo a aquellas organizaciones que son “individuales” o en las que la familia no participa de manera directa en la organización.

Por ejemplo, dicha situación puede ocurrir con las empresas cuyo capital proviene de una familia, denominadas “empresas de capital familiar”, pero que autores como Gallo y García Pont (1998) no consideran como empresas familiares debido a que no existe una participación activa de la familia en la dirección de la organización, anulando automáticamente el componente de dirección-propiedad, que es característico en este tipo de firmas. Otro caso es el de las llamadas “empresas artesanales”, que se caracterizan por tener una altísima dependencia tanto de sus proveedores como de sus clientes, y la

posibilidad de crecimiento o cambio es casi nula. Generalmente, el dueño de este tipo de negocios trata de subsistir y no de dejar un legado a sus hijos u otros familiares.

También existen las empresas propio-dirigidas, que, como su nombre lo indica, están manejadas, dirigidas y controladas por su dueño. Toda la organización refleja de una forma intensa el alcance de sus objetivos personales y los valores y cultura del propietario, por lo que lo más probable es que no exista una intención de legar a futuro la organización a otra persona de su familia (Ward y Aronoff, 1994).

## 2.5 DEFINICIONES Y PRINCIPALES EXPONENTES

A continuación, en Tabla 1, se presenta una serie de definiciones desarrolladas a lo largo de los años por distintos autores, que reafirman las características mencionadas en este apartado, cada una analizada desde perspectivas diferentes y con criterios que se complementan o le agregan valor al término con el pasar de los años.

Tabla 1. Definiciones de Empresa Familiar.

<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
Simon (1952)	Las empresas familiares son una entidad de negocios, en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o dirección, se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe una relación de familia.
Calder (1961)	La empresa familiar tiene unas características específicas por el simple hecho de ser familiar.
Kepner (1983)	La empresa y familia constituyen dos sistemas interpretados, es decir, dos sistemas acoplados entre sí de forma que co-evolucionan, la misma que consiste en que cada sistema pone a disposición del otro su propia complejidad.
Lansberg (1983)	La empresa y familia son dos sistemas caracterizados por tener un conjunto de valores, reglas y objetivos diferentes, y que la intersección de ambos sistemas sería una fuente de conflicto en la organización, dado que ambas harían demandas al empresario que serían mutuamente incompatibles entre sí.
Rosenblatt, Mik, Anderson y Johnson (1985)	Define a la empresa familiar como dos sistemas diferentes pero conectados entre sí, pero de esta conexión se generaría la dificultad en la diferenciación entre un sistema y otro, por lo que daría lugar a confusión.
Churchill y Hatten (1987)	La empresa familiar hace alusión, cuando la familia es dueña de la empresa y adicionalmente se anticipa que en un mediano o largo plazo algún miembro de la familia más joven tomará la dirección y manejo de la empresa para controlar el negocio y todo lo que este genere.
Donnelly (1988)	Una empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella.
Gallo, Shanker y Astrachan (1995, 1996)	Para que una empresa sea catalogada de tipo familiar confluyen tres dimensiones: propiedad, poder y continuidad.

Litz, (1995)	Existen dos enfoques complementarios al momento de definir a una empresa familiar, uno de ellos es que este tipo de organizaciones concentra tanto la dirección como la propiedad de una unidad familiar; y el segundo enfoque es la implicación y nivel de injerencia que tiene la familia en todo lo concerniente a la empresa, su gestión, administración y control.
Chua, Chrisman y Sharma (1999)	La empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, donde sus miembros toman las decisiones básicas, estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones.
Cisneros et al., (2011)	Las empresas familiares son organizaciones con una enorme complejidad, que se centran en la sucesión, las formas de gobernanza, los estilos de gestión y la cultura organizacional, y la familia desempeña un papel importante en el control informal basado en valores y creencias compartidos
Konopaski, Jack, y Hamilton (2015)	La empresa familiar es un sistema en sí mismo, conformado por la interconexión de un grupo de individuos, tanto familiares como no familiares, y cuya actividad se desarrolla con una clara vocación de expansión y continuidad por parte de los mismos miembros de la empresa.
Schwass y Glemser (2016)	Las empresas familiares son empresas en las que una familia posee una participación significativa (más del 20% del capital social o la mayoría de los derechos de voto) y puede influir en decisiones importantes, como la elección del presidente y del director general.
Cui, Ding, Liu, y Wu (2016)	Las empresas familiares con miembros de la familia como directores ejecutivos tienen un mejor desempeño en materia de responsabilidad social corporativa, y las empresas familiares pueden ofrecer incentivos a largo plazo a los directores ejecutivos no familiares para preservar los valores socioeconómicos.
Fernández-Roca et al. (2017)	Las empresas familiares se componen de elementos como la empresa, la familia, los propietarios, el poder, la experiencia y la cultura, y los valores familiares y empresariales desempeñan un papel importante.
Hastenteufel, y Staub (2019)	Las empresas familiares se caracterizan por una larga tradición, confianza, confiabilidad, innovación, visión de futuro, enfoque a largo plazo y flexibilidad, generando la mayoría de los nuevos empleos en muchos países.
Bika y Frazer (2020)	Las redes de élite redefinen las empresas familiares a través de “valores familiares” cargados de afecto, como la lealtad, el cuidado, el compromiso e incluso el “amor”, reuniendo a miembros de la red sin un parentesco biológico compartido.
Kleve, Köllner, Schlippe, y Rüsen (2020)	Las empresas familiares son a la vez familia y organización, y las grandes empresas involucran a accionistas lejanos en una red familiar.
Solonenko (2021)	Las empresas familiares tienen una orientación social, apuntan a un crecimiento moderado estable y son la forma dominante de emprendimiento, contribuyendo a la prosperidad económica en las comunidades y países locales.
Wijaya, P. (2023)	Las empresas familiares son un metasistema que consiste en un ciclo de retroalimentación entre la unidad familiar, la entidad comercial y los miembros de la familia, generando ganancias y riqueza transgeneracionales para una familia emprendedora.
Bal y Aşkun (2023)	Las empresas familiares son empresas con propiedad, gestión y directorio concentrados, que a menudo enfrentan desafíos en la gestión de estos recursos y la adaptación a nuevos paradigmas económicos y de gobernanza.

