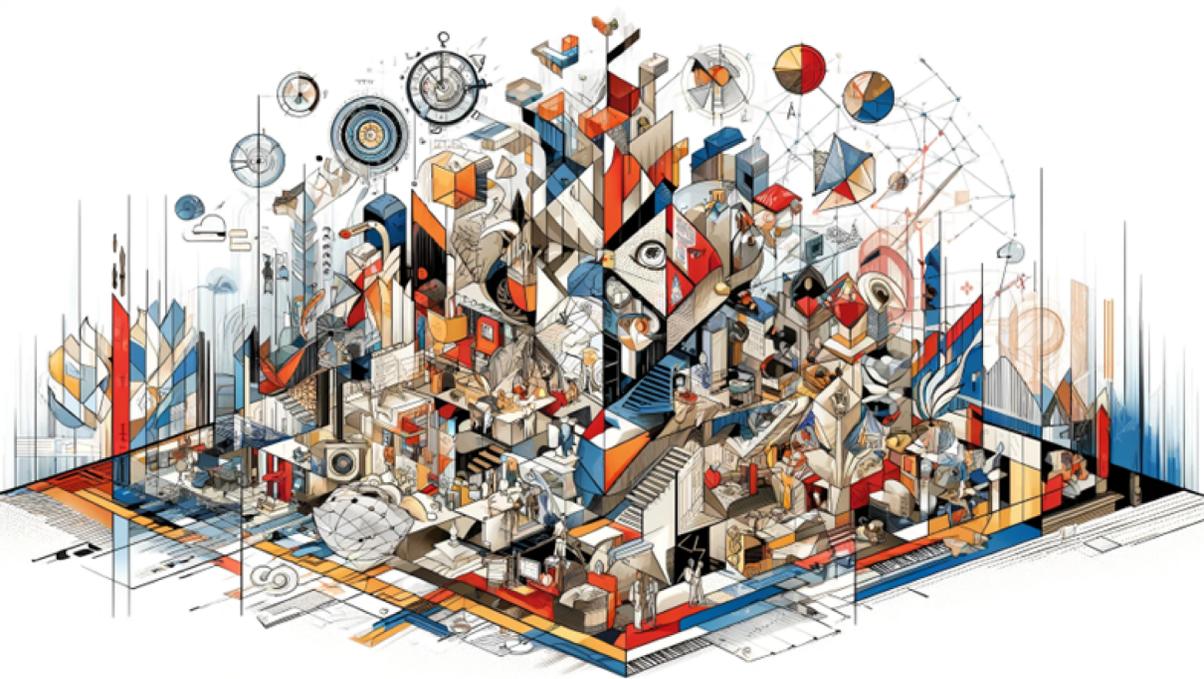


LA EMPRESA FAMILIAR:

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 Oportunidades y Modelos de Negocio
Red Iberoamericana de Investigadores en MIPyME

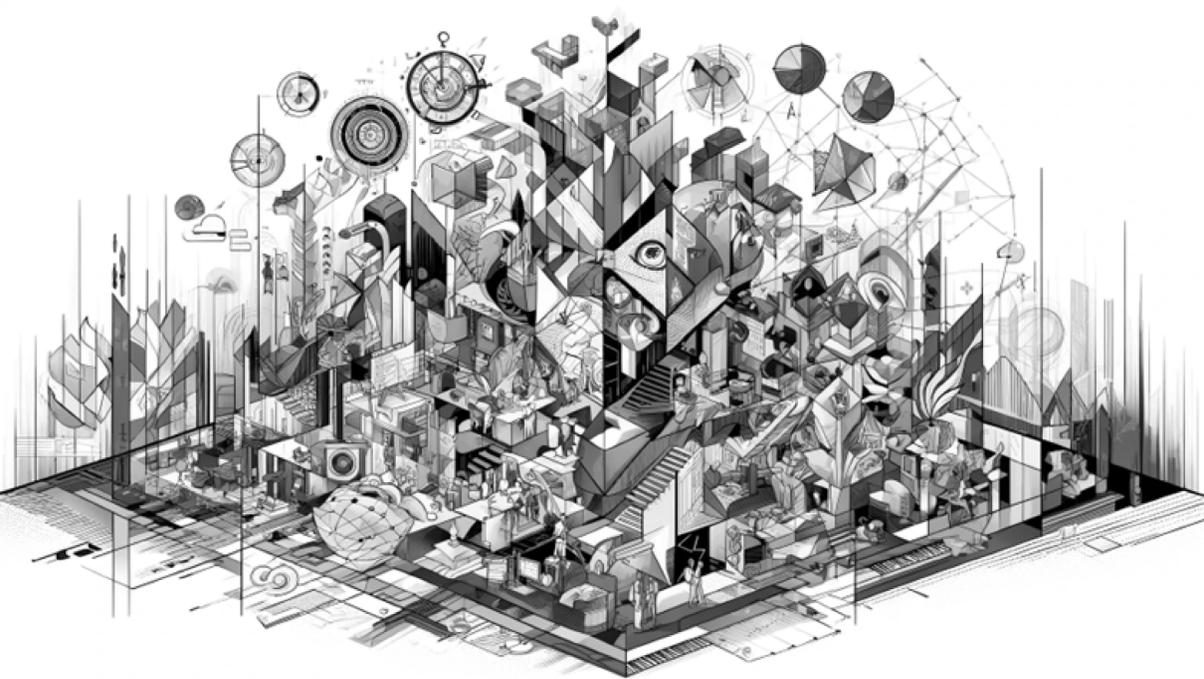
UMET
UNIVERSIDAD
METROPOLITANA



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 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

