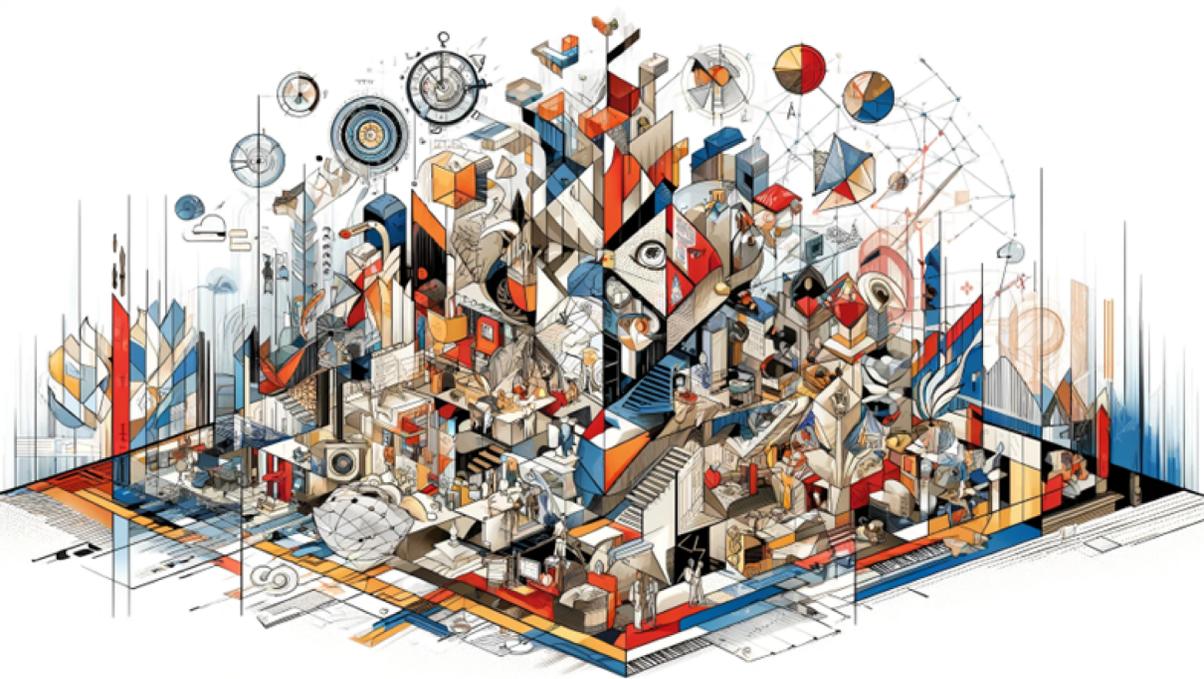


LA EMPRESA FAMILIAR:

CONCEPTOS, DINÁMICAS Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA



MARÍA JOSÉ PÉREZ-ESPINOZA

GLORIA RAMÍREZ-ELÍAS

JAVIER SOLANO-SOLANO

(ORGANIZADORES)



Universidad
Autónoma de
Tlaxcala



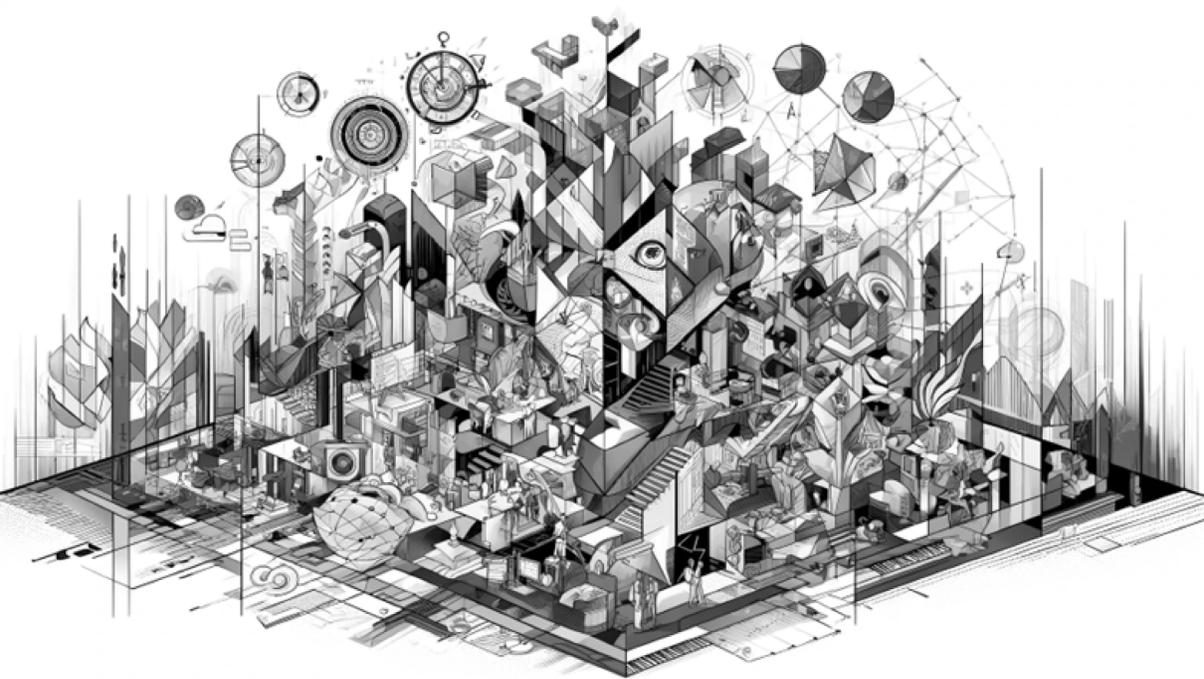
FAEDPYME
Fórum de Análisis Estratégico y
Desarrollo de Oportunidades y Modelos de Negocio
Red Iberoamericana de Investigadores en MIPyME

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 6

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



Data de submissão: 16/08/2024

Data de aceite: 02/09/2024

Carolina Uzcátegui Sánchez

Universidad Metropolitana

Sede Machala

<https://orcid.org/0000-0002-0569-0384>

Ariana Herrera Pérez

Universidad Metropolitana

Sede Machala

<https://orcid.org/0000-0002-5627-1948>

Marco Guerrero Ríos

Universidad Metropolitana

Sede Machala

<https://orcid.org/0009-0005-2682-5443>

RESUMEN: Este capítulo presenta una revisión sistemática de la literatura sobre la orientación emprendedora (OE) en empresas familiares, centrándose en América Latina

y España. La OE, que incluye innovación, proactividad, asunción de riesgos, autonomía y agresividad competitiva, se estudia en relación con su impacto en el rendimiento, innovación y sostenibilidad de estas empresas. Los hallazgos destacan la importancia de la riqueza socioemocional (SEW), la capacidad absorbente, la gobernanza corporativa y la resiliencia. La SEW fortalece la cohesión familiar y fomenta la innovación, mientras que la capacidad absorbente potencia el rendimiento internacional. La gobernanza corporativa y la sucesión son críticas para el emprendimiento transgeneracional, y la resiliencia, junto con el liderazgo efectivo, permite a las empresas superar crisis. El estudio sugiere futuras investigaciones en la interacción entre SEW y OE, la capacidad absorbente e innovación, y el impacto de la digitalización y sostenibilidad en empresas familiares.

PALABRAS CLAVE: Orientación emprendedora (EO). Empresas familiares. Riqueza socioemocional (SEW). Capacidad absorbente.

ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN FAMILY BUSINESSES: A SYSTEMATIC REVIEW AND FUTURE RESEARCH AGENDA

ABSTRACT: This chapter presents a systematic literature review on entrepreneurial orientation (EO) in family businesses, focusing on Latin America and Spain. EO, which includes innovation, proactivity, risk-taking, autonomy, and competitive aggressiveness, is studied in relation to its impact on the performance, innovation, and sustainability of these businesses. The findings highlight the importance of socioemotional wealth (SEW), absorptive capacity, corporate governance, and resilience. SEW strengthens family cohesion and fosters innovation, while absorptive capacity enhances international performance. Corporate governance and succession are critical for transgenerational entrepreneurship, and resilience, along with effective leadership, enables businesses to overcome crises. The study suggests future research on the interaction between SEW and EO, absorptive capacity and innovation, and the impact of digitalization and sustainability in family businesses.

KEYWORDS: Entrepreneurial orientation (EO). Family businesses. Socioemotional wealth (SEW). Absorptive capacity.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

La Orientación Emprendedora (OE) en empresas familiares es un tema de gran relevancia e interés en la literatura empresarial, y su estudio ha sido abordado desde diferentes perspectivas y enfoques teóricos (Alam et al., 2022; Arz, 2021; Balasubramania et al., 2020; Martins et al., 2023). Sin embargo, a pesar de los avances en la investigación en este ámbito, todavía existen áreas que requieren una mayor profundización y clarificación.

