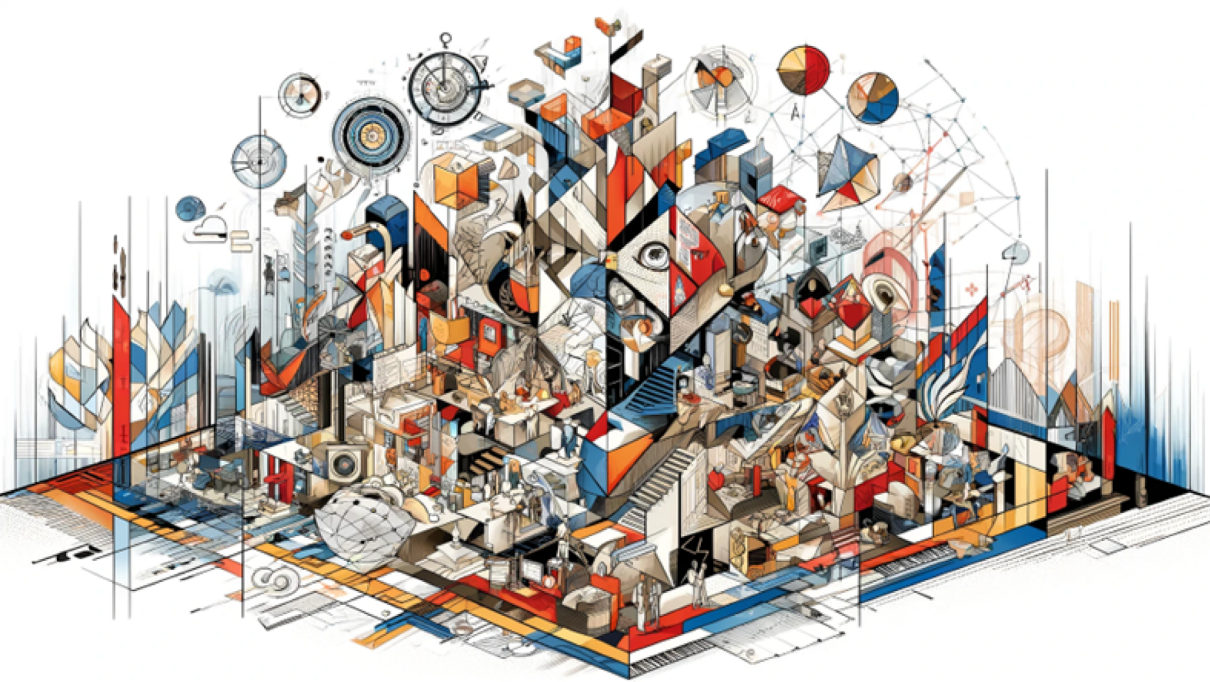


LA EMPRESA FAMILIAR:

CONCEPTOS, DINÁMICAS Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA



MARÍA JOSÉ PÉREZ-ESPINOZA

GLORIA RAMÍREZ-ELÍAS

JAVIER SOLANO-SOLANO

(ORGANIZADORES)



Universidad
Autónoma de
Tlaxcala



FAEDPYME
Fórum de Análisis Estratégico y
Desarrollo de Soluciones y Modelos de Negocio
Red Iberoamericana de Investigadores en MIPyME

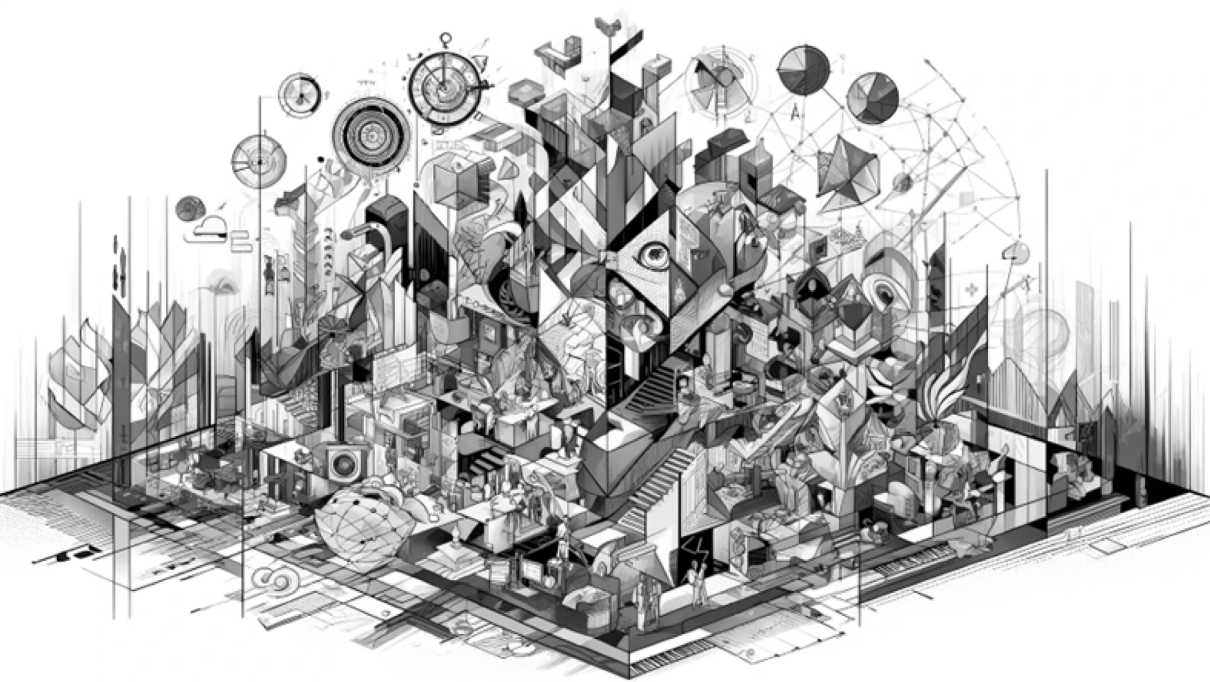
UMET
UNIVERSIDAD
METROPOLITANA



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
Fórum de Análisis Estratégico y
Desarrollo de Soluciones y Modelos de Negocio
Red Iberoamericana de Investigadores en MIPyME

UMET
UNIVERSIDAD
METROPOLITANA



EDITORA
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.