Tomando en consideración la recolección de información realizada en este primer apartado sobre las definiciones de empresas familiares, para el desarrollo de esta investigación se tomarán en cuenta aquellas definiciones que integren los tres elementos clave: familia, empresa y propiedad (o dirección). Además, se considerarán las definiciones que incluyan la continuidad o sucesión en sus acepciones.

### 3 EVOLUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Para comprender plenamente el contexto que rodea a las empresas familiares, es esencial realizar un recuento de la evolución de las investigaciones que se han llevado a cabo en este ámbito. Este recorrido comienza con la opinión de Barry (1975), quien sostiene que durante las primeras fases de la era y la revolución industrial, las empresas gestionadas por familias lideraban el proceso de desarrollo económico. Estas empresas contribuyeron significativamente a la economía en aquel tiempo, principalmente a través de la creación de miles de puestos de trabajo en las industrias a las que pertenecían, el pago de impuestos y su habilidad empresarial para aprovechar las oportunidades que se les presentaban, mejorando así la producción, el rendimiento y otros aspectos importantes.

A lo largo de los años, las empresas familiares han enfrentado innumerables desafíos. No fue hasta las décadas de 1970 y 1980 que varios autores comenzaron a realizar estudios profundos sobre las connotaciones negativas de la inmersión de familiares no profesionales (o con escasa preparación y experiencia profesional) en la gestión de la empresa. Estas décadas marcaron el inicio de los estudios desde diversas perspectivas y puntos de análisis sobre las empresas familiares. Autores como Chan y Shim (2015) señalaron que, para garantizar el éxito a mediano o largo plazo de una empresa familiar, lo mejor era encomendar su dirección a un profesional, reduciendo así el riesgo de una gestión ineficaz por parte de familiares no capacitados.

En la década de 1990, las empresas familiares comenzaron a ser consideradas como una disciplina separada de otros campos relacionados (Bird et al., 2002; Moores 2009). Este reconocimiento se produjo como resultado de un continuo enfrentamiento de cambios y nuevas perspectivas. Las empresas familiares tuvieron que desvincularse de la connotación negativa que se asociaba con las pequeñas empresas, las cuales eran percibidas como carentes de innovación y con escasa perspectiva de crecimiento. Además, se comenzó a delimitar de manera más estricta la transferencia de activos entre generaciones y familiares, definiendo más protocolos, procedimientos y profesionalización. Este proceso permitió que las empresas familiares se establecieran como un campo de

estudio propio, que ha seguido desarrollándose hasta la actualidad, adaptándose a los continuos cambios del entorno global.

Los estudios sobre empresas familiares también se han enriquecido con aportes de otras disciplinas, como la economía, la sociología, la psicología y la legislación (Nordqvist y Gartner, 2020). Estos enfoques interdisciplinarios han proporcionado una comprensión más amplia y profunda de las dinámicas y desafíos únicos que enfrentan las empresas familiares, contribuyendo así a su desarrollo teórico y práctico.

Poutziouris et al. (2006) señalan que los primeros estudios sobre las empresas familiares fueron predominantemente empíricos, resultando en un escaso número de publicaciones académicas. La mayoría de estos estudios se centraban en casos, historias o situaciones aisladas que afectaban a una empresa o familia en particular. Frente a la necesidad de fundamentar teóricamente estos casos, historias y situaciones de las empresas familiares, la comunidad académica, en colaboración con profesionales del ámbito empresarial, comenzó a recopilar y construir teorías, doctrinas y otros elementos que constituyen la infraestructura académica de este campo (Sánchez, 2021). Como resultado, las investigaciones sobre empresas familiares han aumentado significativamente, así como el número de instituciones privadas dedicadas a brindar asistencia y asesoría en diversas situaciones. Esto incluye la resolución de conflictos entre la familia y la empresa, y la integración de los intereses y necesidades de todos los propietarios familiares para fomentar el desarrollo a mediano y largo plazo.

La revista *Family Business Review* se ha consolidado como una de las fuentes literarias más confiables en el estudio de las empresas familiares, publicando importantes investigaciones y estudios sobre temas de dirección, administración, finanzas, comportamiento, relaciones y más (Radu-Lefebvre et al., 2021). A lo largo de los años, las publicaciones de esta revista han demostrado un incremento riguroso en la investigación empírica, utilizando variables independientes y dependientes, así como una mayor frecuencia y sofisticación en las técnicas estadísticas empleadas para respaldar las investigaciones. Por otro lado, el *Journal of Family Business Strategy*, a través de sus publicaciones, se enfoca en revisar las principales contribuciones al campo, destaca áreas prometedoras de investigación y presenta un conjunto de preguntas integradas para una mayor exploración del pensamiento estratégico en las empresas familiares (Rovelli et al., 2022).

En cuanto a la recopilación de estudios, Asi et al., (2022) realizó investigaciones sobre la interrelación de la espiritualidad y la sucesión en la empresa familiar; Sriarianic et al. (2023) abordaron aspectos relacionados con la formación y educación empresarial; Mariani et al. (2021) se centraron en la responsabilidad social corporativa

de las empresas familiares, incluyendo la sucesión, fases, etapas y enfoques; mientras que Chaudhary et al. (2021) investigó la relación de los factores confianza y reputación en empresas familiares; Nave et al., (2022), en tanto, se concentró en las estrategias de sucesión en empresas familiares. De esta forma, la investigación sobre empresas familiares se ha enriquecido con perspectivas y enfoques novedosos y originales que buscan abordar su complejidad, derivada de la diversidad cultural y social.