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

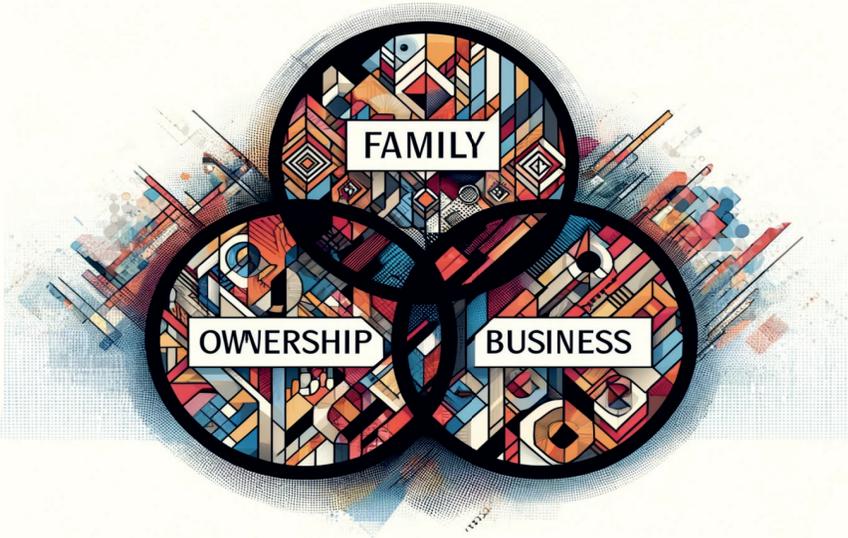
 https://doi.org/10.37572/EdArt_1209242226

SOBRE OS ORGANIZADORES 144

ÍNDICE REMISSIVO 146

CAPÍTULO 4

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

Giuseppe Vanoni-Martínez

Profesor asociado

Politécnico Grancolombiano

Investigador Senior en

Colciencias, Colombia

Investigador Renacyt del Perú

Nivel V

Investigador Agregado II

Senescyt, Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-9884-066X>

RESUMEN: En este capítulo se explora el Modelo de los Tres Círculos, creado por Renato Tagiuri y John A. Davis en 1978,

como una herramienta clave para entender la dinámica de las empresas familiares. Este modelo integra tres dimensiones fundamentales: la familia, el negocio y la propiedad, proporcionando un marco analítico que destaca las interacciones y potenciales conflictos entre estas esferas. El círculo de la familia se enfoca en relaciones personales y transmisión de valores, el círculo del negocio en operaciones y estrategia, y el círculo de la propiedad en la titularidad de activos y distribución de beneficios. A través de este enfoque, el modelo ayuda a diagnosticar y gestionar las particularidades de las empresas familiares, abordando también críticas sobre su simplificación y falta de atención a dinámicas de poder y género. El capítulo concluye subrayando la importancia de complementar este modelo con otros enfoques para una gestión efectiva y sostenible de las empresas familiares.

PALABRAS CLAVE: Dinámica empresarial familiar. Propiedad y gestión. Conflictos intersectoriales. Estructura y gobernanza.

THE TAGIURI AND DAVIS THREE-CIRCLE MODEL: ITS IMPORTANCE IN FAMILY BUSINESSES

ABSTRACT: This chapter explores the Three-Circle Model, created by Renato Tagiuri and John A. Davis in 1978, as a key tool for understanding the dynamics of family businesses. This model integrates three fundamental dimensions: family, business, and ownership, providing an analytical framework that highlights the interactions and potential conflicts between these spheres. The family circle focuses on personal relationships and the transmission of values, the business circle on operations and strategy, and the ownership circle on asset ownership and the distribution of benefits. Through this approach, the model helps diagnose and manage the particularities of family businesses, also addressing criticisms regarding its simplification and lack of attention to power dynamics and gender issues. The chapter concludes by emphasizing the importance of complementing this model with other approaches for effective and sustainable management of family businesses.

KEYWORDS: Family business dynamics. Ownership and management. Intersectoral conflicts. Tagiuri-Davis Model. Structure and governance.

1 INTRODUCCIÓN

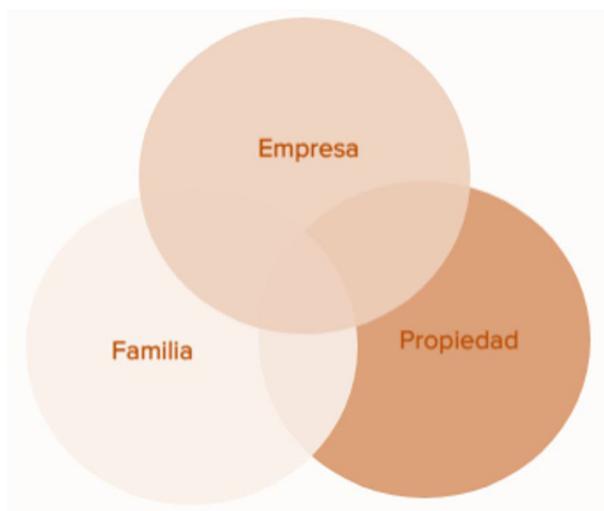
El Modelo de los Tres Círculos en las empresas familiares es una herramienta esencial para entender la compleja dinámica que caracteriza a estas organizaciones, ya que se encargan de integrar las dimensiones de familia, negocio y propiedad. Propuesto inicialmente en 1978 por Renato Tagiuri y John A. Davis profesores investigadores de Harvard Business School, este modelo ha marcado un hito crucial en la comprensión de las empresas familiares (Davis, 2018; Tagiuri y Davis, 1996), proporcionando un marco analítico previamente inexistente. Su origen se remonta al Modelo de los Dos Círculos, que se centraba en la familia y el negocio, sentando las bases para el posterior desarrollo del Modelo de los Tres Círculos que incorpora a la propiedad como elemento indispensable para su comprensión, lo que añade una capa adicional de complejidad al análisis (Ver Figura 1).

En el contexto académico y, empresarial de la década de 1970, donde predominaba una notable ausencia de herramientas conceptuales para abordar las singularidades de las empresas familiares, el aporte de Tagiuri y Davis, resaltó la necesidad de discernir las complejidades inherentes a estas organizaciones. Los autores, al observar y estudiar una amplia gama de empresas familiares, identificaron tres esferas críticas que frecuentemente se entrelazan, generando tanto sinergias como conflictos: la familia, el negocio y la propiedad (Litz, 1995; Murray y McCracken, 2013).