El objetivo de este trabajo es realizar una revisión sistemática de la literatura sobre el tema de la OE en empresas familiares, identificando los principales enfoques teóricos y los resultados de las investigaciones previas. Además, se busca proponer una agenda de investigación futura que permita profundizar en los aspectos aún no explorados en el campo de la OE en empresas familiares.

Los antecedentes de este estudio se basan en la importancia de las empresas familiares como motor de la economía mundial y en la necesidad de comprender las particularidades de su gestión y evolución. La OE es un enfoque que ha mostrado ser relevante para el éxito de las empresas, y su estudio en el contexto de las empresas familiares puede contribuir a una mejor comprensión de sus características y desafíos.

Por tanto, la justificación de este artículo radica en la necesidad de sintetizar el estado actual del conocimiento sobre la OE en empresas familiares y en la importancia de definir una agenda de investigación futura que permita profundizar en los aspectos aún no explorados y ampliar el conocimiento en este campo.

1.2 OBJETIVOS DEL ARTÍCULO

Realizar una revisión sistemática de la literatura existente sobre la OE en empresas familiares dentro del contexto de América Latina, con el fin de identificar las principales tendencias y desafíos en la investigación sobre este tema y establecer una agenda de investigación futura:

- 1) Identificar los principales temas y tendencias de investigación sobre OE en empresas familiares en América Latina en las bases de datos Scopus.
- 2) Evaluar la calidad de los estudios existentes sobre OE en empresas familiares en América Latina en Scopus.
- 3) Identificar las metodologías utilizadas en los estudios existentes sobre OE en empresas familiares en América Latina en Scopus.
- 4) Identificar las variables utilizadas para medir la OE en empresas familiares en América Latina en Scopus.
- 5) Identificar las principales limitaciones de la investigación existente sobre OE en empresas familiares en América Latina en Scopus.
- 6) Identificar los vacíos de investigación en la literatura sobre OE en empresas familiares en América Latina en Scopus.
- 7) Proponer una agenda de investigación futura sobre OE en empresas familiares en América Latina en Scopus.

2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 ENFOQUES CONCEPTUALES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares son una forma de organización empresarial caracterizada por la propiedad y dirección de una o varias familias (Azizi, 2021). Se estima que aproximadamente el 90% de las empresas a nivel mundial son empresas familiares, lo que las convierte en una parte importante de la economía global (Ramadani et al., 2020). En esta revisión de la literatura, se abordarán las diferentes definiciones de empresas familiares, su origen y evolución, su importancia y tendencias actuales.

Las empresas familiares pueden ser definidas de diversas maneras, dependiendo del enfoque conceptual adoptado. Algunas definiciones se centran en el control de la familia sobre la empresa, mientras que otras enfatizan la participación de la familia en la gestión y/o propiedad (Wijaya, 2023). En general, se considera que las empresas familiares son aquellas organizaciones en las que la propiedad y gestión están en manos de una o varias familias. Esta definición incluye empresas en las que la familia es el único

propietario y gestor, así como aquellas en las que la familia comparte la propiedad con otros inversores (Tsoutsoura, 2021). Las empresas familiares pueden ser de cualquier tamaño y operar en cualquier sector económico.

Para el estudio de las empresas familiares Tagiuri y Davis (1970) proponen un modelo de tres círculos que describe los negocios familiares como sistemas (Tagiuri & Davis, 1996). Según este modelo, los negocios familiares son sistemas que consisten en tres subsistemas independientes pero interconectados: negocios, propiedad y familia (Rovelli et al., 2021). Cada miembro que forma parte de un negocio familiar puede ubicarse en alguno de los siete sectores que se crean cuando los círculos se superponen. Este modelo resulta altamente útil para comprender los conflictos, dilemas de roles, prioridades y los diferentes límites que existen en un negocio familiar (Kubiček, A., & Machek, 2020).

El origen de las empresas familiares se remonta a la Edad Media cuando los artesanos y comerciantes comenzaron a transmitir sus negocios a sus descendientes, sentando las bases para las empresas familiares tal como las conocemos hoy en día. A lo largo de la historia, las empresas familiares han demostrado su capacidad para adaptarse a diferentes contextos económicos y sociales, desde la Revolución Industrial hasta la era de la globalización (Trivellato, 2020).

Las empresas familiares desempeñan un papel importante en la economía mundial por varias razones. En primer lugar, representan una gran parte del tejido empresarial y generan una gran cantidad de empleos en todo el mundo (Ramadani et al, 2020; Shumbambiri & Mwenke, 2023). En segundo lugar, las empresas familiares a menudo tienen un enfoque a largo plazo y están más enfocadas en la sostenibilidad y continuidad de la empresa que en los beneficios a corto plazo (Cioca et al, 2020). Además, las empresas familiares suelen tener una cultura empresarial distintiva, que a menudo se transmite de generación en generación, lo que puede contribuir a su éxito empresarial (Rovelli et al., 2021).

Hoy en día, las empresas familiares enfrentan varios desafíos, como la sucesión de la propiedad y gestión, la profesionalización de la empresa y la adaptación a los cambios en el mercado y la tecnología (Nave et al., 2022). Una de las tendencias más importantes en el ámbito de las empresas familiares es la necesidad de profesionalizar la gestión de la empresa, lo que implica la introducción de estructuras de gobierno corporativo más formales y la contratación de profesionales externos para cubrir áreas en las que la familia no tenga experiencia (Marcelino et al., 2020). Otra tendencia importante es la necesidad de diversificar el negocio y buscar nuevas oportunidades de crecimiento, especialmente en mercados internacionales (Zona et al., 2022). La educación y la formación organizacional

también desempeñan un papel crucial en el contexto de las empresas familiares. La capacitación y el desarrollo de habilidades en áreas como finanzas, marketing y liderazgo pueden ayudar a las empresas familiares a enfrentar mejor los desafíos y a ser más competitivas en el mercado (Utrilla et al, 2022).

Por lo cual, las empresas familiares son una forma de organización empresarial única y con una gran importancia en la economía global. Aunque enfrentan varios desafíos, su capacidad para adaptarse y su impacto económico y social las convierten en una fuerza importante en el mundo empresarial (Ponedilchuk & Prkhodko, 2022). Es fundamental seguir investigando y analizando las empresas familiares para comprender mejor su funcionamiento y contribuir a garantizar su éxito y continuidad.

Algunas áreas de investigación futura podrían incluir la identificación de factores clave que influyen en la continuidad y el éxito de las empresas familiares, así como el estudio de las prácticas de gobierno corporativo y la gestión de conflictos familiares en este tipo de organizaciones (Trebicka, 2023; Jayantilal et al., 2023). Además, sería relevante analizar cómo las empresas familiares enfrentan la transformación digital y cómo incorporan la sostenibilidad y la responsabilidad social en sus estrategias empresariales.

De forma adicional, es esencial que las políticas públicas y las iniciativas de apoyo al emprendimiento consideren las características específicas de las empresas familiares y aborden sus desafíos particulares. Esto podría incluir programas de formación y mentoría dirigidos a las empresas familiares, así como incentivos fiscales y de financiamiento que promuevan su crecimiento y continuidad a lo largo de las generaciones.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE OE

La Orientación Emprendedora (OE), se ha convertido en un tema importante en la literatura de emprendimiento y estrategia empresarial. Se refiere a la capacidad de las empresas para innovar y asumir riesgos, y es un predictor de la creación de nuevas empresas y del crecimiento de las ya existentes (Alam et al., 2022). El concepto de OE se originó en la década de 1980 como una respuesta a la necesidad de explicar por qué algunas empresas tienen un mejor desempeño que otras, incluso en condiciones similares. La OE se define como la propensión de una empresa a buscar oportunidades, asumir riesgos y ser innovadora, y se considera una dimensión clave de la estrategia empresarial (Weinzimmer et al., 2021).

La OE se compone de cinco dimensiones principales: a) innovación, b) proactividad, c) asunción de riesgos, d) autonomía, y e) agresividad competitiva (Vantilborgh et al., 2015). La dimensión de innovación se refiere a la capacidad

de la empresa para crear nuevos productos o servicios, procesos o tecnologías. La proactividad se relaciona con la capacidad de la empresa para anticiparse a los cambios del mercado y tomar medidas para aprovechar las oportunidades. La asunción de riesgos se refiere a la voluntad de la empresa de tomar decisiones que puedan tener consecuencias inciertas o desconocidas. La autonomía se refiere a la capacidad de la empresa para tomar decisiones de forma independiente. La agresividad competitiva se refiere a la capacidad de la empresa para competir de manera agresiva y buscar la ventaja competitiva (Putniņš & Sauka, 2019).