## 4 TEMAS EMERGENTES DE INVESTIGACIÓN SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### 4.1 SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Numerosas investigaciones han explorado la sucesión en las empresas familiares, examinando la motivación, género, el capital familiar, y proceso en general (Gagné et al., 2019; Kubíček y Machek, 2019, Liu, 2018; Portírio et al., 2020). La sucesión no es solo un acto de transferencia de liderazgo, sino un proceso multifacético que puede determinar la continuidad y éxito a largo plazo de la empresa.

En el caso particular de Ecuador, en 2021, se desarrolló un informe sobre empresas familiares mediante un estudio de mercado a 544 empresas familiares a nivel nacional, lo que permitió describir las principales características de mercado de este segmento. Una de las principales conclusiones de este estudio se enfoca en la necesidad de elaborar planes estratégicos para la gestión a corto y largo plazo, que tomen en cuenta elementos no financieros, como los valores familiares, la cultura organizacional y las relaciones interpersonales dentro de la empresa (Espinoza et al., 2021).

La sucesión es una de las problemáticas más estudiadas dentro del ámbito de las empresas familiares debido a su impacto crítico en la supervivencia y prosperidad de la empresa. Estudios han revelado que alrededor del 13% de las empresas familiares a nivel mundial logran llegar a una tercera generación en el traspaso de poder y dirección a partir del retiro de su fundador (Alayo et al., 2016). Este bajo porcentaje destaca la dificultad del proceso de sucesión y la necesidad de una planificación meticulosa. La mayoría de los autores coinciden en que un proceso de sucesión adecuado garantiza la permanencia de la empresa en el tiempo. Sin embargo, la sucesión no siempre se maneja de manera adecuada, lo cual puede llevar al fracaso de las organizaciones y, en última instancia, a su desaparición. La sucesión efectiva requiere una combinación de planificación anticipada, desarrollo de talento, comunicación abierta y compromiso con los valores familiares (Hibbler y Wheathley, 2018).

La literatura sugiere varias estrategias para gestionar exitosamente el proceso de sucesión. Primero, es importante comenzar la planificación de la sucesión con

suficiente antelación. Esto permite identificar y preparar a los sucesores potenciales, brindándoles la formación y experiencia necesarias para asumir roles de liderazgo (Paço et al, 2021). Segundo, es esencial fomentar un ambiente de comunicación abierta donde se puedan discutir libremente las expectativas y preocupaciones de todos los miembros de la familia. Este diálogo puede ayudar a prevenir conflictos y asegurar que todos estén alineados con los objetivos de la empresa (Helin y Jabri, 2016).

Además, involucrar a asesores externos puede proporcionar una perspectiva objetiva y profesional sobre el proceso de sucesión. Estos asesores pueden ayudar a facilitar la transición, ofrecer orientación sobre prácticas de gobernanza y asegurar que se sigan los mejores estándares en la gestión de la empresa (Söderström y Kock, 2023). Por último, es importante mantener un equilibrio entre la profesionalización de la empresa y la preservación de los valores familiares. La integración de profesionales externos en la gestión puede fortalecer la empresa, pero es esencial que estos profesionales compartan y respeten la cultura y los valores familiares que han contribuido al éxito de la empresa (Astrachan et al., 2020).

El estudio de la sucesión también ha evolucionado para considerar el impacto de la sucesión en la cultura organizacional y el clima laboral. La transición de liderazgo puede generar incertidumbre y estrés entre los empleados, lo cual puede afectar negativamente su desempeño y moral. Por lo tanto, es importante gestionar el cambio de manera que minimice la disrupción y mantenga la cohesión del equipo (Liaqat et al., 2021).

A pesar de la importancia crítica de la sucesión, muchas empresas familiares aún subestiman la complejidad de este proceso. La falta de planificación puede resultar en disputas familiares, pérdidas financieras y, en el peor de los casos, la quiebra de la empresa. Por ello, las empresas familiares deben adoptar un enfoque proactivo y estratégico hacia la sucesión, asegurando que este proceso se maneje con la diligencia y el cuidado que merece (Drewniak et al., 2020).

Por lo tanto, la sucesión en las empresas familiares es un proceso complejo que requiere una planificación meticulosa y una gestión cuidadosa. Aunque no es el tema central del presente trabajo investigativo, su importancia no puede subestimarse, y se abordará con mayor profundidad más adelante. Una sucesión bien gestionada puede asegurar la continuidad de la empresa y el legado familiar, mientras que una mala gestión puede tener consecuencias devastadoras. Por lo tanto, la sucesión debe ser vista como una oportunidad para fortalecer la empresa y prepararla para los desafíos futuros (Ramón, 2021).

## 4.2 EMPRESAS FAMILIARES Y DIGITALIZACIÓN

La digitalización representa uno de los desafíos más significativos y, al mismo tiempo, una de las oportunidades más prometedoras para las empresas familiares en el siglo XXI. La adopción de tecnologías digitales no solo implica la implementación de herramientas modernas, sino también una transformación fundamental en la forma en que estas empresas operan, interactúan con los clientes y compiten en el mercado global (Anwar, 2024).

Las empresas familiares a menudo enfrentan varios obstáculos al intentar digitalizar sus operaciones. Uno de los principales desafíos es la resistencia al cambio. Las empresas familiares, especialmente aquellas con una larga tradición, pueden mostrar resistencia a modificar sus métodos tradicionales de operación (Lorenzo-Gómez, 2020). La digitalización requiere una mentalidad abierta y disposición para adoptar nuevas tecnologías y procesos. Además, la falta de competencias digitales entre los miembros de la familia y el personal puede dificultar la adopción efectiva de tecnologías avanzadas (Basly y Hammouda, 2020). La formación y la contratación de talento especializado son cruciales para superar esta barrera. La implementación de soluciones digitales a menudo requiere una inversión significativa. Las empresas familiares, particularmente las pequeñas y medianas, pueden encontrar difícil justificar estos costos iniciales sin una garantía inmediata de retorno sobre la inversión (Basly y Hammouda, 2020). La estructura de toma de decisiones en las empresas familiares puede ser más lenta y menos formal que en las empresas no familiares, lo que puede retrasar la adopción de tecnologías emergentes (Pimentel et al., 2018).