Este modelo descompone el sistema empresarial familiar en tres subsistemas interrelacionados: la familia, enfocándose en las relaciones personales y la transmisión

de valores; el negocio, concentrándose en las operaciones comerciales y la estrategia; y la propiedad, que examina la titularidad de los activos y los derechos de los propietarios. A través de este enfoque, el modelo destaca cómo la interacción entre estas esferas puede generar sinergias y conflictos, ofreciendo una visión integral para diagnosticar y gestionar las particularidades de las empresas familiares. Así, las intersecciones que surgen revelan áreas de potencial convergencia o divergencia de intereses, roles y expectativas, lo que requiere una gestión cuidadosa. Por ello, estas dinámicas intersectoriales son clave para el funcionamiento y la continuidad de la empresa familiar, ya que fomentan la innovación y el crecimiento, aunque también exponen a la empresa a posibles riesgos, si no se los maneja adecuadamente.

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



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

La relevancia de esta herramienta se manifiesta en su habilidad para estructurar de manera clara el diagnóstico y la gestión de las particularidades que definen a las empresas familiares. Gracias a este modelo, académicos, consultores y empresarios familiares han podido identificar las fuentes de conflicto y las áreas de fortaleza potencial dentro de sus organizaciones. Debido a su claridad conceptual y su amplia aplicabilidad, el modelo ha sido adoptado a nivel mundial, sirviendo como base para el desarrollo de investigaciones, teorías y metodologías en el ámbito de las empresas familiares. Así también, impacto se extiende más allá del ámbito académico, influyendo sobre la educación empresarial, la consultoría y la formulación de políticas gubernamentales orientadas a estas organizaciones.

A pesar de su amplia aplicabilidad y, la claridad conceptual que presenta, el marco de análisis no está exento de críticas y limitaciones. Por ejemplo, se lo ha criticado por simplificar en exceso las realidades complejas de las empresas familiares, al no abordar suficientemente las dinámicas de poder y género, y, no adaptarse plenamente, a los cambios en el entorno empresarial, ni a la diversidad dentro de las familias y los negocios. Sin embargo, continúa siendo un pilar fundamental en el estudio de las empresas familiares.

En definitiva, esta estructura conceptual continúa siendo un pilar fundamental en el avance del conocimiento sobre las empresas familiares. Su introducción marcó el comienzo de una nueva era en la cual estas entidades comenzaron a ser reconocidas y estudiadas como un fenómeno único, dotado de desafíos y oportunidades distintas a otras formas de empresa. La persistencia de su relevancia es un testimonio elocuente del profundo impacto que ha tenido en el campo de la investigación de las empresas familiares.

2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO

El modelo desarrollado representó un avance significativo en la comprensión de la complejidad inherente a las empresas familiares. A continuación, se ofrece una descripción específica de cada uno de estos círculos y su interrelación.

2.1 EL CÍRCULO DE LA FAMILIA

El primer círculo, el de la familia, aborda la dinámica y estructura de las relaciones personales y emocionales que conforman el núcleo familiar (Gersick et al., 1997). Este círculo enfatiza la importancia de los valores, tradiciones, y, la cultura transmitida de generación en generación, elementos que a menudo sirven como base para la misión y visión de la empresa familiar. Las interacciones dentro de este círculo pueden ser profundamente afectivas y están cargadas de un sentido de pertenencia e identidad compartida (Suddaby y Kaskiewicz, 2020).

Sin embargo, también pueden surgir conflictos debido a diferencias en intereses personales, expectativas y roles dentro de la familia. Es esencial reconocer que las decisiones y políticas empresariales no pueden ser totalmente deslindadas de las influencias y las dinámicas familiares, las cuales pueden tener tanto efectos positivos como negativos sobre la operación y estrategia empresarial.

2.2 EL CÍRCULO DEL NEGOCIO

El segundo círculo, se centra en la empresa o negocio propiamente dicho. Este abarca todas las actividades, procesos y, decisiones relacionadas con la operación,

gestión y estrategia de la entidad empresarial (Schulze et al., 2003). Aquí, la atención se dirige hacia la búsqueda de la eficiencia operativa, la competitividad en el mercado, la innovación y la rentabilidad económica. La principal distinción de este círculo, respecto al de la familia, es su enfoque en los aspectos técnicos, financieros y estratégicos de la empresa, regidos por principios de racionalidad económica más que por la emotividad o los lazos sanguíneos. La interacción entre el círculo empresarial y, el familiar, puede generar tensiones, especialmente cuando las decisiones empresariales óptimas entran en conflicto con los valores o intereses familiares. No obstante, también ofrece oportunidades únicas para la creación de valor a largo plazo, derivadas de la estabilidad y el compromiso que la propiedad familiar puede aportar.

2.3 EL CÍRCULO DE LA PROPIEDAD

El tercer círculo, el de la propiedad, hace referencia a la titularidad de los activos y la distribución de los beneficios económicos de la empresa (Chrisman et al., 2005). Este círculo plantea cuestiones relacionadas con la estructura de la propiedad, los derechos de voto, la sucesión y la gobernanza. La gestión de la propiedad en una empresa familiar implica equilibrar los intereses a menudo divergentes de los miembros de la familia, tanto activos como pasivos en la gestión empresarial. Las políticas de dividendos, las decisiones de reinversión, la planificación de la sucesión y, la entrada de nuevos miembros familiares al esquema de propiedad, son aspectos críticos dentro de este círculo. La propiedad compartida entre varios miembros de la familia introduce una complejidad adicional en la toma de decisiones y, la gobernanza corporativa, pudiendo resultar en conflictos por diferencias en visión, expectativas de rendimiento financiero o en el horizonte de inversión.