La OE se ha relacionado con el tamaño de la empresa, la edad, la propiedad, la cultura organizacional y la industria. La evidencia empírica sugiere que las empresas más grandes tienden a tener una OE más baja, ya que se vuelven más burocráticas y menos flexibles (Soares & Sauka, 2019). Las empresas familiares, por otro lado, pueden tener una OE más alta debido a su capacidad para tomar decisiones rápidas y su orientación a largo plazo (Schepers et al., 2020). La cultura organizacional también puede afectar la OE, ya que las empresas con una cultura más innovadora tienden a tener una OE más alta. Finalmente, la industria puede afectar la OE, ya que las empresas en industrias más dinámicas y cambiantes tienden a tener una OE más alta (Rostain, 2021).

La OE también se ha relacionado con el desempeño empresarial. La evidencia empírica sugiere que las empresas con una OE más alta tienden a tener un mejor desempeño en términos de innovación, crecimiento y rentabilidad (Alarifi et al., 2019; Ferreras et al., 2021; Ranasinghe et al., 2018). Además, la OE también se ha relacionado con la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las existentes. Las empresas con una OE más alta tienen más probabilidades de crear nuevas empresas y de tener un mayor crecimiento (Sánchez et al., 2022). La OE también se ha relacionado con la internacionalización de las empresas. Las empresas con una OE más alta tienden a tener una mayor probabilidad de internacionalizarse y tener éxito en los mercados internacionales (Purkayastha et al., 2021). Además, la OE también se ha relacionado con la creación de redes empresariales y la colaboración. Las empresas con una OE más alta tienen más probabilidades de colaborar con otras empresas, lo que puede dar lugar a sinergias y nuevas oportunidades de negocio (Rahman et al., 2022).

2.3 APROXIMACIÓN DE LA OE EN EMPRESAS FAMILIARES

La importancia de la OE en empresas familiares ha sido objeto de estudio por parte de investigadores y académicos en las últimas décadas debido a su impacto en la supervivencia y éxito de estas empresas (Altındağ & Öngel, 2023; Arz et al., 2021;

Martins et al., 2023). La OE en empresas familiares se refiere al conjunto de actividades y comportamientos que promueven la innovación, la creatividad y la búsqueda de oportunidades en el entorno empresarial. Esta orientación se basa en la mentalidad y los valores emprendedores de los miembros de la familia empresaria y se manifiesta en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión de la empresa. La OE en empresas familiares implica el desarrollo de una cultura empresarial proactiva y arriesgada que fomenta la iniciativa, la autonomía y el aprendizaje continuo (Sánchez et al., 2022).

El origen de la OE en empresas familiares se remonta a la década de 1980, cuando se empezó a prestar atención a las características distintivas de estas empresas y a su importancia para la economía. Desde entonces, se ha investigado sobre la relación entre la OE y el desempeño empresarial, encontrándose que las empresas familiares que adoptan una OE tienen más probabilidades de sobrevivir y crecer a largo plazo (Hernández et al., 2020). La evolución de la OE en empresas familiares ha sido influenciada por el contexto empresarial y socioeconómico en el que estas empresas operan. En la actualidad, se reconoce que la OE en empresas familiares no solo implica el desarrollo de nuevas ideas y productos, sino también la capacidad de adaptación al entorno cambiante y la gestión de los recursos y el conocimiento de la empresa (Arz et al., 2021; Martins et al., 2023).

La OE en empresas familiares es importante porque puede mejorar el desempeño empresarial a largo plazo. Las empresas familiares que adoptan una OE pueden identificar nuevas oportunidades de negocio, desarrollar productos y servicios innovadores, y aumentar su competitividad en el mercado. Además, la OE en empresas familiares puede mejorar la relación entre los miembros de la familia empresaria, al promover la comunicación y la colaboración entre ellos.

En la actualidad, las tendencias en la OE en empresas familiares están relacionadas con la digitalización y la internacionalización de los negocios. Las empresas familiares deben adaptarse a los cambios tecnológicos y aprovechar las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías para innovar y mejorar sus procesos de negocio. Asimismo, las empresas familiares deben considerar la posibilidad de expandirse a mercados internacionales para diversificar sus fuentes de ingresos y reducir su dependencia de los mercados locales.

3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Existen varios tipos de investigación de revisión de la literatura, pero todos comparten ciertos elementos comunes. Estos incluyen el análisis de los estudios

más relevantes sobre un tema específico, la categorización de estos estudios bajo un marco conceptual propuesto y el establecimiento de bases para futuras investigaciones. Snyder (2019) define la revisión de la literatura como un proceso más o menos sistemático de recopilación y síntesis de investigaciones previas, lo que plantea cuestionamientos sobre la calidad y confiabilidad de los estudios clásicos de revisión de la literatura y establece pautas para nuevos enfoques.

Los artículos de revisión sistemática pueden adoptar diversas formas, como revisiones estructuradas centradas en métodos, teorías y construcciones ampliamente utilizadas. También pueden ser estudios basados en marcos, narrativas híbridas con un marco para establecer agendas de investigación futura, revisiones basadas en la teoría, metaanálisis, revisiones bibliométricas y revisiones que buscan desarrollar modelos o marcos conceptuales. Torracó (2016) y Fan et al. (2022) sostienen que una revisión integrativa de la literatura debe ofrecer una agenda de investigación, una clasificación de conceptos y marcos conceptuales, y servir como base para futuras investigaciones.

En este estudio en particular, se sigue un enfoque de revisión semi-sistemática, según las indicaciones de Snyder (2009), quien formula una metodología de búsqueda y selección de estudios para una SLR en cuatro fases: diseño, realización, análisis y estructuración y redacción de la revisión. Cada fase sigue elementos específicos para llevar a cabo el proceso de revisión. Es importante destacar que la metodología puede variar según la naturaleza de la pregunta de investigación y el tipo de estudios incluidos. Además, se deben considerar aspectos éticos y de calidad en la selección y evaluación de los estudios.

3.1 DISEÑO

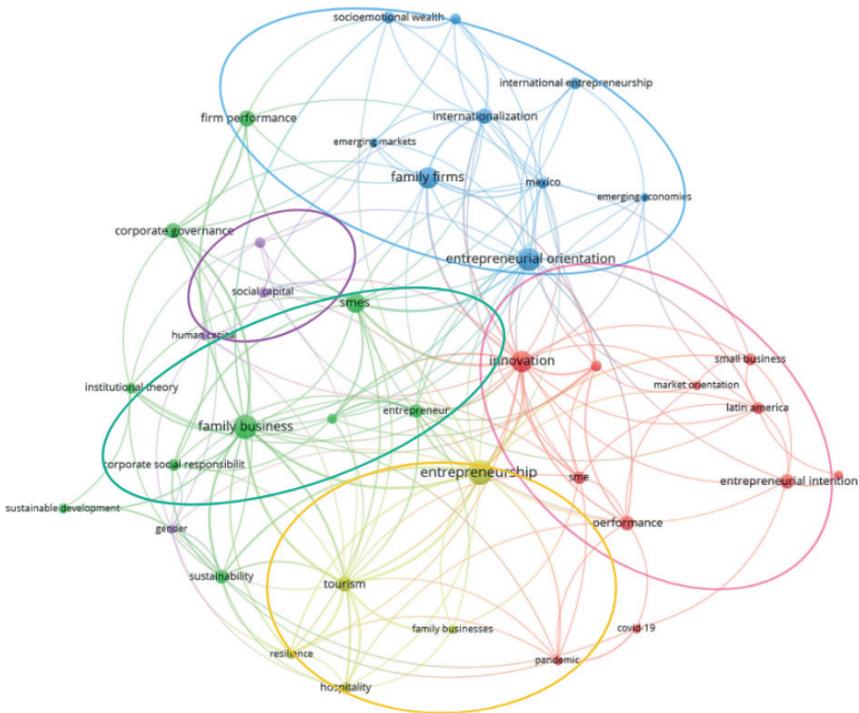
En esta primera fase, se establece la pregunta de investigación y se definen los criterios de inclusión y exclusión de los estudios. Es fundamental determinar las palabras clave y términos de búsqueda para localizar los estudios pertinentes en las bases de datos seleccionadas. La pregunta de investigación formulada es: “¿Cuál es el estado actual de la investigación sobre la Orientación Emprendedora (OE) en empresas familiares en América Latina y cuál es la agenda de investigación futura en este campo?” A partir de esta pregunta, se diseñó la estrategia de búsqueda para las bases de datos SCOPUS utilizando diversas combinaciones de palabras clave, como “OE” o “entrepreneurial orientation,” “empresas familiares” o “family businesses,” y “América Latina” o “Latin America.” Además, se incorporaron términos como “revisión sistemática” o “systematic review,” “agenda de investigación” o “research agenda,” y “futuro” o “future” en algunas

búsquedas para obtener resultados más específicos y abordar distintos aspectos de la investigación sobre OE en empresas familiares en América Latina.

La fórmula de búsqueda en Scopus fue: ALL (((“OE” OR “entrepreneurial orientation”) AND (“empresas familiares” OR “family businesses”) AND (“América Latina” OR “Latin America”)) AND (“revisión sistemática” OR “systematic review” OR “agenda de investigación” OR “research agenda” OR “futuro” OR “future”)) AND PUBYEAR > 2013 AND PUBYEAR < 2025 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , “BUSI”)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , “ar”)) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , “Spanish”) OR LIMIT-TO (LANGUAGE , “English”)) , que permitió obtener un conjunto de 250 resultados.