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

Conselho Editorial

Prof.^a Dr.^a 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.^a Dr.^a Amanda Ramalho de Freitas Brito, Universidade Federal da Paraíba, Brasil
Prof.^a Dr.^a Ana Clara Monteverde, *Universidad de Buenos Aires*, Argentina
Prof.^a Dr.^a Ana Júlia Viamonte, Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), Portugal
Prof. Dr. Ángel Mujica Sánchez, *Universidad Nacional del Altiplano*, Peru
Prof.^a Dr.^a Angela Ester Mallmann Centenaro, Universidade do Estado de Mato Grosso, Brasil
Prof.^a Dr.^a Begoña Blandón González, *Universidad de Sevilla*, Espanha
Prof.^a Dr.^a Carmen Pimentel, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil
Prof.^a Dr.^a Catarina Castro, Universidade Nova de Lisboa, Portugal
Prof.^a Dr.^a Cirila Cervera Delgado, *Universidad de Guanajuato*, México
Prof.^a Dr.^a Cláudia Neves, Universidade Aberta de Portugal
Prof.^a Dr.^a 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.^a Dr.^a Deuzimar Costa Serra, Universidade Estadual do Maranhão, Brasil
Prof.^a Dr.^a Dina Maria Martins Ferreira, Universidade Estadual do Ceará, Brasil
Prof.^a Dr.^a Edith Luévano-Hipólito, *Universidad Autónoma de Nuevo León*, México
Prof.^a Dr.^a 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.^a Dr.^a 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 País 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

CAPÍTULO 2..... 22

DINÁMICAS Y EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

María José Pérez-Espinoza

Lisette Vera-Quiroz

 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

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

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

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

SOBRE OS ORGANIZADORES 144

ÍNDICE REMISSIVO 146

CAPÍTULO 2

DINÁMICAS Y EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES



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>

Lissette Vera-Quiroz

Investigadora Independiente

<https://orcid.org/0009-0008-0854-245X>

RESUMEN: Este capítulo examina la evolución y las dinámicas de las empresas familiares, destacando sus características distintivas y su contribución al desarrollo económico y social. Se exploran la dinámica generacional, la gestión de la propiedad y la influencia de la cultura familiar en las prácticas empresariales. Además, se introduce el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), que analiza la interrelación entre familia, propiedad y gestión, identificando

retos y oportunidades en gobernanza y sucesión. Se enfatiza la necesidad de una investigación interdisciplinaria para abordar lagunas en la literatura, especialmente en relación con la globalización y la innovación tecnológica. El capítulo concluye destacando la importancia de las empresas familiares en las economías modernas y su papel en el desarrollo sostenible, invitando a académicos y profesionales a profundizar en este campo de estudio para enriquecer la comprensión de este fenómeno empresarial.

PALABRAS CLAVE: Dinámica generacional. Gestión de la propiedad. Cultura familiar. Globalización. Innovación tecnológica.

DYNAMICS AND EVOLUTION OF FAMILY BUSINESSES

ABSTRACT: This chapter examines the evolution and dynamics of family businesses, highlighting their distinctive characteristics and contribution to economic and social development. It explores generational dynamics, property management, and the

influence of family culture on business practices. Additionally, it introduces the Three-Circle Model by Tagiuri and Davis (1982), which analyzes the interrelation between family, ownership, and management, identifying governance and succession challenges and opportunities. The need for interdisciplinary research is emphasized to address gaps in the literature, especially regarding globalization and technological innovation. The chapter concludes by underscoring the importance of family businesses in modern economies and their role in sustainable development, inviting scholars and practitioners to delve deeper into this field of study to enrich the understanding of this business phenomenon.

KEYWORDS: Generational dynamics. Property management. Family culture. Globalization. Technological innovation.

1 INTRODUCCIÓN

Este capítulo aborda el estudio de las empresas familiares desde una perspectiva académica, con el objetivo de analizar su evolución, características distintivas y el modelo teórico que mejor describe su estructura y dinámica. A través de una revisión detallada que busca profundizar en el conocimiento sobre cómo estas empresas contribuyen al desarrollo económico y social, destacando su relevancia en distintos contextos geográficos y sectoriales. El interés académico y profesional en las empresas familiares ha experimentado un crecimiento notable en las últimas décadas.

Este fenómeno es examinado desde las contribuciones de investigadores pioneros hasta las tendencias actuales de investigación, subrayando la importancia de estas entidades no solo para las economías locales y globales, sino también para el tejido social de las comunidades en las que operan. A continuación, se exploran las características únicas que distinguen a las empresas familiares de otros tipos organizativos, incluyendo la dinámica generacional, la gestión de la propiedad y la influencia de la cultura familiar en las prácticas empresariales.

Además, se introduce y se discute en profundidad el modelo de los tres círculos propuesto por Tagiuri y Davis (1982), que sirve como marco para entender la compleja interrelación entre la familia, la propiedad y la gestión en las empresas familiares. Este modelo proporciona una herramienta analítica para identificar los retos y oportunidades específicos que enfrentan estas empresas en términos de gobernanza, sucesión y gestión de conflictos.

La investigación en empresas familiares se presenta como un campo de estudio interdisciplinario que requiere la integración de enfoques desde la economía, la administración de empresas, la psicología y la sociología, entre otras disciplinas. Se enfatiza la necesidad de una mayor investigación empírica y teórica para abordar las lagunas existentes en la literatura, particularmente en lo que respecta a la adaptación de estas empresas a los desafíos de la globalización y la innovación tecnológica.

Por último, este capítulo pretende ofrecer una visión comprensiva y actualizada sobre las empresas familiares, destacando su papel esencial en las economías modernas y su contribución al desarrollo sostenible. Se invita a los lectores, especialmente a estudiantes de posgrado y académicos, a reflexionar sobre la importancia de estas empresas y a considerar futuras líneas de investigación que puedan enriquecer aún más nuestro entendimiento de este fenómeno empresarial.