3 INTERSECCIONES Y DINÁMICAS INTER-CIRCULARES

La intersección y dinámicas intersectoriales dentro del modelo ofrecen una perspectiva reveladora sobre la complejidad y unicidad de las empresas familiares (Astrachan y Shanker, 2003). Este aspecto del modelo resalta cómo la superposición de los círculos de la familia, la empresa y la propiedad crean espacios de interacción que son fuentes tanto de potencial conflicto como de sinergia, determinando en gran medida la viabilidad y sustentabilidad de estas organizaciones.

3.1 INTERSECCIONES DEL MODELO

El análisis de las intersecciones entre los tres círculos revela áreas específicas dentro de la empresa familiar donde los intereses, roles y expectativas pueden converger o no, generando dinámicas que requieren una gestión cuidadosa.

- 1) Familia-Empresa:** esta intersección abarca los roles y relaciones de los miembros de la familia dentro del contexto operativo de la empresa. La dinámica en este espacio se caracteriza por el desafío de equilibrar las obligaciones familiares con las responsabilidades profesionales, lo que puede llevar a conflictos de intereses, problemas de sucesión y, dificultades, en la implementación de políticas de empleo equitativas para miembros familiares y no familiares (Déniz-Déniz et al., 2018). La gestión efectiva de esta intersección requiere políticas claras de empleo y sucesión, así como una comunicación abierta y regular para alinear expectativas y responsabilidades.
- 2) Empresa-Propiedad:** la intersección entre la empresa y la propiedad se centra en cómo la gestión y, las estrategias empresariales, se ven influenciadas por los propietarios. Los conflictos pueden surgir debido a diferencias en la visión estratégica, distribución de dividendos y re-inversión en el negocio (Swann, 2019). Una gestión efectiva en este ámbito implica la creación de estructuras de gobernanza claras que permitan tomar decisiones equilibradas, protegiendo los intereses del negocio mientras se satisfacen las expectativas de los propietarios.
- 3) Familia-Propiedad:** esta área se refiere a cómo los miembros de la familia interactúan como propietarios del negocio. Las tensiones pueden emerger de divergencias en la visión a largo plazo del negocio, distribución de la propiedad y decisiones sobre la liquidez (Camisón-Zornoza, 2020). La resolución eficaz de conflictos en esta intersección a menudo requiere la implementación de acuerdos de propiedad claros y la facilitación de espacios para el diálogo constructivo entre los miembros de la familia.

3.2 DINÁMICAS INTERSECTORIALES

Las dinámicas intersectoriales, surgidas de estas intersecciones, son determinantes para el funcionamiento y la continuidad de la empresa familiar. Las interacciones entre estos ámbitos pueden fomentar la innovación y, el crecimiento, al aprovechar la profunda alineación y compromiso de los miembros de la familia con el negocio (Ward, 2016). Sin embargo, también pueden exponer a la empresa a riesgos

significativos si no se gestionan adecuadamente las diferencias de opinión y los conflictos de intereses.

La gestión de estas dinámicas requiere un enfoque holístico que contemple la creación de políticas y estructuras de gobernanza que faciliten la colaboración y el equilibrio entre las necesidades y expectativas de la familia, la empresa y la propiedad. Esto incluye la implementación de consejos de familia, consejos de administración y protocolos familiares, así como la educación y preparación de las futuras generaciones para roles de liderazgo (Brenes et al., 2011).

La comprensión de las intersecciones y dinámicas intersectoriales dentro de este esquema es fundamental para el análisis y la gestión de empresas familiares. Estas interacciones complejas y a menudo cambiantes requieren una atención constante y estrategias adaptativas para mitigar conflictos y aprovechar las oportunidades de sinergia. Al abordar estas dinámicas de manera proactiva y reflexiva, las empresas familiares pueden fortalecer su cohesión, asegurar su legado y fomentar un crecimiento sostenible a lo largo de las generaciones. A continuación, se presentan cuatro enfoques necesarios a considerar al utilizar el modelo:

Enfoque #1: El modelo es un sistema

La superposición de estos tres círculos o grupos, demuestra que están interconectados. La conexión e interdependencia de sus partes es lo que nos lleva a denominarlo formalmente como un sistema de negocio familiar (Molina, 2016). En este mismo sentido, Collete (2021), indica que la designación de este concepto es significativa. Al ser considerado un sistema, las acciones dentro de un grupo (o círculo) repercuten en los demás. Un cambio en uno de los círculos provocará un efecto dominó en los otros dos.

El mismo autor, menciona que cuando uno de los círculos se encuentra en estancamiento o conflicto, puede influir negativamente en el rendimiento de los otros dos, afectando así el funcionamiento integral del sistema del negocio familiar. Por el contrario, un círculo que funcione de manera óptima puede potenciar el desempeño de los otros dos y fortalecer el sistema globalmente. Debido a esta naturaleza sistémica, la complejidad de un negocio familiar es mayor que la de uno no familiar.

Por tanto, la sostenibilidad a largo plazo de los sistemas de empresas familiares depende fundamentalmente del funcionamiento efectivo y el apoyo mutuo entre los tres grupos que componen el sistema: la familia, la empresa y la propiedad. La interdependencia inherente a estos grupos implica que el sistema en su conjunto opera de manera óptima cuando sus objetivos están alineados. Cada uno de estos grupos – la familia, la empresa y los propietarios – tiene su propio propósito y metas específicas, pero también comparten

objetivos comunes (Neubaum y Jaskiewics, 2018). Cuando los grupos están alineados y colaboran eficazmente, se refuerzan mutuamente, lo que promueve la cohesión y la continuidad del sistema empresarial familiar. Sin embargo, si estos grupos no están bien alineados o no colaboran de manera efectiva, el sistema puede volverse disfuncional, menos productivo y, en última instancia, menos sostenible (Collete, 2021).