Con el propósito de organizar el vasto contenido y ofrecer una estructura clara, se utilizó la herramienta VosViewer a través de análisis de co-ocurrencia de palabras clave (Ver Figura 1), el cual permitió establecer cinco categorías clasificatorias, según se detalla a continuación.

Figura 1. Análisis de co-ocurrencia de palabras clave con Vosviewer.



- a) **Orientación emprendedora y riqueza socioemocional**, esta categoría se enfoca en cómo los valores familiares y las tradiciones afectan la dirección y visión emprendedora de las empresas familiares, y cómo esta interacción

impacta en su éxito y continuidad. Las palabras clave que constituyeron este *cluster* fueron: *Emerging economies* (Economías emergentes), *Emerging markets* (Mercados emergentes), *Entrepreneurial orientation* (Orientación emprendedora), *Family firm* (Empresa familiar), *Family firms* (Empresas familiares), *International entrepreneurship* (Emprendimiento internacional), *Internationalization* (Internacionalización), *Mexico* (México), *Socioemotional wealth* (Riqueza socioemocional);

- b) Capacidad absorbitiva y orientación internacional**, bajo este apartado se analiza la habilidad de las empresas familiares para reconocer, asimilar y aplicar nuevas informaciones a fines comerciales, especialmente en un contexto internacional. Las palabras clave que constituyeron este *cluster* fueron: *Gender* (Género), *Human capital* (Capital humano), *Resource-based view* (Visión basada en recursos), *Social capital* (Capital social);
- c) Gobernanza corporativa, sucesión y emprendimiento transgeneracional:** esta sección examina la estructura de gobernanza dentro de las empresas familiares, el proceso de sucesión y cómo estas empresas perpetúan una mentalidad emprendedora a través de generaciones. Las palabras clave que constituyeron este *cluster* fueron: *Corporate governance* (Gobernanza corporativa), *Corporate social responsibility* (Responsabilidad social corporativa), *Entrepreneur* (Emprendedor), *Family business* (Empresa familiar), *Firm performance* (Desempeño de la empresa), *Institutional theory* (Teoría institucional), *Small and medium-sized enterprises* (PYMEs), *SMEs* (PYMEs), *Sustainability* (Sostenibilidad), y *Sustainable development* (Desarrollo sostenible);
- d) Rendimiento de las empresas familiares y factores moduladores:** Aquí, se considera el desempeño general de estas empresas y los distintos factores que pueden potenciar o limitar su éxito. Las palabras clave que constituyeron este *cluster* fueron: COVID-19, *Emerging economy* (Economía emergente), *Entrepreneurial intentions* (Intenciones emprendedoras), *Entrepreneurship education* (Educación en emprendimiento), *Innovation* (Innovación), *Latin America* (América Latina), *Market orientation* (Orientación al mercado), *Pandemic* (Pandemia), *Performance* (Desempeño), *Small business* (Pequeñas empresas), *SME* (PYMEs); y
- e) Desarrollo territorial, cultura organizacional y competitividad en empresas familiares:** Finalmente, se observa cómo las empresas familiares impactan y están influenciadas por su entorno local, y cómo su cultura organizacional

interna afecta su capacidad para competir en el mercado. Las palabras clave que constituyeron este *cluster* fueron: *Entrepreneurship* (Emprendimiento), *Family businesses* (Empresas familiares), *Hospitality* (Hospitalidad), *Resilience* (Resiliencia), y *Tourism* (Turismo).

3.2 REALIZACIÓN

En esta fase, se realiza la búsqueda en las bases de datos SCOPUS utilizando los criterios de búsqueda previamente definidos. Se examina el título y el resumen de cada estudio para verificar si cumplen con los criterios de inclusión y exclusión establecidos. Los estudios que satisfacen los criterios de inclusión se seleccionan para la siguiente etapa.

La búsqueda se llevó a cabo utilizando las palabras clave previamente definidas, y se limitó el horizonte temporal al período entre 2014 y 2024. Se aplicaron filtros para seleccionar los estudios que cumplieran con los siguientes criterios de inclusión: a) Estudios que tratan sobre la Orientación Emprendedora (OE) en empresas familiares en países Iberoamericanos; b) Estudios publicados en revistas científicas indexadas en SCOPUS; c) Estudios publicados entre 2014 y 2024; d) Estudios disponibles en línea y en texto completo; e) correspondencia del título, resumen y palabras clave con orientación emprendedora y empresas familiares; f) que los estudios se hayan efectuado geográficamente en algún país de Iberoamérica. Los estudios que no cumplieran con los criterios de inclusión y aquellos duplicados fueron excluidos del análisis.

3.3 ANÁLISIS

En esta fase, se realiza una evaluación crítica de los estudios seleccionados. Se lee detenidamente cada estudio y se extrae la información relevante. Se pueden utilizar herramientas como la tabla de extracción de datos para organizar la información. Se identifican los hallazgos clave y se establecen las relaciones entre los estudios seleccionados.

Se realizó una revisión sistemática de los estudios seleccionados, extrayendo información relevante y categorizando los hallazgos en diferentes temáticas y subtemáticas. Se analizaron los resultados de los estudios seleccionados y se evaluó la calidad de la evidencia, utilizando herramientas de evaluación crítica de la literatura científica.

3.4 ESTRUCTURA Y REDACCIÓN DE LA REVISIÓN

En esta última fase, se estructura la revisión y se escribe el informe final. Se organiza la información en secciones y se incluyen los hallazgos clave y las relaciones

entre los estudios. Se realizan síntesis y conclusiones a partir de los estudios incluidos. También se pueden identificar vacíos en la literatura y proponer áreas de investigación futura. Tras una exhaustiva revisión del contenido de diversos artículos, se procedió a realizar una depuración con el fin de conservar solo aquellos directamente vinculados con la orientación emprendedora en empresas familiares. Luego de este filtro, el compendio quedó conformado por 25 artículos pertinentes, de los cuales 3 fueron descartados porque no estaba accesible el documento completo. Es importante destacar que, dentro de este proceso selectivo, se excluyeron investigaciones que, a pesar de ser potencialmente relevantes, no eran aplicables al estudio en cuestión. Adicionalmente, se incorporaron tesis de posgrado, siempre y cuando estuvieran indexadas en la reconocida base regional Scielo.

4 RESULTADOS

Tras la revisión de contenido de los resúmenes y artículo completo, se presenta a continuación la síntesis de cada estudio incluido dentro de cada uno de las categorías conceptuales identificadas. El detalle de estos trabajos clasificados según el marco propuesto se muestra en la Apéndice 1.

4.1 ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA Y RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL

La relación entre la riqueza socioemocional (SEW) y la orientación emprendedora (OE) en empresas familiares ha cobrado un creciente interés en el ámbito académico. Dentro de esta categoría, diversos trabajos han sido analizados, mostrando tanto similitudes como diferencias notables en sus enfoques y conclusiones.

El trabajo de Jorge A. Duran-Encalada y Jose A. Vazquez-Villalpando, titulado “Socioemotional Wealth and Financial Performance and Their Impact on Innovation Initiatives in Mexican Family Businesses: A Case Study”, realizado en 2020, explora la interacción entre el desempeño financiero, la riqueza socioemocional (SEW) y la orientación emprendedora en empresas familiares mexicanas. Este estudio de caso descriptivo-explorativo, realizado en dos empresas familiares, examina cómo la alineación entre el desempeño financiero y la SEW influye en el uso de recursos y competencias para acciones emprendedoras, con un enfoque principal en la innovación. El trabajo aporta una perspectiva novedosa sobre la gestión de objetivos financieros y socioemocionales en empresas familiares, destacando la relevancia del capital emocional, social, humano y financiero. Además, se analiza cómo la orientación emprendedora modera esta alineación, proporcionando insights prácticos para la promoción del emprendimiento en este tipo de empresas.

Por otro lado, el artículo “The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance”, elaborado por Hernández-Linares, Kellermanns, López, y Sarkar, explora cómo la riqueza socioemocional (SEW) modera la relación entre la orientación emprendedora (EO) y el rendimiento de las empresas familiares. Utilizando un enfoque multidimensional de la EO, el estudio analiza cinco dimensiones: toma de riesgos, innovación, proactividad, agresividad competitiva y autonomía, en una muestra de empresas familiares españolas y portuguesas. Los hallazgos sugieren que la SEW influye de manera compleja en la relación entre EO y el rendimiento, aportando importantes implicaciones para la gestión estratégica en empresas familiares.