A pesar de los desafíos, la digitalización ofrece numerosas oportunidades que pueden transformar a las empresas familiares y asegurar su relevancia y competitividad en el futuro. Las tecnologías digitales pueden optimizar procesos, reducir costos operativos y mejorar la eficiencia (Triveli et al., 2023). Herramientas como la automatización, la inteligencia artificial y el análisis de datos permiten una gestión más eficaz de los recursos. La digitalización facilita la expansión a mercados globales. Las plataformas de comercio electrónico y las estrategias de marketing digital permiten a las empresas familiares alcanzar clientes más allá de sus fronteras tradicionales (Streicher, 2023). Las empresas familiares pueden utilizar tecnologías digitales para innovar y desarrollar nuevos productos o servicios. La digitalización permite una respuesta más rápida a las demandas del mercado y una capacidad mejorada para personalizar ofertas. Las herramientas digitales permiten a las empresas familiares mejorar la interacción con los clientes, ofreciendo experiencias más personalizadas y servicios de mayor calidad. La

implementación de CRM (Customer Relationship Management) y plataformas de servicio al cliente en línea son ejemplos de cómo la digitalización puede fortalecer la relación con los clientes (Gil-Gómez et al., 2020).

Para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la digitalización, las empresas familiares deben adoptar una serie de estrategias clave. Definir una estrategia clara que integre la digitalización en la visión y los objetivos a largo plazo de la empresa. Esto incluye identificar áreas clave donde la tecnología puede tener el mayor impacto. La nueva generación de líderes familiares a menudo tiene una mayor afinidad con la tecnología. Involucrar a estos miembros en el proceso de digitalización puede facilitar una transición más suave y exitosa. Crear un entorno donde la innovación sea valorada y promovida. Esto puede incluir la formación continua, la incentivación de ideas nuevas y la colaboración abierta. Asociarse con proveedores de tecnología y consultores especializados puede ayudar a las empresas familiares a implementar soluciones digitales de manera efectiva y eficiente (Streicher, 2023). La digitalización es un proceso continuo. Es importante monitorizar constantemente el rendimiento de las iniciativas digitales y estar dispuesto a adaptarlas según sea necesario para asegurar su éxito a largo plazo (Zapata-Cantu et al., 2023).

La digitalización no es solo una tendencia pasajera, sino una necesidad imperativa para la supervivencia y el crecimiento de las empresas familiares en un entorno empresarial cada vez más competitivo. Al enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que la digitalización ofrece, estas empresas pueden no solo mantener su relevancia, sino también prosperar en la era digital. Es esencial que las empresas familiares integren la tecnología en su ADN, desarrollando estrategias robustas que las posicionen favorablemente para el futuro (Zapata-Cantu et al., 2023).

#### 4.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares juegan un papel fundamental en la economía global, no solo por su contribución económica, sino también por su compromiso con la responsabilidad social. Estas empresas, que a menudo se basan en valores y tradiciones familiares, tienden a adoptar una visión a largo plazo que incluye un fuerte enfoque en la sostenibilidad y el bienestar de las comunidades en las que operan. La responsabilidad social en las empresas familiares se manifiesta en diversas formas, desde prácticas comerciales éticas hasta la inversión en proyectos comunitarios y ambientales. Este compromiso no solo mejora la reputación de la empresa, sino que también fortalece las relaciones con los empleados, clientes y otros stakeholders, creando un entorno empresarial más cohesionado y resiliente (De Massis et al., 2018; Birdthistle y Hales, 2023).

El compromiso de las empresas familiares con la responsabilidad social se basa en la creencia de que el éxito empresarial va más allá de los beneficios financieros. Muchas de estas empresas integran la responsabilidad social en su estrategia central, viendo el apoyo a la comunidad y la protección del medio ambiente como componentes esenciales de su misión. Esta perspectiva se traduce en políticas de empleo justas, condiciones laborales favorables, y la implementación de prácticas sostenibles que minimizan el impacto ambiental. Además, las empresas familiares a menudo destinan recursos significativos a iniciativas filantrópicas y de desarrollo comunitario, contribuyendo al progreso social y económico de las áreas donde operan. Este enfoque integrado de responsabilidad social no solo impulsa el crecimiento económico sostenible, sino que también refuerza la identidad y los valores familiares, promoviendo un legado positivo para futuras generaciones (Rivo-López et al., 2021).

La implementación de prácticas de responsabilidad social en las empresas familiares también se refleja en la manera en que estas gestionan sus relaciones laborales. Valorando la lealtad y el bienestar de sus empleados, muchas empresas familiares adoptan un enfoque más personal y humanista en la gestión de recursos humanos. Esto puede incluir programas de desarrollo profesional, políticas de conciliación de la vida laboral y familiar, y una comunicación abierta y transparente entre la dirección y el personal. Al fomentar un ambiente de trabajo positivo y de apoyo, las empresas familiares no solo mejoran la satisfacción y productividad de sus empleados, sino que también reducen la rotación de personal y atraen talento cualificado, lo que es crucial para su sostenibilidad a largo plazo. La inversión en el capital humano y la promoción de un entorno laboral ético y respetuoso son aspectos clave de la responsabilidad social que contribuyen significativamente al éxito y la estabilidad de las empresas familiares (Zhenjing et al., 2022).