Enfoque #2: Identificar a los stakeholders

Este enfoque identifica la ubicación de las personas clave dentro del sistema. La posición que ocupan en los tres círculos indica los distintos roles que asumen. En un sistema de negocio familiar, cada individuo se sitúa en uno de los siete sectores resultantes de la superposición de estos tres círculos (Collete, 2021). Un propietario, también denominado accionista o socio, así como un beneficiario de un fideicomiso, se posiciona dentro del círculo superior de la propiedad. Los integrantes de la familia se sitúan en el círculo de la familia a la izquierda, mientras que, los empleados de la organización, se encuentran en el círculo de empresa, a la derecha (Barakat et al, 2020).

Si se tiene solo uno de estos roles, se estará en un solo círculo. Sin embargo, si se tiene dos roles, se estará en un sector de superposición, situado dentro de dos círculos al mismo tiempo. También se podría tener tres roles, en cuyo caso se encontraría en el centro de los tres círculos. En el modelo, los siete grupos de interés distintos (o colectivos o partes interesadas) con conexión al negocio familiar son los que se identifican en la tabla 1.

Tabla 1. *Stakeholders* en negocio familiar.

No.	Grupo de Interés	Descripción
1	Miembros de la familia no involucrados en el negocio	Son descendientes o cónyuges/socios de los propietarios, pero no tienen rol activo en el negocio.
2	Propietarios familiares no empleados en el negocio	Son propietarios debido a su herencia o relación familiar, sin estar empleados en el negocio.
3	Propietarios no familiares que no trabajan en el negocio	Son propietarios sin lazos familiares y sin empleo dentro del negocio.
4	Propietarios no familiares que trabajan en el negocio	No tienen lazos familiares pero están empleados en el negocio, combinando roles de propiedad y empleo.
5	Empleados no familiares	Son trabajadores del negocio que no tienen lazos de parentesco con la familia propietaria.
6	Miembros de la familia que trabajan en el negocio pero no son propietarios	Participan en el negocio como empleados o en roles de gestión sin ser propietarios.
7	Propietarios familiares que trabajan en el negocio	Combinan la propiedad con el empleo en el negocio, integrando roles familiares y profesionales.

Nota: Collete (2021).

Algunas personas tienen un solo rol: un miembro de la familia o un gerente no familiar, por ejemplo. Otros tienen múltiples roles: como un propietario familiar, un empleado familiar o un miembro del consejo familiar (ambos se consideran dentro del círculo de negocio). Davis (2018) y Collete (2021) explican, que las áreas de superposición en el modelo señalan la existencia de múltiples roles y la posible confusión entre ellos, generando preguntas como: ¿Debería tratar este tema con mi padre/madre como su hijo/a o como su socio/a de negocios? La confusión de roles implica actuar desde una perspectiva que no corresponde al contexto adecuado de cada rol. Esto puede provocar conflictos.

Enfoque #3: Diferentes stakeholders con diferentes intereses

Este enfoque destaca explícitamente los distintos colectivos o grupos de interés que forman parte del sistema de negocio familiar. Cada uno de los siete colectivos reconocidos por el modelo tiene sus propias metas, preocupaciones, visiones y dinámicas. Es evidente que cada grupo dentro del sistema tiene su propia perspectiva y legítimos intereses en el negocio familiar (Collete, 2021; Pérez, 2012).

Por otra parte, es relevante que todos los grupos de interés en el sistema de negocio familiar sean respetados e incluidos adecuadamente en las decisiones y políticas de la empresa. Las diversas posiciones y visiones deben ser ampliamente integradas para establecer una dirección futura firme para el sistema de negocio familiar. Por supuesto, no todas las personas que ocupan un determinado grupo de interés necesariamente compartirán las mismas opiniones sobre todos los asuntos. Estas diferencias pueden ser fuentes propias de conflicto en el sistema del negocio familiar.

Una de las ventajas del modelo es su imparcialidad es que no prioriza a un grupo ni a una perspectiva sobre otra, lo cual puede ayudar a reducir tensiones en el sistema, al despersonalizar los problemas. El modelo demuestra la importancia de los diversos puntos de vista, en lugar de atribuir las diferencias a cuestiones de personalidad. Una de las ventajas de un enfoque basado en el sistema es que reduce parte de las culpas que surgen en las familias, comenta Davis (2018). Las personas me han comentado que las tensiones en las relaciones se comprendían mejor al ver la posición de sus parientes en los tres círculos.

Por ejemplo, se plantea esta situación: Una persona percibe que su hermano siempre está molesto con ella debido a los bajos dividendos que la empresa paga. Inicialmente, esta persona interpreta la actitud de su hermano como avaricia. Sin embargo, al analizar la situación utilizando el Modelo de los Tres Círculos, su postura sobre los dividendos se vuelve comprensible. A diferencia de la otra persona, que

trabaja en la empresa y recibe un salario y beneficios adicionales, su hermano no tiene esa fuente de ingresos y depende financieramente de los dividendos que recibe como copropietario. A partir de esta comprensión, ambos comienzan a discutir sobre los dividendos desde la perspectiva de propietarios de la empresa, en lugar de hacerlo únicamente como hermanos.

Enfoque #4: El sistema siempre está cambiando

Este enfoque nos enseña también que las necesidades e intersecciones de los tres círculos, tanto conjuntamente como de cada grupo de interés de manera independiente, evolucionan y cambian con el tiempo. El modelo siempre está en movimiento, nunca sus círculos son estáticos.

Las familias, los negocios y, los grupos de propiedad operan cada uno en su propio contexto ambiental y, están constantemente reaccionando, adaptándose y transformándose en respuesta a las condiciones cambiantes (Barroso y Barriuso, 2015). Por ejemplo, la familia varía en tamaño y, diversidad, con la incorporación de cónyuges, el divorcio de parejas o el nacimiento de una nueva generación. El negocio opera dentro del marco de una industria, un mercado, un país y una región, lo que le obliga a ajustarse a condicionantes específicos, como normativas legales, regulaciones, preferencias del consumidor y otros cambios diversos (Collete, 2021).