2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

En las últimas décadas, el estudio de las empresas familiares ha experimentado un auge significativo, evidenciando un interés creciente desde múltiples disciplinas y sectores. Este fenómeno, destacado por académicos pioneros como Dyer (1986), Ward (1987), Handler (1989), Wortman (1995), y Aronoff et al. (2002), refleja un reconocimiento amplio de la relevancia que estas entidades tienen no solo para las dinámicas económicas internas de las familias empresarias, sino para la estructura económica y social más amplia en la que operan. La expansión del interés y la investigación en empresas familiares ha trascendido el ámbito puramente académico, capturando la atención de profesionales, empresarios y medios de comunicación. Este creciente cuerpo de investigación y diálogo público subraya la importancia fundamental de las empresas familiares en el tejido económico y social, destacando su rol impulsor del desarrollo económico local y global, la creación de empleo, y la contribución al bienestar de comunidades y países enteros.

Particularmente en Ecuador, las empresas familiares constituyen una parte significativa del panorama empresarial, representando aproximadamente el 90,5% del total de empresas (Camino y Bermúdez, 2018). Esta predominancia se refleja también en su contribución económica substancial, con empresas familiares ecuatorianas generando alrededor de \$30,485 millones de dólares en ventas durante el año 2019, equivalente a un 39,52% del total de ventas de todas las empresas a nivel nacional. Sectores como el comercio al por mayor y la reparación de vehículos y motocicletas destacan entre los más influenciados por las empresas familiares, con una representación del 25,90% (El Universo, 2020). La relevancia de estas empresas se extiende más allá de su aporte económico. En un mundo caracterizado por cambios rápidos y desafíos emergentes, las empresas familiares enfrentan la necesidad de adaptarse y responder de manera ágil y efectiva. Este desafío subraya la importancia de desarrollar habilidades específicas y estrategias de gestión que permitan a estas empresas no solo sobrevivir sino prosperar en entornos dinámicos y a menudo inciertos (Aronoff et al., 2011).

Sin embargo, a pesar de su importancia innegable, en Ecuador, como en muchos otros contextos, la investigación enfocada específicamente en empresas familiares sigue siendo limitada. Este vacío en la literatura académica y en estudios aplicados subraya una necesidad crítica de investigaciones más profundas y especializadas que exploren las capacidades de crecimiento, las estrategias de internacionalización, y las innovaciones en producción y comercialización específicas para empresas familiares. Es importante también reconocer el papel vital que juegan las pequeñas y medianas empresas (Pymes), muchas de las cuales son familiares, en la economía ecuatoriana. Estudios indican que un 85% de las pequeñas empresas y un 84% de las medianas empresas en el país son de tipo familiar (Camino y Bermúdez, 2018), lo que las convierte en un motor económico crucial que sustenta múltiples sectores y contribuye significativamente al empleo y al desarrollo regional.

De esta forma, las empresas familiares emergen como entidades únicas y de profundo impacto, cuyas características y desafíos específicos demandan una atención especializada tanto de la comunidad académica como de los formuladores de políticas. El reconocimiento de su importancia es un paso relevante, pero es igualmente esencial avanzar hacia una comprensión más detallada y matizada que permita apoyar su desarrollo sostenible y su contribución continua a la economía y la sociedad.

3 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares constituyen una entidad única en el tejido empresarial, distinguiéndose por una serie de características intrínsecas que las definen y diferencian de otras formas organizativas. Este segmento del capítulo se dedica a explorar detalladamente estas características, fundamentales para comprender la esencia y la dinámica particular de las empresas familiares.

- 1) La Dinámica Generacional en Empresas Familiares: Más Allá de la Supervivencia.** El concepto de persistencia generacional cobra vida en las empresas familiares, donde la transmisión del legado y los valores a través de varias generaciones constituye el corazón de su identidad. Según estudios clásicos como los de Donnelly (1988), una empresa adquiere el estatus de “familiar” no solo al estar vinculada a una familia por al menos dos generaciones, sino también al influir esta relación en la estrategia y política de la empresa. Este fenómeno de influencia mutua crea una sinergia única entre los valores familiares y los objetivos empresariales, lo que, según Davis y Stern (1988), puede fortalecer los lazos familiares y garantizar la continuidad

del legado en la empresa. Este proceso se beneficia de la conmemoración de hitos familiares y la creación de tradiciones que resuenan a través de generaciones, solidificando la conexión entre la familia y la empresa.

- 2) De la Sangre a la Estrategia: Los Vínculos Familiares en el Entorno Empresarial.** Las empresas familiares están imbuidas de lazos de sangre, parentesco y afinidad, que establecen una visión y un propósito a largo plazo alineados con los valores y aspiraciones familiares. Esta dimensión contrasta notablemente con las organizaciones no familiares, que se estructuran alrededor de modelos de gestión centrados en la eficiencia y el control, tal como describen Vélez et al. (2008). La presencia de relaciones familiares introduce una capa adicional de complejidad en la toma de decisiones y la gestión de la empresa, que puede ser tanto un activo como un desafío, dependiendo de cómo se manejen estos vínculos.
- 3) El Clima Organizacional: Un Espejo de la Cultura Familiar.** La atmósfera dentro de una empresa familiar refleja los esfuerzos de la familia por promover un entorno de armonía y cooperación, intentando mitigar conflictos que puedan perjudicar la estabilidad de la empresa. Este compromiso con un clima organizacional positivo es necesario para la cohesión interna y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, como señalan Colín et al. (2008). Este ambiente se cultiva a través de prácticas de gestión que enfatizan el respeto mutuo, la comunicación abierta y la resolución constructiva de conflictos, incorporando los valores familiares en el tejido de la cultura corporativa.
- 4) El Empresario Familiar: Columna Vertebral de la Empresa.** En el núcleo de las empresas familiares se encuentra el empresario, quien no solo lidera y dirige la organización, sino que también personifica los valores y la misión de la familia. Esta doble función permite que la empresa actúe no solo como un ente económico, sino también como un portador de la identidad y los principios familiares en el mercado. La influencia del empresario es tal que define la imagen pública de la empresa y guía su estrategia interna, haciendo de las empresas familiares entidades con una misión y una visión profundamente arraigadas en los valores familiares (Vélez et al., 2008).
- 5) Proyectando el Futuro: Legado y Evolución.** La visión a futuro es un componente crítico en la mentalidad de los fundadores y líderes de empresas familiares. Ellos no solo buscan el éxito y la rentabilidad en el corto plazo, sino que aspiran a que las futuras generaciones se perpetúen y evolucionen la