En términos de impacto ambiental, las empresas familiares suelen mostrar un compromiso notable hacia la sostenibilidad. Esto se debe, en parte, a su enfoque a largo plazo y al deseo de preservar los recursos para las generaciones futuras. Muchas empresas familiares invierten en tecnologías y procesos que reducen su huella ecológica, desde la implementación de sistemas de energía renovable hasta la adopción de prácticas de reciclaje y la reducción de residuos. Estas iniciativas no solo ayudan a proteger el medio ambiente, sino que también pueden resultar en ahorros significativos de costos operativos y en una mejor eficiencia. Al liderar con el ejemplo, las empresas familiares pueden influir positivamente en otros negocios y en la comunidad en general, promoviendo una cultura de sostenibilidad y responsabilidad ambiental que es cada vez

más valorada por los consumidores y otros stakeholders (Agostino y Ruberto, 2021; Hariram et al., 2023).

En consecuencia, la responsabilidad social es un componente integral del modelo de negocio de las empresas familiares. Al combinar prácticas empresariales sostenibles con un fuerte compromiso hacia el bienestar de la comunidad y el medio ambiente, estas empresas no solo aseguran su propio éxito a largo plazo, sino que también contribuyen al desarrollo social y económico más amplio. La integración de la responsabilidad social en la estrategia empresarial refuerza los valores y la cohesión familiar, mejora la reputación y las relaciones con los stakeholders, y promueve un legado duradero de ética y sostenibilidad. En un mundo donde la responsabilidad social corporativa es cada vez más importante, las empresas familiares están bien posicionadas para liderar con el ejemplo y demostrar que el éxito empresarial y el impacto positivo en la sociedad pueden ir de la mano (Ardiansyah y Alnoor, 2024).

## 5 PLANTEAMIENTOS FINALES

Las empresas familiares representan un pilar fundamental en la economía global, no solo por su contribución al PIB y al empleo, sino también por su capacidad de adaptarse a los cambios y mantenerse competitivas a lo largo del tiempo. A lo largo de este estudio, se han explorado diversas definiciones y características que diferencian a estas organizaciones de las no familiares, subrayando la importancia de la propiedad y gestión familiar, así como el compromiso a largo plazo y la continuidad generacional. Una de las principales conclusiones es que las empresas familiares operan bajo la influencia de tres sistemas interconectados: la familia, la empresa y la propiedad. Esta interacción puede generar tanto sinergias como conflictos, pero es precisamente esta complejidad la que les permite desarrollar una resiliencia y capacidad de adaptación únicas.

En el contexto ecuatoriano, las empresas familiares desempeñan un papel especialmente relevante. Representan una proporción significativa del sector empresarial y participan activamente en diversas industrias, incluyendo el comercio, la manufactura y los servicios. La investigación revela que estas empresas enfrentan desafíos particulares, como la necesidad de profesionalización y la gestión de la sucesión, pero también muestran una notable capacidad para innovar y adaptarse a un entorno económico globalizado.

La digitalización se presenta como un desafío significativo y una oportunidad para las empresas familiares en el siglo XXI. La adopción de tecnologías digitales no solo implica la implementación de herramientas modernas, sino también una transformación

fundamental en la forma en que estas empresas operan e interactúan con sus clientes. A pesar de los obstáculos, como la resistencia al cambio y la falta de competencias digitales, la digitalización puede optimizar procesos, reducir costos operativos y mejorar la eficiencia, facilitando así la expansión a mercados globales y la innovación en productos y servicios.

Otro aspecto clave abordado en este estudio es la importancia de la sucesión en las empresas familiares. La transición de liderazgo es un proceso complejo que requiere una planificación meticulosa y una gestión cuidadosa para asegurar la continuidad y el éxito a largo plazo de la empresa. La sucesión no solo afecta la estructura organizacional, sino también la cultura y el clima laboral, y es esencial que se maneje con una combinación de planificación anticipada, desarrollo de talento, comunicación abierta y la incorporación de asesores externos.

Las empresas familiares deben adoptar un enfoque proactivo y estratégico para gestionar la sucesión y la digitalización, asegurando que estos procesos se manejen con la diligencia y el cuidado que merecen. La integración de profesionales externos en la gestión puede fortalecer la empresa, pero es crucial que estos profesionales compartan y respeten la cultura y los valores familiares que han contribuido al éxito de la organización. Las empresas familiares son actores clave en la economía global, con una capacidad única para adaptarse y prosperar en un entorno cambiante. La investigación académica sobre estas empresas es esencial para identificar las mejores prácticas y los desafíos que deben superar para seguir siendo competitivas y sostenibles en el largo plazo. Es fundamental seguir explorando y entendiendo las complejidades de las empresas familiares para maximizar su potencial y asegurar su contribución continuada al bienestar económico y social.

## 6 AGRADECIMIENTOS

Este capítulo ha sido posible gracias al patrocinio del proyecto de investigación “Gestión de empresas y grupos de interés hacia la sostenibilidad desde la responsabilidad social empresarial”, proyecto que está adscrito a la carrera de Administración de Empresas de la UMET, Sede Machala.

## REFERENCIAS

Agostino, M., & Ruberto, S. (2021). Environment-friendly practices: Family versus non-family firms. *Journal of Cleaner Production*, 329, 129689. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129689>

Alayo, M., Jainaga, T., Maseda, A., & Arzubíaga, A. (2016). Critical factors for successful succession of family firms. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 85(6), 90-103.