El círculo de propiedad evoluciona con el tiempo a medida que las acciones se transfieren a nuevos propietarios, se añaden fideicomisos y fiduciarios, se incorporan socios no familiares, la compañía se hace pública o se producen otros cambios de propiedad. Como se describió en la primera sección de este capítulo, lo que sucede en un grupo impacta a los otros, por lo tanto, el sistema completo está siempre en movimiento.

Los tres círculos avanzan conjuntamente y deben prepararse para los desafíos futuros que probablemente enfrentarán, además de gestionar sus desafíos presentes. Ventajosamente, el comportamiento de cada círculo a lo largo de las generaciones es relativamente predecible (Collete, 2021).

4 APLICACIONES PRÁCTICAS DEL MODELO

La implementación práctica del modelo en empresas familiares constituye un recurso invaluable para diagnosticar, comprender y gestionar la interacción entre los tres círculos. Este modelo, no solo ha enriquecido el corpus teórico sobre empresas familiares, sino, que también, ha servido como herramienta esencial para abordar los retos prácticos que enfrentan estas organizaciones.

4.1 DIAGNÓSTICO Y COMPRENSIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Una de las aplicaciones más significativas del modelo es su capacidad para diagnosticar la situación actual de una empresa familiar (Gersick et al., 1997). Al analizar las intersecciones entre familia, negocio y propiedad, los interesados pueden identificar tanto áreas de posible conflicto como oportunidades para mejorar la cohesión y la sinergia entre estos tres componentes críticos. Desglosar la empresa en estos elementos fundamentales permite comprender las dinámicas subyacentes que pueden influir en el rendimiento y la sostenibilidad a largo plazo del negocio. Para ello, es esencial considerar algunos aspectos estratégicos, como la planificación de la sucesión, la gestión de conflictos, el desarrollo de políticas de gobernanza, y el fomento de la sostenibilidad y el crecimiento, que son revisados en párrafos siguientes.

4.2 PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN

Otra aplicación práctica del modelo es en la planificación de la sucesión. La sucesión es un proceso crítico en cualquier empresa familiar, implicando no solo la transferencia del liderazgo y, la gestión del negocio, sino, también la transmisión de la propiedad y la preservación de los valores familiares. El modelo permite a las familias empresarias abordar cada uno de estos aspectos de manera estructurada, asegurando que todas las partes interesadas sean consideradas y que se establezcan planes claros para el futuro (Dyer y Lansberg, 2000).

4.3 GESTIÓN DE CONFLICTOS

La gestión de conflictos se beneficia enormemente del enfoque tridimensional proporcionado por el modelo. Al reconocer que los conflictos pueden surgir de la superposición de intereses entre la familia, el negocio y la propiedad, el modelo ofrece un marco para identificar la fuente de los desacuerdos y desarrollar estrategias efectivas para su resolución (Barroso y Barriuso, 2015). Este enfoque permite a las familias empresarias abordar los conflictos de manera proactiva, minimizando su impacto negativo en el negocio y en las relaciones familiares.

4.4 DESARROLLO DE POLÍTICAS DE GOBERNANZA

La creación de políticas de gobernanza constituye otra aplicación crítica al modelo, al diferenciar claramente entre los roles y responsabilidades asociados con la familia, el negocio y la propiedad. El modelo facilita el desarrollo de estructuras de

gobernanza que promuevan la transparencia, la rendición de cuentas y la eficacia en la toma de decisiones (García y Lucero, 2023). Esto es particularmente relevante en el contexto de las empresas familiares, donde la superposición de roles puede llevar a confusiones y conflictos de interés.

4.5 FOMENTO DE LA SOSTENIBILIDAD Y EL CRECIMIENTO

De esta forma el modelo sirve como una guía para fomentar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa familiar. Al proporcionar una comprensión clara de cómo las dimensiones de la familia, el negocio y la propiedad interactúan entre sí, el modelo permite a las familias empresarias identificar estrategias que equilibren los intereses económicos con los valores familiares y las aspiraciones personales (Molina, 2012). Esto no solo contribuye a la prosperidad económica del negocio sino también al legado y la cohesión de la familia a través de generaciones.

Por lo anterior, el modelo no solo ofrece un marco teórico para el análisis de las empresas familiares, sino, que también proporciona una herramienta práctica y efectiva para su gestión y desarrollo. A través de su aplicación, las familias empresarias pueden navegar los desafíos únicos asociados con la integración de la familia, el negocio y la propiedad, asegurando así su prosperidad y sostenibilidad a largo plazo.

4.6 ALGUNAS ORIENTACIONES ADICIONALES PARA SU APLICACIÓN

Los tres círculos ayudan a los usuarios a adoptar una visión sistémica del sistema de negocio familiar. Esto permite comprenderlo de manera integral y desarrollar planes completos para abordar problemas y alcanzar objetivos. Aquí hay algunas formas en las que puedes utilizarlo:

- Identificar dónde se encuentran los individuos hoy y hacia dónde podrían moverse en el futuro, y, por consiguiente, cuál es su proyección sobre los temas clave hoy y cómo podrían cambiar a futuro.
- Comprender los objetivos, intereses y prioridades de los siete grupos de interés. Donde es prioritario identificar dónde se alinean y dónde están desincronizados.
- Localizar dónde en el sistema de negocio familiar están ocurriendo problemas o desafíos.
- Identificar las fortalezas y debilidades del sistema y entender la interdependencia entre los tres círculos. Es beneficioso enumerar las fortalezas y vulnerabilidades de cada círculo y examinar cómo las

características de un círculo son afectadas por los otros dos. Este análisis permite diagnosticar por qué surgieron problemas o cómo se propagaron de un círculo a otro (Collete, 2021).