empresa, manteniendo su esencia mientras se adaptan a los nuevos desafíos del mercado y la tecnología. Esta proyección a largo plazo, como explica Fernández (2015), es lo que diferencia a las empresas familiares de otros tipos de organizaciones, donde el enfoque puede estar más centrado en el rendimiento financiero inmediato.

6) Unión y Valores: El Corazón de la Empresa Familiar. Los valores compartidos y la unión familiar constituyen el alma de las empresas familiares. Estos principios, que incluyen la ética, la responsabilidad social, la estabilidad y el compromiso con el bienestar de la familia y la comunidad, son pilares que sostienen la operación y la estrategia de la empresa (Tápies y Reinoso, 2012).

7) Formalidad como Pilar de Gobernabilidad. Esta característica merece una mención especial debido a su papel crítico en el sostenimiento de una gestión efectiva y en la prevención de conflictos. Aronoff et al. (2002) enfatizan la importancia de adherirse a procesos formales y estructurados en la gobernanza de las empresas familiares. La formalidad, lejos de ser un mero ejercicio burocrático, actúa como un mecanismo que facilita la claridad en la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y la resolución de disputas.

Este enfoque formal se extiende a todos los aspectos de la empresa, desde las operaciones diarias hasta la planificación estratégica y la sucesión. La implementación de estructuras formales, como los consejos de administración, protocolos de sucesión claramente definidos, y políticas de empleo y remuneración, no solo proporciona una base sólida para el crecimiento y la sostenibilidad, sino que también mitiga el potencial de conflictos interpersonales y familiares que pueden surgir de la superposición de roles familiares y empresariales.

8) Distinción y Diversidad: La Singularidad de las Empresas Familiares. Las empresas familiares se distinguen no solo por su enfoque en la rentabilidad a largo plazo y una cultura corporativa distintiva, sino también por una capacidad de toma de decisiones ágil y un liderazgo profundamente motivado. La integración de la familia en la empresa ofrece ventajas únicas en términos de supervisión, control y transmisión de valores, lo que lleva a que cada empresa familiar sea, en esencia, irreplicable. Como Niethardt (2008) resalta, estas organizaciones reflejan de manera única los valores, experiencias e historias de sus familias fundadoras, influenciando de manera específica su trayectoria y desarrollo.

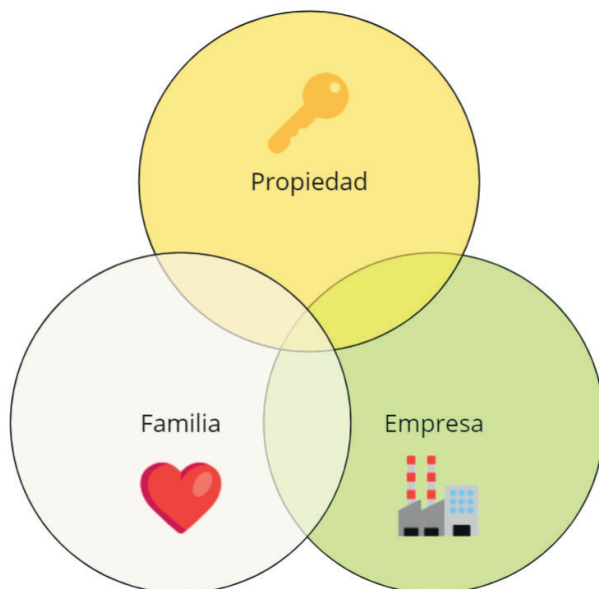
Por lo tanto, las empresas familiares representan un mosaico complejo y dinámico de prácticas, valores y estrategias que se entrelazan con la identidad y la misión de la familia. Entender estas características es fundamental para cualquier interesado en el estudio de las empresas familiares, ofreciendo una ventana a las fuerzas que moldean estas entidades únicas en el contexto empresarial.

4 MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

El estudio de las empresas familiares ha desencadenado el descubrimiento de un sinfín de rasgos, elementos, características y demás, por lo que a lo largo del tiempo ha ido evolucionando, hasta llegar al año 1982, donde los profesores Tagiuri y Davis (1982) en su libro “Atributos ambivalentes de las empresas familiares”, explicaron la relación que existía en las empresas familiares y sus distintos componentes, como lo son: la propiedad, la familia y la empresa.

El sencillo esquema de los tres círculos o elementos de la empresa familiar, permite entender y graficar la capacidad de análisis, la problemática y dinámica de este tipo de empresas. La mayoría de las ventajas y desventajas de los diferentes escenarios se derivan de la interacción de estos tres sistemas (Martínez, 2010).

Figura. 1. Modelo de los tres círculos de los negocios familiares.



Nota. Tomado a partir de Tagiuri y Davis (1992).