Asimismo, el artículo “Family business performance in a post-disaster scenario: The influence of socioemotional wealth importance and entrepreneurial orientation”, de Manuel Alonso-Dos-Santos y Orlando Llanos-Contreras, publicado en 2019, investiga cómo la importancia de la riqueza socioemocional (SEW) y la orientación emprendedora (EO) afectan el rendimiento de las empresas familiares después de desastres naturales. Mediante un análisis comparativo en 307 empresas familiares chilenas afectadas por un terremoto en 2010, los autores identifican cómo estos factores interactúan para influir en el desempeño post-desastre. Este estudio aporta una comprensión profunda sobre la resiliencia y la gestión de las empresas familiares en situaciones críticas, resaltando la importancia de la SEW y la EO en la recuperación y adaptación empresarial.”

Continuando, el artículo de Hernández-Perlines, Moreno y Yáñez (2019), “The influence of socioemotional wealth in the entrepreneurial orientation of family businesses”, examina cómo la riqueza socioemocional (SEW) impacta en la orientación emprendedora (EO) en negocios familiares. A través de un modelo de ecuaciones estructurales con Partial Least Squares (PLS-SEM), analizan datos de 106 empresas familiares españolas. Los autores proponen que la SEW influye positivamente en la EO. Este estudio contribuye significativamente a la comprensión de la relación entre SEW y EO, abordando las dinámicas específicas de las empresas familiares en relación con sus orientaciones estratégicas y comportamientos emprendedores.

Además, el estudio de Marina Zobeyda Pereyra Rosas, ‘Valores de la familia que inciden en el éxito de las empresas familiares’ (2022), profundiza en la influencia de los valores familiares en el éxito de las empresas familiares. Utilizando un enfoque cualitativo y biográfico-narrativo, el estudio analiza tres casos de empresas familiares peruanas. Identifica nueve valores clave: unión familiar, comunicación, perseverancia, esfuerzo, apoyo mutuo, emprendimiento, innovación, liderazgo y confianza. Este trabajo aporta una visión integral de cómo los valores familiares inciden en la gestión y sostenibilidad

de las empresas familiares, resaltando su importancia como factores cruciales para su continuidad y éxito.

El trabajo “Employee Silence and Entrepreneurial Orientation in Small and Medium-sized Family Firms” de Duarte Pimentel y Raquel Rodrigues (2022), por su parte, aborda la relación entre el silencio de los empleados y la orientación emprendedora en empresas familiares de tamaño pequeño y mediano. Mediante el análisis de 245 empleados portugueses, el estudio revela que los empleados de empresas familiares exhiben mayores niveles de silencio, pero perciben a sus empresas como menos orientadas al emprendimiento en comparación con los empleados de empresas no familiares. Este hallazgo ofrece perspectivas iniciales sobre cómo el silencio de los empleados puede influir en la percepción de la orientación emprendedora en el contexto específico de las empresas familiares.

Adicional, el artículo “Entrepreneurial orientation, learning orientation, market orientation, and organizational performance: Family firms versus non-family firms” de Remedios Hernández-Linares y María Concepción López-Fernández (2020), analiza cómo diferentes orientaciones estratégicas, como la orientación emprendedora (EO), la orientación al aprendizaje (LO) y la orientación al mercado (MO), influyen en el desempeño de empresas familiares en comparación con las no familiares. A través de un estudio empírico en 1066 pymes de España y Portugal, los autores evalúan cómo estas orientaciones estratégicas impactan de manera diferente el desempeño en ambos tipos de empresas. Este estudio aporta una perspectiva novedosa en la literatura sobre empresas familiares, resaltando la importancia de diversas orientaciones estratégicas en el éxito empresarial.

Por último, el estudio “La orientación emprendedora del fundador y el éxito en la internacionalización de la empresa” de Francisco Javier Forcadell y Fernando Úbeda (2021) aporta una perspectiva esencial sobre la influencia de la orientación emprendedora individual (OEI) del fundador en el éxito internacional de las pequeñas y medianas empresas familiares. Utilizando un panel de datos de 22 años, demuestra que la OEI del fundador influye indirectamente en el desempeño de la empresa al acelerar la internacionalización, ofreciendo una comprensión detallada de cómo las características emprendedoras del fundador impactan en el éxito de la internacionalización y el desempeño general de la empresa.

En síntesis, se evidencia que la riqueza socioemocional (SEW) y la orientación emprendedora (OE) constituyen ejes fundamentales en la dinámica de las empresas familiares, impactando significativamente tanto en su rendimiento como en su

capacidad de innovación y adaptación en contextos globales y desafiantes. Los estudios analizados demuestran que mientras la SEW fortalece la cohesión y la perseverancia, fomentando un compromiso más profundo con los valores familiares y empresariales, la OE facilita la adaptabilidad y la proactividad esencial para la exploración de nuevas oportunidades y la superación de adversidades. Estos hallazgos subrayan la importancia de integrar estrategias que armonicen estos dos componentes, permitiendo a las empresas familiares no solo sobrevivir sino prosperar en el mercado globalizado. Así, la intersección de SEW y OE emerge como un área crucial de estudio para comprender las particularidades que configuran el éxito y la sustentabilidad de las empresas familiares en la economía moderna.

4.2 CAPACIDAD ABSORTIVA Y ORIENTACIÓN INTERNACIONAL

En la era actual de globalización y transformación digital, se ha identificado que la capacidad de las empresas para absorber y aplicar conocimiento externo, particularmente en el contexto empresarial, constituye un factor crítico de diferenciación. Dicha capacidad, denominada “capacidad absorptiva”, resulta esencial para aquellas organizaciones que desean innovar y adaptarse a los cambios en el entorno externo. Las empresas familiares, especialmente, se presentan como un área de estudio particularmente relevante en este escenario. La dinámica entre su orientación emprendedora y su rendimiento en mercados internacionales, así como la influencia que puede ejercer la capacidad absorptiva sobre esta relación, emerge como un tema de interés significativo.

El artículo titulado “Moderating effect of absorptive capacity on the entrepreneurial orientation of international performance of family businesses” de Felipe Hernandez-Perlines (2018a), explora una cuestión vital en la administración de empresas familiares: el impacto de la capacidad absorptiva como un factor moderador entre la orientación emprendedora y el rendimiento internacional. A través de un estudio que incluyó 218 firmas familiares y empleando un modelo de ecuaciones estructurales mediante PLS-SEM, se revela que la orientación emprendedora constituye un factor crucial para el rendimiento internacional en las empresas familiares. Además, se demuestra que este efecto es notablemente amplificado por la capacidad absorptiva, que actúa como un moderador positivo. Este trabajo no solo aporta implicaciones prácticas y teóricas significativas, sino que también resalta la necesidad de incorporar la capacidad absorptiva dentro de la gestión estratégica de las empresas familiares para optimizar su rendimiento internacional.

Continuando con esta temática, el artículo “The Mediating Effect of the Absorptive Capacity in the International Entrepreneurial Orientation of Family Firms” de Felipe Hernández-Perlines (2018b), se centra en el rol mediador de la capacidad absorptiva en la interacción entre la orientación emprendedora internacional y el rendimiento internacional de las empresas familiares. Utilizando igualmente un método de ecuaciones estructurales para el análisis de datos recolectados de empresas familiares en España, los resultados subrayan la importancia de la capacidad absorptiva como un mediador esencial en esta relación. Esta investigación ofrece una visión profunda sobre cómo las empresas familiares pueden gestionar efectivamente sus recursos y conocimientos para fortalecer su desempeño en los mercados internacionales. Este estudio hace una contribución destacada a la literatura en gestión empresarial, especialmente en el ámbito de las empresas familiares que aspiran a expandirse y florecer a nivel internacional.

El artículo titulado “Conditional Mediation of Absorptive Capacity and Environment in International Entrepreneurial Orientation of Family Businesses” de Felipe Hernández-Perlines y Wenkai Xu (2018) marca un progreso notable en el estudio de la internacionalización de empresas familiares. Este trabajo investiga cómo la capacidad absorptiva y el contexto empresarial actúan conjuntamente como mediadores en la relación entre la orientación emprendedora internacional y el rendimiento internacional de estas empresas. Analizando una muestra representativa de empresas familiares españolas, el estudio aporta evidencia empírica que subraya la necesidad de integrar factores internos y externos en las estrategias de internacionalización. Este enfoque integral proporciona una comprensión profunda de cómo las empresas familiares pueden ajustar y afinar su orientación emprendedora para prosperar en un ámbito global.

Por otro lado, la tesis doctoral “Perspectiva relacional y estrategia de internacionalización de pymes familiares en el sector pesquero” de Selina Bernardeth Salazar Cámara (2021), supervisada por los doctores David Martín Ruíz y Francisco Acedo González, ofrece un exhaustivo análisis sobre la internacionalización de PYMES familiares en mercados emergentes, con un enfoque particular en el sector pesquero de Campeche, México. Este estudio meticuloso explora los factores determinantes que impulsan o inhiben la internacionalización de estas entidades, destacando especialmente el rol del capital social y las orientaciones estratégicas, tanto de mercado como emprendedoras. La investigación resalta la posición dominante de las PYMES familiares mexicanas en el panorama empresarial y enfatiza las peculiaridades de México como economía emergente, con especial atención al sector pesquero de Campeche. Profundizando en los elementos clave para la internacionalización y los obstáculos que limitan la exportación, este análisis

proporciona una visión esencial para entender el entorno comercial y empresarial del sector pesquero en México. Este estudio no solo aborda los factores críticos de la internacionalización, sino que también ilumina la interacción entre redes, capital social y orientaciones estratégicas, ofreciendo una perspectiva valiosa sobre las dinámicas de internacionalización en estos contextos empresariales.