- Analizar la evolución de cada círculo: examinar la dirección en la que se desplaza cada círculo, anticipar los posibles cambios en cada uno y en el sistema en su totalidad en el futuro. Determinar el tipo de liderazgo, talento y gobernanza necesarios para el rumbo de los círculos (Collete, 2021).
- Con esta visión sistémica, elaborar planes integrales y coordinados para asegurar que tres círculos avancen en la misma dirección.

También se lo puede aplicar para abordar preguntas específicas. Por ejemplo, ¿por qué dos hermanos propietarios están frecuentemente en conflicto, y qué se puede hacer para mejorar su relación? Podría ser que ocupen diferentes posiciones dentro del modelo y tengan intereses y objetivos divergentes. También podría ser que compartan una historia problemática como hermanos. Además, su relación podría verse afectada por el hecho de que cada uno tiene hijos empleados en el negocio familiar que compiten entre sí.

Sin un plan para manejar el conflicto entre hermanos, las discusiones importantes a nivel de propietarios pueden estancarse o perder el rumbo adecuado, y ninguna empresa puede darse el lujo de ser lenta o vacilante en el contexto dinámico actual (Collete, 2021). Por lo tanto, es necesario desarrollar un plan que contemple este conflicto, considerando las diversas influencias en su relación, las cuales se vuelven más comprensibles a través del modelo. Este plan debería incluir estrategias de mediación y comunicación efectiva, así como un enfoque en la alineación de objetivos comunes y el fortalecimiento de la cohesión familiar para asegurar el éxito y la sostenibilidad del negocio familiar.

En esta situación, los hermanos pueden usar el modelo para preguntarse:

- ¿Dónde residen los hermanos y otros actores clave dentro de los tres círculos?
- ¿Cuáles son las diferencias en perspectivas, objetivos, intereses y prioridades de los hermanos dado donde residen?
- ¿Cómo es influenciado cada hermano por otros círculos o actores en el sistema?
- ¿Qué es probable que cambie sobre cada círculo y el sistema entero, en el futuro cercano? ¿Cómo podría esto impactar la relación entre los hermanos a medida que cambian las circunstancias?
- ¿Qué necesitan prepararse para hacer y decidir los hermanos en un futuro cercano? ¿Cómo pueden prepararse efectivamente para hacer esto?

- ¿Ayudaría un consejo familiar a unir más a la familia?
- ¿Qué opinas de implementar políticas de empleo más definidas para los miembros de la familia?
- ¿Qué requiere la próxima generación para superar y evitar replicar esta tensión en su propia generación?
- Tal vez un consejo de propietarios abordaría las necesidades de los propietarios y reduciría la tensión.
- La consejería de relaciones podría ser apropiada para reparar la relación entre hermanos.

4.7 CRÍTICAS Y LIMITACIONES

El modelo, ha sido un pilar en la comprensión y el estudio de las empresas familiares, proporcionando un marco invaluable para analizar las complejas interacciones entre familia, negocio y propiedad. Sin embargo, como ocurre con cualquier modelo teórico, no está exento de críticas y limitaciones. En este análisis, exploraremos algunas de estas críticas en detalle, con el objetivo de presentar una visión equilibrada de las capacidades y las áreas de mejora del modelo.

- 1) **Simplificación excesiva.** Una de las críticas más frecuentes al modelo es que su simplicidad puede llevar a una simplificación excesiva de las realidades complejas de las empresas familiares (Handler, 1994). Al agrupar las dinámicas empresariales en solo tres categorías, el modelo puede no captar completamente la riqueza y la variedad de relaciones, roles y conflictos que existen dentro de las empresas familiares. La complejidad inherente a las interacciones humanas y a las estructuras organizativas puede requerir un enfoque más matizado y multifacético.
- 2) **Dinámicas de poder y género.** Otra limitación significativa del modelo es su tratamiento relativamente superficial de las dinámicas de poder y género dentro de las empresas familiares (Pauli, 2015). Las cuestiones de género, en particular, pueden influir profundamente en las decisiones de sucesión, los roles de liderazgo y la participación en la propiedad. El modelo, en su forma original, no aborda específicamente cómo las normas culturales y las expectativas de género pueden afectar a las dinámicas familiares y empresariales, lo que puede resultar en una comprensión incompleta de los retos a los que se enfrentan los miembros de la familia.

- 3) **Cambios en el entorno empresarial.** La evolución del entorno empresarial desde la creación del modelo también presenta desafíos para su aplicabilidad. Las transformaciones globales, como la digitalización, la globalización y el cambio hacia economías basadas en el conocimiento, han introducido nuevos tipos de negocios familiares y formas de propiedad que el modelo puede no contemplar completamente (Vanoni et al., 2018). Estos cambios requieren un marco teórico que pueda adaptarse y evolucionar para reflejar el panorama empresarial contemporáneo.
- 4) **Interseccionalidad y diversidad.** La crítica más reciente al modelo se centra en su falta de atención hacia la interseccionalidad y la diversidad dentro de las familias y los negocios. Las experiencias de los miembros de la familia y los empleados pueden variar significativamente según su raza, clase social, orientación sexual y otros factores de identidad (Merino, 2023). Un enfoque más inclusivo y consciente de la diversidad podría proporcionar *insights* más profundos sobre cómo estas dimensiones afectan la dinámica del negocio familiar.

A pesar de estas críticas, esta herramienta sigue siendo fundamental en el estudio de las empresas familiares. Las limitaciones destacadas no restan valor a su contribución al campo, sino que subrayan la necesidad de enfoques complementarios que aborden estas áreas de preocupación. La evolución del modelo para incorporar una consideración más profunda de la complejidad, la diversidad y el cambio constante en el entorno empresarial familiar puede ampliar aún más su relevancia y aplicabilidad en la investigación y la práctica de las empresas familiares.

5 CONCLUSIÓN

El modelo propuesto por Tagiuri y Davis para los negocios familiares ha servido como una brújula analítica, guiando a académicos, consultores y empresarios familiares a través de la compleja intersección de la familia, el negocio y la propiedad. Su desarrollo ha permitido una comprensión más rica de cómo estas esferas interconectadas interactúan, generando tanto oportunidades para la sinergia como el potencial para el conflicto.