- a) **Empresa-familia:** De acuerdo a Martínez (2010) en esta intersección gráfica (número cinco), se encuentra a los miembros de la familia, que forman parte de la empresa como trabajadores, no necesariamente indica que sean propietarios.
- b) **Familia-propiedad:** De acuerdo a Biasca (2004) en este lado de la intersección (número seis), se identifica el grupo de familiares que son dueños de la empresa o que tienen algún tipo de instrumento que los convierta de alguna u otra forma en propietarios de la empresa, En este grupo no están considerados, aquellos que trabajan en la empresa (Carlock y Ward, 2003).
- c) **Propiedad-empresa:** Por este lado (número cuatro), se pueden ubicar a las diferentes personas que están dentro de la organización, y de alguna u otra forma son propietarios sin ser parte de la familia, por ejemplo, una persona que no trabaje dentro de la empresa, pero sea propietario por ser uno de los inversionistas de la misma (Biasca, 2004).
- d) **Empresa-familia-propiedad:** Tagiuri y Davis (1982) mencionan que en este grupo (número siete), se puede ubicar a los familiares que a su vez son los propietarios y trabajan dentro de la empresa. El emprendedor, iniciador de la empresa, durante muchos años ocupara este grupo, y de a poco irán incluyéndose los hijos y así por las generaciones con las diferentes sucesiones (Biasca, 2004).

Varios autores tales como Gómez-Betancourt (2006) y Martínez (2010) adoptaron el nombre a esta representación gráfica como el modelo de los tres círculos, probablemente el primero que se presentó, y es uno de los más empleados para describir distintas situaciones actuales y futuras de las empresas familiares ya que representa en sus tres elementos a los tres grupos de interés que participan en la interacción de las organizaciones: ejecutivos y empleados, miembros de la familia y socios o accionistas (Martínez, 2010).

Todos los propietarios, se encuentran en el círculo superior, los miembros de la familia se concentran en el círculo izquierdo y todos los que trabajan en la empresa están en el círculo inferior derecho (Ronquillo, 2006). El modelo de interacción de los tres elementos sirve para entender los conflictos interpersonales, los dilemas de atribuciones, las prioridades y los límites de las empresas familiares (Biasca, 2004).

4.1 PRIMER CÍRCULO. LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

El primer círculo del modelo de los tres círculos en el estudio de las empresas familiares aborda la estructura de propiedad, un aspecto importante que define la esencia

y la dinámica operativa de estas organizaciones. Este segmento del análisis se enfoca en la comprensión profunda de cómo la propiedad, compuesta por socios o accionistas, influye y se ve influenciada a lo largo del tiempo por la naturaleza familiar de la empresa.

La propiedad en las empresas familiares no solo se limita a la tenencia de acciones o partes sociales; representa un vínculo profundo que amalgama los valores familiares con la visión y estrategia empresarial. Según Boers (2013), este primer círculo no describe una secuencia lineal, sino que revela la complejidad de las interacciones entre los miembros familiares involucrados en la gestión y la propiedad de la empresa. La dinámica de propiedad en este contexto es única, dado que las decisiones de inversión y control están intrínsecamente vinculadas a las preferencias y voluntades de los propietarios, quienes, guiados por la legislación pertinente, determinan el futuro de la empresa con una perspectiva que va más allá de lo meramente económico (Gómez-Betancourt, 2006).

Tanto el manejo de la propiedad como el control que tiene una empresa familiar, afectan de una manera significativa a las características organizacionales de la misma (Cubbin y Leech, 1983). Debido al rol que normalmente desempeña el propietario de la compañía como su directivo (a la vez), le permite a este tipo de empresas tener una mayor nivel de eficiencia en comparación con aquellas organizaciones que tienen muchos propietarios que muchas veces no trabajan en la empresa, por lo que esta figura de directivo-propietario, hace que se reduzcan varios costos derivados de la negociación para poder alinear los intereses de ambos, que principalmente se centra en la maximización del beneficio económico (utilidad) cada uno a su manera y estilo (Daily y Dollinger, 1992).

La eficiencia operativa y la alineación estratégica son marcadamente distintas en las empresas familiares, en comparación con aquellas donde la propiedad está más dispersa. El papel dual del propietario-directivo, identificado por Cubbin y Leech (1983), fomenta una mayor eficiencia y una reducción de costos asociados a la negociación y alineación de intereses entre gestión y propiedad. Esta singularidad posibilita una maximización más ágil del beneficio económico, como sugiere Monsen (1969), al facilitar una toma de decisiones cohesiva y directa.

Sin embargo, la coincidencia de gestión y propiedad no está exenta de desafíos. Schulze et al. (2003) advierten sobre el riesgo moral y el oportunismo que puede surgir de esta relación íntima, potencialmente desencadenando efectos adversos para la empresa si no se manejan adecuadamente los conflictos de interés.

Teniendo en claro que en las empresas familiares puede haber una concesión o coincidencia entre la gestión y la propiedad, hay que tener en consideración que con

el paso del tiempo la propiedad de este tipo de organizaciones también evoluciona. Ward (1987) menciona que existen varias fuerzas que impulsan a la evolución de la propiedad, por ejemplo: las expectativas económicas que tiene la familia, el carácter de la organización, la naturaleza del negocio y porque no, la motivación que puede tener el propietario-director.

La evolución que menciona John Ward también se ve reflejada en el paso generacional que se va dando a lo largo de la vida de la empresa familiar, lo cual si no se maneja de una forma adecuada puede desencadenar una situación de crisis o conflicto de tipo familiar y empresarial. Cuando llega el momento de este cambio generacional en la dirección, el rol de fundador es trascendental, ya que es él quien ejerce una particular influencia sobre motivaciones, objetivos, valores, misión, estrategias de directivos y del personal en general (Kelly et al., 2000). Los cambios directivos pueden ocurrir en cualquier tipo de organización, sin embargo, resulta importante mencionarlo en este apartado por la influencia que tiene el factor familia dentro de este tipo de organizaciones, que va de alguna manera a condicionar lo que ocurra en este contexto de cambio y toma de decisiones.

Con el paso del tiempo, la propiedad se dispersa, por lo que de acuerdo a el modelo de Gersick et al. (1997) las empresas familiares tienen tres etapas importantes dentro de esta repartición de propiedad, que son:

- 1) fundador controlador,
- 2) propiedad de hermanos y
- 3) consorcio de primos,

En dichas etapas el control de la compañía puede pasar a manos de miembros más jóvenes y distintos parientes que reciben porciones iguales de la propiedad de la compañía.