- Anwar, M. (2024). Digitalization in Family Business: Trajectories and Trends. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 7782-7796. <https://doi.org/10.1109/TEM.2024.3386185>
- Ardiansyah, M., & Alnoor, A. (2024). Integrating Corporate Social Responsibility into Business Strategy: Creating Sustainable Value. *Involvement International Journal of Business*, 1(1), 29-42. <https://doi.org/10.62569/ijbv.1i1.5>
- Asi, A., & Floris, M. (2021). The intersection of spirituality and succession in family firms: a systematic literature review and research agenda. *In Referred Electronic Conference Proceedings of Sinergie-Sima Management Conference*, 40 (2), 109-146. ITA. <https://doi.org/10.7433/s118.2022.06>
- Astrachan, C. B., Waldkirch, M., Michiels, A., Pieper, T. M., & Bernhard, F. (2020). Professionalizing the business family: The five pillars of competent, committed and sustainable ownership. *Research Report for the 2086 Society & Family Firm Institute*. [https://digital.ffi.org/pdf/ffi\\_professionalizing\\_the\\_business\\_family\\_v6.pdf](https://digital.ffi.org/pdf/ffi_professionalizing_the_business_family_v6.pdf)
- Bal, F., & Aşkun, O. (2023). *Family Businesses, Internal Resource Dependence and Institutionalization*. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub333>
- Barry, B. (1975). The development of organisation structure in the family firm. *Journal of general management*, 3(1), 42-60. <https://doi.org/10.1177/030630707500300105>
- Basly, S., & Hammouda, A. (2020). Family businesses and digital entrepreneurship adoption: A conceptual model. *The journal of entrepreneurship*, 29(2), 326-364. <https://doi.org/10.1177/0971355720930573>
- Bika, Z., & Frazer, M. (2020). The affective extension of 'family' in the context of changing elite business networks. *Human Relations*, 74 (12), 1951-1993. <https://doi.org/10.1177/0018726720924074>
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J., & Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15 (4), 337-350. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00337.x>
- Birdthistle, N., & Hales, R. (2023). The Meaning of a Family Business and Why They Are Important to Economies. In *Attaining the 2030 Sustainable Development Goal of Gender Equality*, Emerald Publishing Limited, (pp. 13-24). <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-832-420231002>
- Calder, G. (1961). The peculiar problems of family business. *Business Horizons*, 4(3), 93-102. <https://doi.org/10.1016/0007-6813>
- Chang, S. y Shim, J. (2015). ¿Cuándo mejora el desempeño de la empresa la transición de una gestión familiar a una gestión profesional? *Diario de Gestión Estratégica*, 36 (9), 1297-1316. <https://doi.org/10.1002/SMJ.2289>
- Chaudhary, S., Dhir, A., Ferraris, A., & Bertoldi, B. (2021). Trust and reputation in family businesses: A systematic literature review of past achievements and future promises. *Journal of Business Research*, 137, 143-161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.052>
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Churchill, N., & Hatten, K. (1987). Non-Market-Based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 12(2), 53-66. <https://doi.org/10.1177/104225878701200205>

- Cisneros, L., Ramírez, G., & Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *AD-minister*, (18), 49-76. <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322327249003.pdf>
- Cui, V., Ding, S., Liu, M., & Wu, Z. (2016). Revisiting the Effect of Family Involvement on Corporate Social Responsibility: A Behavioral Agency Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152, 291-309. <https://doi.org/10.1007/S10551-016-3309-1>
- Daskalopoulos, E., & Machek, O. (2023, November). Digital Transformation in Family Businesses: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *In European Conference on Management Leadership and Governance*. 19 (1), pp. 89-95 <https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1740>
- De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., & Piscitello, L. (2018). Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8(1), 3-21. <https://doi.org/10.1002/gsj.1199>
- Drewniak, Z., Słupska, U., & Gozdziwska-Nowicka, A. (2020). Succession and ownership in family businesses. *European Research Studies Journal*, 23(4), 638-654. <https://doi.org/10.35808/ersj/1706>
- Donnelley, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 42, 93-105.
- Espinoza, C., Salinas, A., Camino-Mogro, S. & Portalanza, A. (2021). Empresas familiares en Ecuador. Policy Report. *Universidad Espíritu Santo – Ecuador*. <https://www.uees.edu.ec/wp-content/uploads/2021/12/Policy-Report-Empresas-Familiares-en-Ecuador-2021.pdf>
- Fernández-Roca, F., & Hidalgo, F. (2017). What is a Family Business. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 2(2), 1-15. <https://doi.org/10.1344/JESB2017.2.J028>
- Gagné, M., Marwick, C., Pontet, S. y Wrosch, C. (2019). Sucesión de empresas familiares: ¿qué tiene que ver la motivación con ella? *Revista de Empresa Familiar*, 34(2), 154-167. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>
- Gallo, M. (2011). *El futuro de la empresa familiar*. Bresca Profit Editorial.
- Gallo, M., & García Pont, C. (1998). *La proyección internacional de la empresa familiar. Iniciativa emprendedora y empresa familiar*. La Caixa. [https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/ee12\\_esp.pdf](https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/ee12_esp.pdf)
- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 2733-2750. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1676283>
- Gimeno, A. (1997). *La toma de decisiones en la empresa familiar*. Deusto.
- Grabinsky, S. (2000). *Mi tienda en el nuevo milenio*. Del verbo emprender.
- Gudzovata, O., & Voronovska, R. (2023). Family business as a key to the development of national economics. *Scientific notes of the University "KROK"*. 70(2), 2663-2209 <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-53-60>
- Hariram, N. P., Mekha, K. B., Suganthan, V., & Sudhakar, K. (2023). Sustainalism: An integrated socio-economic-environmental model to address sustainable development and sustainability. *Sustainability*, 15(13), 10682 <https://doi.org/10.3390/su151310682>
- Hastenteufel, J., & Staub, M. (2019). Current and future challenges of family businesses. *Managerial Economics*, 20(2), 119. <https://doi.org/10.7494/manage.2019.20.2.119>