El modelo destaca la importancia de considerar las dinámicas únicas presentes en las empresas familiares, ofreciendo un lente a través del cual podemos examinar las relaciones, roles y expectativas que definen estos sistemas. Es importante reconocer que la interacción entre los círculos de la familia, el negocio y la propiedad puede influir significativamente en la trayectoria de la empresa, afectando tanto su cohesión interna como su éxito en el mercado.

Aunque el Modelo de los Tres Círculos ha sido ampliamente adoptado y celebrado por su claridad conceptual y aplicabilidad práctica, no está exento de críticas. Se ha señalado que, en su simplicidad, el modelo puede no capturar completamente la diversidad de conflictos, roles y relaciones dentro de las empresas familiares. Además, el modelo enfrenta desafíos al abordar las dinámicas de poder y género, así como al adaptarse a los cambios rápidos en el entorno empresarial y la creciente diversidad dentro de las familias y los negocios.

No obstante, sigue siendo una herramienta esencial en el estudio y la práctica de las empresas familiares. Las limitaciones del modelo no disminuyen su valor; más bien, resaltan la necesidad de enfoques complementarios que aborden estas áreas de preocupación. La continua evolución del modelo, para incorporar una comprensión más profunda de la complejidad, la diversidad y el cambio en el entorno empresarial familiar, asegurará su relevancia y aplicabilidad en el futuro.

De esta forma, el **modelo** es más que una teoría académica; es un marco vital que ilumina el camino para comprender, diagnosticar y abordar los desafíos únicos de las empresas familiares. A medida que avanzamos, es imperativo que continuemos explorando, adaptando y expandiendo este modelo para reflejar las realidades cambiantes de las empresas familiares en el mundo contemporáneo.

REFERENCIAS

- Astrachan, J., & Shanker, M. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family business review*, 16(3), 211-219. <https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3372&context=facpubs> <https://doi.org/10.1177/08944865030160030601>
- Barakat, S., Parente, T., & Sarturi, G. (2020). Priorização de Stakeholders em Empresas Familiares: Um Ensaio Teórico. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9 (3), 331-360. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i3.1532>
- Barroso, A., & Barriuso, C. (2015). Las empresas familiares. En Miguel Martínez, Raquel González, Enrique de Muslera, Francisco Pulido, *La agricultura y la ganadería extremeñas*, Fundación CB. <https://dialnet.unirioja.es/revista/28447/A/2015>
- Brenes, E., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, 64, 280-285. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.013>
- Camisón-Zornoza, C., Forés-Julián, B., Puig-Denia, A., & Camisón-Haba, S. (2020). Effects of ownership structure and corporate and family governance on dynamic capabilities in family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 1393 - 1426. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00675-w>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>

Davis, J. (2018). *How three circles changed the way we understand family business*. Cambridge Institute for Family Enterprise. <https://cfeg.com/wp-content/uploads/2019/09/How-Three-Circles-Changed-the-Way-We-See-Family-Business-1.pdf>

Collete, C. (2021). *Empresa familiar y family enterprise - comprensión de los grupos familiares bajo el prisma de dos marcos fundamentales*. Cambridge Family Enterprise Group. <https://cfeg.com/empresa-familiar-y-family-enterprise-comprension-de-los-grupos-familiares-bajo-el-prisma-de-dos-marcos-fundamentales>

Déniz-Déniz, M., Cabrera-Suárez, M., & Martín-Santana, J. (2018). Orientation Toward Key Non-family Stakeholders and Economic Performance in Family Firms: The Role of Family Identification with the Firm. *Journal of Business Ethics*, 163, 329-345. <https://doi.org/10.1007/S10551-018-4038-4>

Dyer, W. & Lansberg, I. (2000). Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 401--403. <https://doi.org/10.2307/2667077>

García, R., & Lucero, M. (2023). Modelos de gobernanza y continuidad en la empresa familiar. *Revista Académica-Investigativa de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa*, 10(19), 9-25. <https://vlex.ec/vid/modelos-gobernanza-continuidad-empresa-976932091> <https://doi.org/10.54753/suracademia.v10i19.1605>

Gersick, K., Davis, M. Hampton, and Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>

Litz, R. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8, 71 - 81. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x>

Merino, M. (2023). *La brecha de las pensiones en clave interseccional*. In *Derecho, economía y empresa: cuestiones prácticas actuales*. Colex.

Molina, A. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(3), 1. <https://3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/1.-El-modelo-de-los-cuatro-pilares-EF.pdf>

Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762016000200006

Murray, B., y McCracken, K. (2013). *What makes family business different?* Bizupconsultora. <https://www.bizupconsultora.com.ar/wp-content/uploads/2013/09/Modelo-3-circulos-ingl%C3%A9s.pdf>

Neubaum, D., & Jaskiewicz, P. (2018). Agents, Stewards, and Capabilities: A Review. *Family Business Review*, 31, 227 - 228. <https://doi.org/10.1177/0894486518776552>

Pauli, K. S. (2015). *Gender theory and the family business*. In *Theoretical perspectives on family businesses*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783479665.00018>

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00054-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5)

Suddaby, R., & Jaskiewicz, P. (2020). Managing Traditions: A Critical Capability for Family Business Success. *Family Business Review*, 33, 234 - 243. <https://doi.org/10.1177/0894486520942611>

Swann, P. (2019). *Cases in Public Relations Management: The rise of social media and activism*. Routledge.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

Vanoni, G., Brito, M., Vasco, F., Brito, J., & Alfonso, J. (2018). *Empresas familiares: Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2918/1/EMPRESAS%20FAMILIARES.pdf>

Ward, J. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer. <https://www.scholars.northwestern.edu/en/publications/keeping-the-family-business-healthy-how-to-plan-for-continuing-gr>

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 absorbiva 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