1) Etapa de fundador controlador

Es imperativo comprender que, en el universo de las empresas familiares, la gestión y la propiedad frecuentemente convergen en una relación simbiótica que se encuentra en constante evolución. Esta dinámica, señalada por Ward (1987), es impulsada por una amalgama de factores, que abarcan desde las aspiraciones económicas de la familia hasta la identidad intrínseca de la organización, pasando por la naturaleza del negocio y la motivación intrínseca del propietario-director. Estos elementos no solo influyen en la dirección actual de la empresa, sino que también moldean su evolución futura, imprimiendo un sello distintivo en su trayectoria.

La evolución descrita por Ward cobra especial relevancia durante las transiciones generacionales, un hito crítico que, de no administrarse con la debida diligencia, tiene el potencial de desencadenar crisis o conflictos que afectan tanto al núcleo familiar como al entramado empresarial. En este delicado proceso de cambio, la figura del fundador emerge como un pilar central, cuya influencia permea profundamente en la definición de la cultura corporativa, estableciendo motivaciones, objetivos, valores y la estrategia a largo plazo de la empresa (Kelly et al., 2000). Es este legado y visión del fundador lo que eventualmente guiará a la organización a través de las aguas turbulentas de la transición generacional.

Aunque es cierto que los cambios en la dirección son una constante en cualquier tipo de organización, en el contexto de las empresas familiares, la dinámica familiar asume un rol preponderante. Esta interacción entre los miembros de la familia no solo condiciona el presente y el futuro inmediato de la empresa, sino que también establece un marco en el que se tomarán decisiones sensibles. Por tanto, el proceso de transformación en estas entidades no solo es un reflejo de la evolución empresarial, sino también de la evolución de la familia en sí, marcando un camino que, si bien está lleno de desafíos, también está repleto de oportunidades para fortalecer los lazos familiares y asegurar la continuidad y prosperidad del legado empresarial.

2) Etapa de la sociedad de hermanos

En la etapa conocida como la sociedad de hermanos, la dinámica del poder en las empresas familiares experimenta una transición significativa respecto a la fase inicial, donde tradicionalmente se concentra en la figura del fundador o el primogénito preparado meticulosamente para liderar. Esta etapa marca el comienzo de un reparto de responsabilidades y autoridad entre varios miembros de la familia, comúnmente hermanos, introduciendo una complejidad mayor en la toma de decisiones y la gestión organizacional.

La multiplicidad de liderazgos aumenta la probabilidad de conflictos, dada la divergencia de opiniones y visiones sobre la dirección empresarial. La singularidad de esta etapa reside en la necesidad de alcanzar consensos en un contexto donde previamente dominaba una toma de decisiones más centralizada. Esta circunstancia, si bien desafiante, puede derivar en una riqueza de perspectivas que enriquecen el proceso estratégico de la empresa, siempre que se maneje con la debida diligencia y respeto por las distintas voces involucradas.

Un fenómeno destacable en esta etapa es la tendencia hacia una mayor formalización de las estructuras y procesos internos. La inclusión de profesionales

externos a la familia, dotados de experiencia y conocimientos especializados, se convierte en un recurso valioso para la empresa, contribuyendo a su desarrollo y adaptación a los desafíos del entorno competitivo. Este enfoque, respaldado por autores como Donnelley (1988), sugiere que la profesionalización externa puede ser un catalizador para el éxito y la sostenibilidad de las empresas familiares, ofreciendo una perspectiva renovada y complementaria a la visión familiar.

Sin embargo, la incorporación de estos profesionales no está exenta de desafíos. Como indican Daily y Dollinger (1992), la llegada de figuras externas puede generar fricciones y ralentizar los procesos decisionales debido a las posibles discrepancias entre los valores familiares y las prácticas empresariales convencionales. La gestión de estos potenciales conflictos requiere de un equilibrio entre la integración de nuevas competencias y el mantenimiento de la cohesión familiar.

La estrategia empresarial en la etapa de la sociedad de hermanos continúa siendo un elemento crítico para el futuro de la organización. La capacidad de adaptarse a los cambios del mercado y asumir riesgos calculados será determinante en el éxito a largo plazo. Asimismo, la financiación emerge como un desafío clave, ya que la predisposición a aceptar capital externo pone en juego el control familiar sobre la empresa, un aspecto que muchas familias empresarias abordan con cautela para evitar la dilución de su influencia y legado.

Esta fase, por tanto, representa un momento de transición crítica en la vida de la empresa familiar, en la que la capacidad de los hermanos para colaborar, innovar y adaptarse a nuevos paradigmas de gestión será fundamental para asegurar la continuidad y prosperidad del negocio familiar.

3) Etapa consorcio de primos

La etapa del consorcio de primos, como identifica Lansberg (1983), marca un punto de inflexión crítico en la trayectoria de las empresas familiares. En este período, la incorporación de la tercera generación, los nietos del fundador, introduce un nivel de complejidad sin precedentes en la gestión y las relaciones interpersonales dentro de la organización. La multiplicidad de visiones y aspiraciones de esta nueva generación puede provocar tensiones significativas, particularmente en lo que respecta a la toma de decisiones estratégicas.

Este es un momento donde la heterogeneidad de los intereses, objetivos y valores de los miembros familiares se amplifica, desafiando la cohesión y el alineamiento estratégico entre la familia y la empresa. La discrepancia en las visiones y expectativas puede erigir barreras comunicativas considerables, obstaculizando procesos operativos

y decisiones críticas para el desarrollo y el crecimiento de la empresa. La falta de un terreno común y de intereses compartidos entre los distintos miembros de la familia puede llevar a una parálisis operativa y estratégica, amenazando la viabilidad a largo plazo de la organización (Ward & Aronoff, 1994).