- Helin, J., & Jabri, M. (2016). Family business succession in dialogue: The case of differing backgrounds and views. *International Small Business Journal*, 34(4), 487-505. <https://doi.org/10.1177/0266242614567482>
- Hibbler-Britt, L., & Wheatley, A. (2018). Succession Planning in Family-Owned Businesses. *Palgrave Macmillan, Cham*, 75-87. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-72532-1\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-72532-1_7)
- Kepner, E. (1991). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Family Business Review*, 4(4), 445-461. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00445.x>
- Kleve, H., Köllner, T., Schlippe, A., & Rüsen, T. (2020). The business family 3.0: Dynastic business families as families, organizations and networks – Outline of a theory extension. *Systems Research and Behavioral Science*, 37(3), 516-526. <https://doi.org/10.1002/sres.2684>
- Konopaski, M., Jack, S. y Hamilton, E. (2015). Cómo los miembros de una empresa familiar aprenden sobre la continuidad. *Academia de Educación y Aprendizaje en Gestión*, 14(3), 347-364. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2014.0244>
- Kubiček, A. y Machek, O. (2019). Factores relacionados con el género en la sucesión de empresas familiares: una revisión sistemática de la literatura. *Revisión de la ciencia gerencial*, 13, 963-1002. <https://doi.org/10.1007/S11846-018-0278-Z>
- Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6)
- Liaqat, M. U., Haron, A. J., & Bhatti, H. S. (2021). The effect of succession on family business innovation and leadership: Case analysis of Australia SMEs. *Hypothesis*, 10(2), 1-8.
- Litz, R. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71-81. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x>
- Liu, J. (2018). An Integrative Conceptual Framework for Sustainable Successions in Family Businesses: The Case of Taiwan. *Sustainability*, 10(10), 3656. <https://doi.org/10.3390/SU10103656>
- Lorenzo-Gómez, J. D. (2020). Barriers to change in family businesses. *European Journal of Family Business (EJFB)*, 10(1), 54-63. <https://doi.org/10.24310/ejfb.ejfb.v10i1.7018>
- Mariani, M. M., Al-Sultan, K., & De Massis, A. (2023). Corporate social responsibility in family firms: A systematic literature review. *Journal of Small Business Management*, 61(3), 1192-1246. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1955122>
- Martínez, J. (2010). *Empresas Familiares: Reto al destino*. Ediciones Granica.
- Molina, R., López, A., y Soto, R. (2015). *Emprendimiento y MIPYMES Nuevo balance y perspectivas*. Pearson.
- Moore, K. (2009). Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families. *Family Business Review*, 22(2), 167-180. <https://doi.org/10.1177/0894486509333372>
- Nave, E., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., do Paço, A., Alves, H., & Raposo, M. (2022). A review of succession strategies in family business: content analysis and future research directions. *Journal of Management & Organization*, 1-25. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.31>
- Nordqvist, M. y Gartner, W. (2020). Literatura, ficción y empresa familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 33(2), 122-129. <https://doi.org/10.1177/0894486520924856>

Paço, A., Fernandes, C., Nave, E., Alves, H., Ferreira, J. J. D. M., & Raposo, M. (2021). Succession planning and strategies in family business: A multiple case study. *International Entrepreneurship Journal*, 25(Special Issue 1), 1-12.

Pimentel, D., Scholten, M., & Couto, J. P. (2018). Fast or slow? Decision-making styles in small family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Management*, 8(2), 113-125. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2017-0007>

Porfirio, J., Felício, J., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>

Poutziouris, P. Z., Smyrniotis, K. X., & Klein, S. B. (2006). Introduction: the business of researching family enterprises. In *Handbook of research on family business*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847204394.00007>

Radu-Lefebvre, M., Davis, J. H., & Gartner, W. B. (2024). Legacy in Family Business: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 37(1), 18-59, 08944865231224506. <https://doi.org/10.1177/08944865231224506>

Ramón, J. F. C. (2021). Succession in the family business: the great challenge for the family. *European Journal of Family Business*, 11(1), 64-70. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v11i1.12770>

Rivo-López, E., Villanueva-Villar, M., Michinel-Álvarez, M., & Reyes-Santías, F. (2021). Corporate social responsibility and family business in the time of COVID-19: changing strategy?. *Sustainability*, 13(4), 2041. <https://doi.org/10.3390/su13042041>

Rosenblatt, P., De Mik, L., Anderson, R., y Johnson, P. (1994). *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. Jossey-Bass.

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>

Samaniego, A.; Izquierdo, E.; Amaya, A.; Rodríguez, J.A. (2024) Desafíos del Emprendimiento Social: Impulsando acciones. *ESPAE -ESPOL. Guayaquil, Ecuador*. <https://www.espae.edu.ec/publicaciones/desafios-del-emprendimiento-social-impulsando-acciones/>

Sánchez Pulido, L. (2021). La empresa familiar: Marcos teóricos y estado del arte. *Cuadernos prácticos de empresa familiar*, 8(1), 5-29. <https://doi.org/10.21001/QPEF.2021.8.cast.01>

Schwass, J. y Glemser, A. (2016). La naturaleza de la empresa familiar. *Palgrave Macmillan, London*, 31-55. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-58600-1\\_3](https://doi.org/10.1057/978-1-137-58600-1_3)

Shanker, M., y Astrachan, J. (1996). Myths and realities: Family Businesses contribution to the US Economy - A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>

Simon, H. (1952). On the definition of the causal relation. *Journal of Philosophy*, 49(16), 517-528. <https://doi.org/10.2307/2021114>

Söderström, H., & Kock, D. (2023). Intergenerational Continuity and Change: Exploring Succession Patterns, Decision-Making Factors, and Emerging Themes in Family Business Transitions. p. 117. <https://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:1758332/FULLTEXT01.pdf>

Solonenko, Y. (2021). Family business: comparison with non-family, key differences and features of operation. *Galic'kij ekonomičnij visnik. Galician economic journal*, 71(4), 140-150. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.04.140](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.140)

Sriarianie, S., Munaddifah, H., Ratnawati, T., Wardana, L. W., Indrawati, A., & Setiawan, B. (2023). Success of Business Management Education in the Family: Systematic Literature Review (SLR). *Journal of Management and Social Sciences*, 2(2), 189-208. <https://doi.org/10.55606/jimas.v2i2.274>

Streicher, G. (2023). Digital Transformation in Family Businesses. *Junior Management Science*, 8(4), 865-886. <https://doi.org/10.5282/jums/v8i4pp865-886>

Tápies, J., y Reinoso, L. (2012). *Las empresas familiares y bolsa*. IESE.