En su conjunto, los estudios que forman este componente aportan una visión enriquecida de la capacidad absorbente como un factor catalizador decisivo en la orientación y el desempeño internacional de las empresas familiares. La síntesis de estos trabajos evidencia la complejidad inherente al proceso de internacionalización en el marco actual de la globalización y la transformación digital. Se subraya la imperiosa necesidad de diseñar y adaptar estrategias empresariales que no solo capitalicen el conocimiento interno, sino que también sepan explotar eficazmente las oportunidades externas, con el objetivo de lograr un éxito perdurable en los mercados internacionales. Esta perspectiva destaca la importancia de una gestión estratégica que integre adecuadamente la capacidad absorbente, transformándola en un eje central para el desarrollo y la expansión internacional sostenida de las empresas familiares.

4.3 GOBERNANZA CORPORATIVA, SUCESIÓN Y EMPRENDIMIENTO TRANSGENERACIONAL

La dinámica, complejidad y singularidad de las empresas familiares son temas ampliamente abordados en la literatura empresarial. En estas entidades, el emprendimiento, que es fundamental para la innovación y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier empresa, se encuentra intrínsecamente vinculado a la gobernanza corporativa, la sucesión y el afán por perpetuar el legado familiar a través de las generaciones. La gobernanza corporativa es esencial en la toma de decisiones, la gestión de conflictos y la facilitación de la transición generacional, aspectos cruciales para comprender cómo se mantiene el espíritu emprendedor en las empresas familiares a lo largo del tiempo.

El artículo de Unai Arzubaga, “Gobernanza corporativa y orientación emprendedora de las pymes familiares: un análisis de la influencia de la implicación familiar a distintos niveles” (2018), profundiza en el estudio de la gobernanza corporativa y su relación con la orientación emprendedora en las PYMES familiares. El estudio se centra en la influencia que ejerce la participación de la familia en diferentes niveles organizativos, tanto en la alta dirección como en el consejo de administración, sobre la orientación emprendedora. A través del análisis de 91 PYMES familiares vascas, la investigación destaca cómo la proporción de miembros familiares y el número de generaciones

involucradas en la gestión y el consejo influyen en la orientación emprendedora. Este estudio es notable por su enfoque multidimensional que interrelaciona la implicación familiar, la gobernanza corporativa y la orientación emprendedora, proporcionando insights valiosos para el estudio del emprendimiento transgeneracional y la sucesión en empresas familiares.

De forma complementaria, el estudio “Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice” de Rodrigo Basco, Andrea Calabrò y Giovanna Campopiano, publicado también en 2018, examina el concepto de emprendimiento transgeneracional en empresas familiares a nivel global. Este trabajo analiza empíricamente cómo la orientación emprendedora, la ‘familiness’ y los contextos culturales impactan el rendimiento financiero, de mercado y social de las empresas familiares. A partir de datos recogidos de una extensa muestra de empresas familiares de 21 países, el estudio valida las dimensiones clave del emprendimiento transgeneracional y explora sus relaciones estructurales, destacando las variaciones y similitudes entre diferentes contextos culturales. Esta investigación aporta significativamente al campo del emprendimiento familiar y la gobernanza corporativa, enriqueciendo la comprensión de cómo las empresas familiares pueden florecer a lo largo de generaciones en un entorno empresarial global y diverso.

Por otro lado Mucci et al. (2022), con su trabajo “*Socioemotional wealth and entrepreneurial orientation in different family business ‘generational stages’*”, investigan exhaustivamente la relación entre la riqueza socioemocional (SEW) y la orientación emprendedora (OE) en empresas familiares del sector textil en Brasil. El estudio revela que el SEW está significativamente correlacionado con las dimensiones de innovación, proactividad y asunción de riesgos que constituyen la OE. De manera más específica, los resultados indican que estas asociaciones son moduladas por la etapa generacional que lidera la empresa, observando que en las generaciones más tardías, el SEW influye de manera más prominente las prácticas de innovación y toma de riesgos. Este hallazgo subraya una interacción dinámica entre el capital socioemocional y los comportamientos emprendedores, variando significativamente con la sucesión generacional dentro de las empresas familiares. Estos resultados no solo aportan al entendimiento de cómo el SEW contribuye al despliegue de la OE en contextos empresariales específicos, sino que también enfatizan la importancia de considerar las particularidades generacionales al estudiar las empresas familiares en mercados emergentes.

En contraste, Pilares et al. (2021), con su trabajo “Orientación emprendedora y familiness en el potencial transgeneracional de la empresa Savar Corporación”, mediante entrevistas en profundidad, investigan la relación entre OE y “*familiness*”

en términos del potencial transgeneracional de la empresa. El estudio concluye que estas variables no solo están estrechamente vinculadas al rendimiento financiero, emprendedor y social de las empresas, sino que también son determinantes críticos del potencial transgeneracional de las mismas, influyendo profundamente en su capacidad para prosperar a través de generaciones.

Finalmente, Capelleras et al. (2020), en *“The role of entrepreneurial orientation and family control of the firm in the economic recovery of underperforming firms”* investigan la interacción entre la orientación emprendedora y el control familiar en la recuperación económica de empresas con bajo rendimiento en España. El estudio emplea un análisis riguroso sobre una muestra representativa de 1,500 pequeñas empresas en sectores de alta y media tecnología, evaluando cómo estos factores contribuyen significativamente al rendimiento empresarial. Los hallazgos revelan que tanto la orientación emprendedora como el control familiar incrementan el desempeño de las empresas, particularmente aquellas que previamente mostraban un bajo rendimiento. Esto sugiere que la sinergia entre la gestión familiar y las estrategias empresariales orientadas al emprendimiento es crucial para la revitalización empresarial. Este estudio amplía la comprensión de cómo las características estructurales y estratégicas afectan la recuperación de empresas en contextos de recesión económica, ofreciendo también orientación práctica para la toma de decisiones en situaciones de recuperación económica.

Estos estudios subrayan la complejidad y multidimensionalidad de la interacción entre gobernanza corporativa, sucesión y emprendimiento transgeneracional en empresas familiares. La literatura sugiere que mientras que la gobernanza y la sucesión están intrínsecamente ligadas al legado y la sostenibilidad de las empresas familiares, es la orientación emprendedora la que impulsa la innovación y el crecimiento sostenido a lo largo de las generaciones.

4.4 RENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES Y FACTORES MODULADORES

Las empresas familiares son una piedra angular en la economía global, caracterizadas por dinámicas únicas derivadas de la interacción entre familia y negocio. Estas dinámicas influyen en su rendimiento, innovación y longevidad. Para comprender mejor estos factores y su impacto en el rendimiento, se ha realizado una revisión sistemática de la literatura. A continuación, se presentan análisis detallados de seis estudios clave en este ámbito:

Martínez et al. (2021), en su artículo *“Explanatory and predictive drivers of entrepreneurial orientation and innovation capacity: evidence from family enterprises”*,

profundizan en el análisis de las variables explicativas y predictivas que influyen en la orientación emprendedora y la capacidad de innovación (EO-IC) en empresas familiares de España y Latinoamérica. Mediante un estudio comparativo, identifican cómo la gobernanza corporativa y la productividad ejercen un papel dinámico esencial como catalizadores de la EO-IC, potenciando una ventaja competitiva sostenible. Específicamente, los hallazgos del estudio resaltan diferencias regionales significativas: en Latinoamérica, variables tradicionales como el tamaño de la empresa y la concentración de la propiedad dominan sobre los factores de eficiencia en la influencia sobre la EO-IC. Por contraste, en España se observa una transición hacia la adopción de factores relacionados con la eficiencia y la productividad. Estos resultados sugieren una variabilidad regional en la estructura y dinámica de la EO-IC en las empresas familiares, influenciada por distintos enfoques en la gestión y estructuras de gobernanza.