En este contexto, la gestión eficaz de la transición se convierte en un imperativo para garantizar la estabilidad y la continuidad del negocio familiar. Según Manzano, Ayala y González (2003), una planificación meticulosa y considerada de la sucesión puede facilitar una transición fluida, minimizando las incertidumbres y los potenciales conflictos entre las generaciones. La comunicación efectiva, caracterizada por la transparencia y el intercambio bidireccional de información, juega un papel vital en este proceso, permitiendo a los stakeholders clave, incluidos los clientes, empleados y proveedores, adaptarse y responder adecuadamente a los cambios organizacionales.

Por lo tanto, el consorcio de primos representa un desafío estructural y emocional para las empresas familiares, exigiendo un enfoque holístico y estratégico que considere tanto las dinámicas familiares como las necesidades empresariales. La capacidad de la empresa familiar para navegar con éxito esta etapa depende en gran medida de su habilidad para integrar a la nueva generación en la cultura y los objetivos de la empresa, manteniendo al mismo tiempo la unidad y los valores familiares que han sido la base de su éxito a lo largo de las generaciones.

4.2 SEGUNDO CÍRCULO. LAS RELACIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR

El segundo círculo de análisis en el contexto de las empresas familiares se centra en la familia como entidad distinta, abordando aquellos miembros que, aunque no participan directamente en la gestión o propiedad de la empresa, constituyen una parte integral de su esencia y dinámica. Este círculo engloba a todos los integrantes de la familia, creando un vínculo indisoluble que trasciende las operaciones comerciales cotidianas y se adentra en el tejido mismo de la identidad familiar.

Este nexo familiar es el catalizador que transforma una organización en una verdadera empresa familiar, otorgándole una dimensión adicional que va más allá de los objetivos comerciales para abrazar un propósito más amplio y profundo. La relevancia de la familia dentro del entramado empresarial plantea preguntas fundamentales acerca de su importancia y el impulso que lleva a las generaciones sucesivas a perpetuar el legado de sus antecesores. Gallo (2011) destaca diversos motivos que subyacen a este fenómeno, entre ellos:

- 1) **Obligación Moral:** La trascendencia del compromiso con las generaciones pasadas es una fuerza poderosa, donde el valor del esfuerzo y la dedicación familiar son apreciados y honrados. Este sentido del deber se forja desde la infancia, observando y valorando el esfuerzo de los progenitores, lo que instila en los descendientes el deseo de continuar y expandir el legado familiar (Velásquez, 2006).
- 2) **Desarrollo Humano y Profesional:** La empresa familiar ofrece un marco único para el crecimiento personal y profesional, permitiendo la transmisión de valores y principios éticos que la familia estima fundamentales. Este entorno enriquecedor promueve una cultura de aprendizaje y mejora continua, asegurando que las enseñanzas y el ethos familiar perduren a través del tiempo (Colín et al., 2008).
- 3) **Aumento de Patrimonio Familiar:** La cohesión y unidad familiar se ven reforzadas por la convicción compartida de que, manteniendo el patrimonio unido, se facilita su crecimiento y se minimiza el riesgo de disipación. Esta perspectiva subraya la importancia de la solidaridad familiar en la consolidación y expansión del legado económico (Boers, 2013).
- 4) **Estatus Social:** La identificación con la empresa familiar conlleva un sentido de pertenencia y orgullo que trasciende lo material, ofreciendo reconocimiento social y una sensación de continuidad a través de la implicación en el negocio familiar (Tápies y Reinoso, 2012).
- 5) **Incremento del Bien Común:** La empresa familiar se convierte en vehículo para la contribución social, mediante el cual la familia busca dejar una huella perdurable en la sociedad. A través de fundaciones, iniciativas sociales y otras actividades filantrópicas, se busca no solo el éxito empresarial, sino también la mejora del bienestar colectivo y el entorno comunitario (Boers, 2013).

En este orden de ideas, el segundo círculo revela la profundidad y complejidad de las empresas familiares, donde la intersección de lo personal y lo profesional da lugar a una entidad única, cargada de tradición, valores y un compromiso intrínseco hacia la sostenibilidad y el legado familiar. La influencia de la familia se extiende mucho más allá de las operaciones diarias, incidiendo en la visión estratégica, la cultura organizacional y la proyección a futuro de la empresa.

4.3 TERCER CÍRCULO. LA EMPRESA FAMILIAR

El tercer círculo del modelo de empresas familiares, centrado en la esencia operativa y estratégica de la organización, encapsula la interacción entre los directivos

y empleados –tanto familiares como no familiares– y la gestión del negocio en sí. Según Niethardt (2008), la empresa se conceptualiza como una entidad económica autónoma que organiza y moviliza diversos factores de producción hacia la creación de bienes o servicios destinados al mercado. Este entendimiento subraya la empresa familiar no solo como una estructura económica, sino también como un organismo vivo, sometido a un ciclo de vida que comprende nacimiento, crecimiento, madurez y eventual declive, tal como apuntan Ramírez y Ramírez (2016). La evolución de estas entidades se ve profundamente influenciada por la dedicación, el tiempo y el esfuerzo depositados por el propietario, evidenciando la intrincada relación entre el liderazgo individual y el desempeño corporativo global.

En este contexto, Tagiuri y Davis (1982) ofrecen una representación gráfica innovadora que ilustra la complejidad de las interacciones entre los tres componentes clave de las empresas familiares: propiedad, familia y empresa. Este modelo no solo facilita una comprensión más profunda de las dinámicas internas de estas organizaciones, sino que también subraya la importancia de los órganos de gobierno en la articulación de la estrategia corporativa y la supervisión ejecutiva.

El consejo de administración emerge como una entidad crítica dentro de la estructura de gobernanza de la empresa familiar, encargado de representar a los accionistas y asegurar la alineación estratégica de la organización con los intereses familiares y corporativos. Sus responsabilidades abarcan desde la definición de la dirección estratégica hasta la designación de los directivos, la determinación de remuneraciones y la garantía de transparencia y cumplimiento normativo, conforme a Neubauer y Lank (1998). Este enfoque destaca la dualidad de la empresa familiar como un ente económico y un sistema de valores intergeneracionales, donde la gestión de la propiedad y la interacción con la esfera familiar juegan roles fundamentales en la configuración de su identidad y legado.