Trivedi, P., Akhter, F., Khan, A., Shajrawi, A. A., Ratkovic, N., & Kausar, F. N. (2023). The Role of Technology in Enhancing Business Processes. *Journal of Management & Educational Research Innovation*, 1(1), 33-51. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10055077>

Ward, J., & Aronoff, C. (1994). How family affects strategy. *Small Business Forum*, 12(2), 85-90.

Wijaya, P. (2023). Family Business Towards an Enterprising Family: A Theoretical Review of Performance Measurement. *JOURNAL OF ECONOMICS, FINANCE AND MANAGEMENT STUDIES*, 6(11). <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i11-20>

Zapata-Cantu, L., Sanguino, R., Barroso, A., & Nicola-Gavrilă, L. (2023). Family business adapting a new digital-based economy: Opportunities and challenges for future research. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(1), 408-425. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00871-1>

Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: a multi-mediation model. *Frontiers in public health*, 10, 890400. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>

## SOBRE OS ORGANIZADORES



**María José Pérez Espinoza.** Doctora en Economía, Empresa y Sociedad por la Universidad de Alicante, España, y Magíster en Administración de Empresas por la UEES Business School. Actualmente, se desempeña como Docente Titular Agregado I en la UMET, Sede Machala. Participa activamente en el proyecto de investigación “Gestión de Empresas y Grupos de Interés hacia la Sostenibilidad desde la Responsabilidad Social Empresarial”. Además, es Coordinadora del Centro de Emprendimiento y Estudios Empresariales de la UMET. Ha publicado artículos sobre la competitividad y las empresas familiares. Cuenta con más de 12 años de experiencia

en el sector financiero, habiendo trabajado en destacadas instituciones financieras del país. También tiene una década de experiencia en consultoría y asesoría a pymes, con un enfoque en estrategias de negocios, marketing y dirección comercial.



**Gloria Ramírez Elías.** Doctora en Ciencias Administrativas, con Maestría en Administración Tributaria y Licenciatura en Contaduría Pública, se especializa en capital humano, educación financiera y gestión financiera. Ha realizado estancias internacionales en Guatemala, Colombia, Chile, La Habana, EEUU y España. Es candidata SIN y miembro del cuerpo consolidado de investigación PRODEP “Desarrollo humano”. Posee el perfil deseable PRODEP, está certificada por ANFECA y es miembro de varias redes académicas y de investigación,

incluyendo Red Gestión, La nueva gestión internacional y Mipymes CUMEX. Ha publicado 20 capítulos de libros y más de 30 artículos científicos en temas como gestión financiera, clima organizacional, competitividad empresarial, educación financiera y liderazgo.



**Javier Solano Solano.** Ingeniero en Gestión Empresarial por la UMET Sede Machala, Master en Finanzas por la UC3M (España), Magíster en Economía y Dirección de Empresas por la ESPOL (Ecuador), Doctorando en Ciencias Económicas, mención Administración en UNCUYO (Argentina). Actualmente profesor titular agregado en Universidad Metropolitana, Sede Machala, y Coordinador de Comisión Académica de la Sede. Integrante del proyecto de investigación Gestión de Empresas y grupos de interés hacia la sostenibilidad desde la responsabilidad social empresarial, y del Centro de Emprendimiento y Estudios Empresariales UMET.

## ÍNDICE REMISSIVO

### C

Capacidad absorptiva 105, 114, 119, 120, 121, 127, 129, 139

Conflictos intersectoriales 63

Cultura familiar 22, 23, 26, 47, 56, 94

Cultura organizacional 5, 7, 10, 11, 35, 40, 41, 42, 46, 47, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 61, 94, 98, 102, 110, 114, 125, 132, 142

### D

Digitalización 1, 11, 12, 13, 15, 16, 77, 102, 105, 111, 129

Dinámica empresarial familiar 63

Dinámica generacional 22, 23, 25

### E

Empresas familiares 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 72, 74, 76, 77, 78, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 135, 136, 137, 139, 140, 141, 142, 143, 144

Estructura y gobernanza 63

### G

Gestión de la propiedad 22, 23, 36, 67

Gestión del conocimiento 81, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 93, 95, 96, 97, 100, 102, 103

Globalización 22, 23, 37, 77, 108, 119, 121, 127

### I

Innovación tecnológica 22, 23, 37

### L

Liderazgo en empresas familiares 40, 125, 126

### O

Orientación emprendedora (EO) 105, 117, 118, 124, 142

## P

Profesionalización 1, 3, 8, 11, 15, 33, 81, 84, 93, 94, 95, 102, 108

Propiedad y gestión 2, 15, 22, 63, 107, 108

## R

Riqueza socioemocional 81, 82, 83, 84, 85, 86, 91, 94, 101, 102, 105, 113, 116, 117, 118, 122, 124, 125, 127, 129, 135, 136, 140

Riqueza socioemocional (SEW) 81, 82, 86, 105, 116, 117, 118, 122, 124, 127, 129, 135

## S

Sostenibilidad 1, 2, 3, 13, 14, 15, 16, 26, 27, 33, 35, 36, 37, 40, 43, 44, 45, 52, 54, 56, 58, 69, 73, 74, 75, 81, 82, 83, 85, 87, 89, 95, 100, 102, 103, 105, 108, 109, 114, 117, 121, 123, 126, 127, 129, 130, 139, 145

Sucesión 1, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 19, 22, 23, 27, 34, 42, 45, 47, 48, 54, 56, 57, 67, 68, 73, 76, 105, 108, 114, 121, 122, 123, 127, 129, 140

## T

Transición generacional 32, 40, 41, 42, 43, 45, 53, 121, 129

## V

Valores familiares 2, 5, 7, 10, 11, 14, 16, 25, 26, 30, 33, 34, 40, 44, 45, 49, 50, 73, 74, 81, 84, 86, 89, 90, 92, 93, 94, 95, 102, 113, 117, 119, 127