Campopiano et al. (2020), en su artículo *“Does growth represent chimera or bellerophon for a family business? The role of entrepreneurial orientation and family influence nuances”*, analizan profundamente el impacto de la participación familiar en el equipo de alta dirección (TMT) sobre el crecimiento de las empresas familiares (EF). Mediante un robusto marco teórico y empírico, los investigadores descubren que la presencia familiar en el TMT afecta negativamente el crecimiento empresarial, un efecto que es mediado por la orientación emprendedora (EO). Este estudio también resalta cómo distintas estructuras de propiedad modulan esta relación, demostrando que la percepción del riesgo no solo se ve afectada por la gestión familiar, sino también por los intereses de diversos tipos de accionistas. En concreto, en Latinoamérica, los factores tradicionales como el tamaño de la empresa y la concentración de la propiedad son predominantes, mientras que en España, se observa un movimiento hacia la adopción de factores relacionados con la eficiencia y la productividad. Estos hallazgos aportan evidencia significativa sobre la complejidad de las dinámicas de influencia familiar en el desempeño y las decisiones estratégicas de las empresas familiares, subrayando la necesidad de considerar las particularidades contextuales y estructurales en la gestión de estas empresas.

Hernández et al. (2020), en *“A note on the relationships between learning, market, and entrepreneurial orientations in family and nonfamily firms”*, exploran la interacción entre las dimensiones de la orientación emprendedora (EO) y su influencia en el rendimiento de las empresas familiares, así como el papel moderador de la riqueza socioemocional (SEW) en estas relaciones. El estudio demuestra que las características específicas de la EO, tales como la proactividad, la agresividad competitiva y la autonomía,

son significativamente influyentes en el rendimiento de estas empresas. Además, se identifica que la SEW modula de manera positiva la relación entre la toma de riesgos y el rendimiento, mientras que tiene un efecto negativo en la relación entre la innovación y el rendimiento. Este hallazgo subraya la complejidad de las interacciones entre la EO y la SEW, y cómo estas pueden variar significativamente dependiendo de la dimensión específica de EO considerada. En particular, sugiere que mientras la SEW puede fomentar ciertos comportamientos emprendedores como la toma de riesgos, podría simultáneamente inhibir otros como la innovación, resaltando la dualidad de influencias en el contexto de las empresas familiares.

En síntesis, la literatura revisada subraya la complejidad inherente a la gestión de empresas familiares y su rendimiento, revelando que tanto factores estructurales internos como la gobernanza y la participación familiar en la dirección, como factores contextuales regionales, modulan significativamente la orientación emprendedora y la capacidad de innovación. Los estudios analizados destacan cómo la interacción entre la riqueza socioemocional y diversas estructuras de propiedad afecta no solo el crecimiento empresarial sino también el rendimiento a través de la proactividad, la agresividad competitiva y la autonomía. Estas dinámicas reflejan cómo las peculiaridades de las empresas familiares en diferentes regiones como España y Latinoamérica, influyen en su capacidad para adaptarse y prosperar, mostrando una variabilidad significativa que demanda una comprensión profunda de los factores que inciden en su desempeño.

4.5 RESILIENCIA Y LIDERAZGO EN EMPRESAS FAMILIARES

En un mundo empresarial que enfrenta continuamente desafíos económicos y sociales, las empresas familiares desempeñan un papel crucial debido a su capacidad única para amalgamar resiliencia y liderazgo en su estructura organizacional y operativa. A través del análisis de la literatura especializada, este componente conceptual explora cómo la intersección entre el liderazgo efectivo y la integración territorial fortalece a las empresas familiares, permitiéndoles no solo sobrevivir sino prosperar en tiempos de crisis.

Mundaca (2021), en su tesis doctoral titulada “Valores del empresario, orientación emprendedora, capital social, cultura organizacional, orientación al mercado, capacidad de innovación y competitividad empresarial de las Mypes de la Región Lambayeque”, ofrece una perspectiva detallada sobre el papel crucial de los líderes en la supervivencia de las PYMEs familiares durante crisis económicas. El estudio argumenta que la orientación emprendedora y la resiliencia de los líderes son fundamentales para la

supervivencia y el éxito de estas empresas. A diferencia de enfoques que destacan factores organizacionales, Mundaca sugiere que las características individuales del líder, como su capacidad para adaptarse y su predisposición hacia la innovación y la asunción de riesgos, son decisivas. Esta perspectiva resalta la importancia de las cualidades personales del líder en la configuración de la respuesta de la empresa ante situaciones adversas, proponiendo un enfoque más centrado en el liderazgo individual en lugar de en la estructura organizativa.

Aragón (2021), en su artículo titulado “Cómo contribuye el enraizamiento territorial de las empresas familiares a la generación de valor social? Tres dinámicas de aportación de valor social sostenible y sus lecciones prácticas”, profundiza en cómo la integración territorial de las empresas familiares no solo sustenta su prosperidad económica, sino que también fortalece su aportación al bienestar social de la comunidad. A través de una meticulosa revisión de tres dinámicas clave, el estudio resalta que la propiedad familiar, por su arraigo y compromiso con el territorio, desempeña un papel esencial en la generación y sostenibilidad del valor social. Estas dinámicas incluyen (1) la transmisión generacional de la responsabilidad social y la capacidad emprendedora, (2) el impacto positivo de las prácticas empresariales responsables sobre el ecosistema local, y (3) la resiliencia de la empresa familiar en tiempos de crisis, que asegura la continuidad del apoyo a la comunidad y la estabilidad económica regional. Este enfoque revela que el compromiso territorial de las empresas familiares no solo es un catalizador para el crecimiento económico sostenible, sino también un pilar fundamental para el desarrollo social continuo del territorio.

Los estudios examinados, subrayan una temática común: la resiliencia y el liderazgo en empresas familiares son determinantes para su supervivencia y éxito a largo plazo. Mientras que Mundaca se enfoca en la capacidad adaptativa y emprendedora del líder individual, Aragón destaca el papel del enraizamiento territorial en la generación de valor social y económico. Estas investigaciones resaltan que, más allá de las estrategias de gestión convencionales, es la fusión entre el liderazgo humano y el compromiso comunitario lo que realmente empodera a las empresas familiares para enfrentar adversidades y catalizar el desarrollo sostenible en sus comunidades. En conjunto, estos estudios refuerzan la necesidad de una comprensión holística que reconozca tanto las cualidades internas del liderazgo como las influencias externas del entorno territorial, configurando así una base robusta para el estudio y la práctica de la gestión en el contexto de empresas familiares.

5 CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

La revisión sistemática de la literatura sobre la orientación emprendedora (OE) en empresas familiares ha permitido identificar temas clave y relaciones críticas que afectan su desempeño, innovación y sostenibilidad. Los hallazgos destacan la importancia de varios factores, incluidos la riqueza socioemocional (SEW), la capacidad absorptiva, la gobernanza corporativa y la resiliencia, en la configuración del éxito de las empresas familiares.

En primer lugar, la riqueza socioemocional (SEW) emerge como un componente fundamental en la dinámica de las empresas familiares, fortaleciendo la cohesión interna y el compromiso con los valores familiares y empresariales. La SEW no solo impulsa la perseverancia y la estabilidad emocional dentro de la empresa, sino que también fomenta un entorno propicio para la innovación y el emprendimiento. La orientación emprendedora (OE), por su parte, se revela crucial para la adaptabilidad y la proactividad, permitiendo a las empresas familiares explorar nuevas oportunidades y superar adversidades. Estudios recientes confirman que la SEW influye positivamente en la OE, explicando una parte significativa de su varianza (Duran-Encalada & Vázquez-Villalpando, 2020).

En segundo lugar, la capacidad absorptiva se destaca como un factor catalizador en la relación entre la OE y el rendimiento internacional de las empresas familiares. Esta capacidad, definida como la habilidad de la empresa para reconocer, asimilar y aplicar conocimiento externo, resulta esencial en el contexto de la globalización y la transformación digital. La investigación demuestra que la capacidad absorptiva no solo amplifica los efectos positivos de la OE sobre el rendimiento internacional, sino que también actúa como mediador esencial en esta relación, sugiriendo que las empresas familiares deben enfocarse en fortalecer su capacidad de aprendizaje y adaptación para competir eficazmente en mercados globales (Hernández-Perlines, 2018a).

En tercer lugar, la gobernanza corporativa y la sucesión son aspectos críticos que influyen en la capacidad de las empresas familiares para perpetuar el emprendimiento a través de generaciones. La participación de múltiples generaciones en la gestión y el consejo de administración puede enriquecer la perspectiva emprendedora, facilitando la continuidad y la innovación. Sin embargo, una alta proporción de miembros familiares en posiciones clave puede tener un impacto negativo en la OE, especialmente en equipos directivos grandes. Estos hallazgos sugieren que una diversidad generacional bien gestionada puede ser beneficiosa para el emprendimiento transgeneracional (Arzubiaga, 2018).

En cuarto lugar, la interacción entre la OE y la SEW se revela compleja y multifacética, con la SEW modulando tanto positiva como negativamente diferentes dimensiones de la OE y su impacto en el rendimiento empresarial. En particular, la SEW potencia la relación entre la toma de riesgos y el rendimiento, mientras que puede inhibir la relación entre la innovación y el rendimiento. Estos hallazgos destacan la necesidad de una gestión equilibrada que considere los beneficios y desafíos de integrar la SEW y la OE para optimizar el rendimiento de las empresas familiares (Hernández et al., 2020).