El tercer círculo revela, por tanto, no solo la estructura interna y el funcionamiento de la empresa familiar, sino también su capacidad para navegar en un entorno competitivo y adaptarse a los desafíos emergentes. La intersección de la gobernanza corporativa con la influencia familiar crea un campo fértil para el análisis y el entendimiento de estas organizaciones, donde la sinergia entre lo personal y lo profesional define su singularidad y potencial de éxito. Esta comprensión holística y detallada es esencial para cualquier académico o practicante interesado en profundizar en el estudio de las empresas familiares, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones y prácticas de gestión enfocadas en la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de estas entidades únicas en el panorama empresarial.

5 CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

Al concluir el presente capítulo, se ha subrayado el papel fundamental que desempeñan las empresas familiares en el tejido económico y social, poniendo especial énfasis en su contribución dentro del contexto ecuatoriano. Dicha discusión ha resaltado la imperiosa necesidad de desarrollar políticas y prácticas que fomenten el apoyo a la sostenibilidad y el crecimiento de estas empresas ante los retos impuestos por la globalización y la innovación tecnológica. La evolución del interés académico y profesional hacia el estudio de las empresas familiares refleja una creciente valoración de su relevancia. No obstante, se identifica una persistente necesidad de investigaciones más profundas y especializadas que permitan colmar las lagunas existentes en el conocimiento actual, especialmente en lo concerniente a los procesos de adaptación e innovación en la era contemporánea.

De cara al futuro, se exhorta a los académicos, estudiantes de posgrado y profesionales a perseverar en el escrutinio de este campo de estudio. Las empresas familiares constituyen no solo un pilar esencial de diversas economías, sino que también son custodias de tradiciones, valores y legados que se proyectan más allá de las generaciones actuales. El estudio de estas entidades no solo ofrece la posibilidad de ampliar la comprensión sobre estos fundamentos de la economía global, sino también de contribuir al diseño de estrategias que promuevan su florecimiento en un panorama en constante evolución. En este sentido, se clausura este capítulo con la convicción de que la resiliencia, la capacidad de adaptación y la orientación hacia la innovación constituyen elementos clave para el porvenir de las empresas familiares. La travesía hacia la comprensión y el apoyo de estas entidades prosigue, y cada avance en su estudio representa un paso hacia un futuro más próspero y sustentable para la sociedad en su conjunto.

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

Aronoff, C., Astrachan, J., & Ward, J. (2002). *Family business sourcebook*. Family Enterprise Publishers.

Aronoff, C., McClure, S., & Ward, J. (2011). *Family Business Succession: The final test of greatness*. Palgrave Macmillan.

- Biasca, R. (2004). *Resultados. La acción: De las ideas a los hechos concretos*. Ediciones Granica.
- Boers, B. (2013). *Organizational identity construction in family businesses a dualities perspective*. [Doctoral Thesis, Jönköping University] Jönköping International Business School. <http://hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A643530&dswid=7778>
- Camino, S., y Bermúdez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46-72. https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/20
- Carlock, R., y Ward, J. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria: cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar*. Grupo Planeta.
- Colín, M., Pedroza, M., y López, A. (2008). *Diversidad cultural y empresas familiares*. Eumed.
- Cubbin, J., & Leech, D. (1983). The effect of shareholder dispersion on the degree of control in British companies: Theory and measurement. *Economic Journal*, 93(370), 351-369. <https://doi.org/10.2307/2232797>
- Daily, C., & Dollinger, M. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117-136. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1992.00117.x>
- Davis, P., & Stern, D. (1988). Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective. *Family Business Review*, 1(1), 69-84. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00069.x>
- Donnelley, R. (1988). The family business. *Harvard Business Review*, 42, 93-105.
- Dyer, G. W. (1986). *Culture change in family firms: Anticiping and managing business and family transitions*. Jossey-Bass Inc. Publishers.
- El Universo. (24 de Julio de 2020). Estas son las 25 empresas familiares de Guayaquil con mayor patrimonio, ventas y utilidades. *Diario El Universo*. <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/23/nota/7916658/empresas-familiares-ranking-ventas-patrimonio-utilidad-guayaquil/>
- Fernández, P. L. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*. Fundación BBVA.
- Gallo, M. (2011). *El futuro de la empresa familiar*. Bresca Profit.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton Mc Collom, M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares. Generación a Generación*. McGraw-Hill.
- Gomez-Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Grupo Editorial Norma.
- Handler, W. (1989). Methodological issues and considerations studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x>
- Kelly, L., Athanassiou, N., y Crittenden, W. (2000). Founder centrality and strategic behaviour in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42. <https://doi.org/10.1177/104225870002500202>
- 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)

Manzano, G., Ayala, J. C., y González, L. (2003). *De gobernar a reinar: Gestión del cambio en las empresas familiares*. Lugo: XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica.

Martínez, J. (2010). *Empresas Familiares: Reto al destino*. Ediciones Granica.

Monsen, J. (1969). Ownership and Management: The effect of separation on performance. *Business Horizons*, 12(4), 45-52. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(69\)90055-X](https://doi.org/10.1016/0007-6813(69)90055-X)

Neubauer, F. y Lank, A. G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. Palgrave Macmillan.

Niethardt, E. (2008). *Entrepreneurship en la empresa familiar*. Instituto de la Empresa Familiar ADEN.

Ramírez, C., y Ramírez, M. d. (2016). *Fundamentos de Administración*. ECOE Ediciones.

Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar: Un enfoque práctico*. Panorama Editorial.

Tagiuri, R., y Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 11(1), 11-16. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

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

Velásquez, M. (2006). *Ética en los negocios*. Pearson Education.

Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G., Durán, Y., y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme: Un estudio exploratorio en Colombia*. Fundes Internacional.

Ward, J. (1987). *Keeping the family business healthy*. Jossey-Bass Inc.

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

Wortman, M. (1995). *Critical issues in family business: An international perspective of practice and research*. 40th International Council for Small Business Research Conference, Universidad de New Castle, Sydney, Australia.

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