Finalmente, la resiliencia y el liderazgo se identifican como factores determinantes para la supervivencia y éxito de las empresas familiares en contextos de crisis. La capacidad adaptativa y emprendedora de los líderes, junto con un fuerte compromiso territorial, no solo fortalece la capacidad de las empresas para enfrentar adversidades, sino que también contribuye significativamente al bienestar social y económico de sus comunidades. Estos estudios sugieren que más allá de las estrategias de gestión convencionales, es la fusión entre el liderazgo humano y el compromiso comunitario lo que realmente empodera a las empresas familiares para catalizar el desarrollo sostenible (Mundaca, 2021).

5.1 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El estudio presenta varias limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus hallazgos. En primer lugar, el foco geográfico de la revisión se ha centrado principalmente en estudios realizados en América Latina y España, lo que puede limitar la generalización de los hallazgos a otros contextos regionales. Esta limitación geográfica implica que las conclusiones extraídas pueden no ser aplicables a empresas familiares en diferentes partes del mundo, donde las dinámicas culturales y económicas pueden variar significativamente. En segundo lugar, los estudios incluidos en la revisión cubren un período específico comprendido entre 2014 y 2024, lo cual puede no reflejar las tendencias más recientes o futuras en la orientación emprendedora (OE) de empresas familiares. Esta restricción temporal puede resultar en una visión parcial y desactualizada del estado actual y las tendencias emergentes en la investigación sobre OE y SEW. Por último, la diversidad metodológica observada en los estudios revisados representa otra limitación importante. La variabilidad en las metodologías utilizadas puede afectar la comparabilidad de los resultados y la robustez de las conclusiones, haciendo difícil establecer generalizaciones amplias y firmes. Esta heterogeneidad metodológica sugiere la necesidad de un enfoque más estandarizado en futuras investigaciones para mejorar la consistencia y validez de los hallazgos en este campo de estudio.

5.2 LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

Las líneas de investigación futura sobre la orientación emprendedora (OE) en empresas familiares pueden ser exploradas a través de varios ángulos clave que son respaldados por estudios recientes en la literatura académica. La interacción entre la riqueza socioemocional (SEW) y la OE es un área particularmente fructífera para futuras investigaciones. Es crucial investigar cómo diferentes dimensiones de SEW influyen en las prácticas de OE y cómo estas interacciones varían en distintos contextos culturales y económicos. Por ejemplo, Hernández-Perlines et al. (2019) destacan que la SEW no solo impacta positivamente en la OE, sino que esta influencia también puede ser modulada por las variaciones culturales (Hernández-Perlines et al., 2019).

La capacidad absorptiva y su relación con la innovación representa otra línea de investigación crucial. Es necesario investigar cómo esta capacidad puede ser desarrollada y gestionada para mejorar la innovación y la competitividad en mercados internacionales. Los estudios sugieren que la capacidad absorptiva amplifica los efectos positivos de la OE sobre el rendimiento internacional, lo que subraya la necesidad de estrategias que fortalezcan esta capacidad crítica (Hernández-Perlines et al., 2019).

Estudiar los mecanismos de gobernanza que facilitan la sucesión exitosa y el emprendimiento transgeneracional también es esencial. La participación de múltiples generaciones en la dirección empresarial puede enriquecer la perspectiva emprendedora y facilitar la transición generacional. Sin embargo, una alta proporción de miembros familiares en posiciones clave puede tener un impacto negativo en la OE, especialmente en equipos directivos grandes. Futuras investigaciones podrían enfocarse en cómo gestionar eficazmente esta diversidad generacional para potenciar el emprendimiento transgeneracional (Hernández-Linares et al., 2019). Evaluar cómo la transformación digital y las tecnologías emergentes afectan la OE y el rendimiento de las empresas familiares, particularmente en contextos de crisis, es otra dirección prometedora. La digitalización puede mejorar la adaptabilidad y la resiliencia empresarial, y es esencial investigar cómo estas tecnologías pueden ser implementadas eficazmente en las empresas familiares (Lehmann et al., 2023).

Finalmente, examinar cómo las estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa influyen en el rendimiento y la resiliencia de las empresas familiares es vital. Estas estrategias no solo benefician a las empresas familiares, sino que también contribuyen al desarrollo comunitario. Investigaciones futuras deben centrarse en identificar prácticas sostenibles que optimicen tanto el rendimiento empresarial como el impacto social positivo (Saleem et al., 2019). Estas líneas de investigación futura no solo

expanden el conocimiento teórico sobre la OE y SEW en empresas familiares, sino que también ofrecen valiosas implicaciones prácticas para mejorar la gestión y sostenibilidad de estas organizaciones en un contexto globalizado.

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”, y al programa de Maestría en Administración y Dirección de Empresas de la UMET, Sede Machala.

6 REFERENCIAS

Alam, S., Salleh, M., Masukujjaman, M., Al-Shaikh, M., Makmor, N., & Makhbul, Z. (2022). Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance among Malay-Owned SMEs in Malaysia: A PLS Analysis. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su14106308>

Alarifi, G., Robson, P., & Kromidha, E. (2019). The Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Social Entrepreneurship Context. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10, 307 - 327. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541015>

Alonso-Dos-Santos, M., & Llanos-Contreras, O. (2019). Family business performance in a post-disaster scenario: The influence of socioemotional wealth importance and entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 101, 492-498. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.057>

Altındağ, Ö., & Öngel, G. (2023). Entrepreneurial orientation as a new aggressive business model in the family and non-family firms: a literature review. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.1123931>

Aragon, C. (2021). ¿Cómo contribuye el enraizamiento territorial de las empresas familiares a la generación de valor social? Tres dinámicas de aportación de valor social sostenible y sus lecciones prácticas. *Boletín de Estudios Económicos*, 76(232), 85-97. <https://doi.org/10.18543/bee.2230>

Arz, C. (2021). From family commitment to entrepreneurial orientation: exploring the role of cultural mechanisms in mature family firms. *International Studies of Management & Organization*, 51, 297 - 327. <https://doi.org/10.1080/00208825.2021.1969137>

Arzubiaga, U. (2019). Gobernanza corporativa y orientación emprendedora de las pymes familiares: un análisis de la influencia de la implicación familiar a distintos niveles. *Cuadernos de Gestión*, 19(1), 119-146. <https://ojs.ehu.es/index.php/CG/article/view/21325> <https://doi.org/10.5295/cdg.170757ua>

Azizi, M., Bidgoli, M., & Taheri, A. (2021). The effect of ownership and management structure on family businesses performance. *Cogent Business & Management*, 8. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1872888>

Balasubramanian, S., Wales, W., White, J., & Gupta, V. (2020). *Entrepreneurial Orientation*. Oxford Bibliographies Online <https://doi.org/10.1093/obo/9780199846740-0193>

Basco, R., Calabrò, A., & Campopiano, G. (2019). Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 100249. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.004>

Campopiano, G., Brumana, M., Minola, T., & Cassia, L. (2020). Does growth represent chimera or bellerophon for a family business? The role of entrepreneurial orientation and family influence nuances. *European Management Review*, 17(3), 765-783. <https://doi.org/10.1111/emre.12351>

Capelleras, J. L., Contin-Pilart, I., Garcés-Galdeano, L., & Larraza-Kintana, M. (2020). The role of entrepreneurial orientation and family control of the firm in the economic recovery of underperforming firms. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 33(2), 177-197. <https://portalrecerca.uab.cat/en/publications/the-role-of-entrepreneurial-orientation-and-family-control-of-the> <https://doi.org/10.1108/ARLA-03-2018-0081>

Cioca, A., Wehbe, K., Popescu, D., & Popescu, C. (2020). The Main Drivers for Sustainable Decisions in a Family Business That Impact the Company's Performance. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su12208659>

Duran-Encalada, J. A., & Vazquez-Villalpando, J. A. (2020). Socioemotional Wealth and Financial Performance and Their Impact on Innovation Initiatives in Mexican Family Businesses: A Case Study. *Intrapreneurship and Sustainable Human Capital: Digital Transformation Through Dynamic Competences*, 293-310. <http://www.springer.com/9783030494100> https://doi.org/10.1007/978-3-030-49410-0_16

Fan, D., Breslin, D., Callahan, J. L., & Iszatt-White, M. (2022). Advancing literature review methodology through rigour, generativity, scope and transparency. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 171-180. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12291>

Ferreras-Méndez, J., Olmos-Peñuela, J., Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Entrepreneurial orientation and new product development performance in SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, 108, 102325. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2021.102325>.

Forcadell, F. J., & Úbeda, F. (2021). La orientación emprendedora del fundador y el éxito en la internacionalización de la empresa. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 6(1), 18-23. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/702769> <https://doi.org/10.20420/eni.2021.425>

Hernández-Linares, R., & López-Fernández, M. C. (2020). Entrepreneurial orientation, learning orientation, market orientation, and organizational performance: Family firms versus non-family firms. *European Journal of Family Business*, 10(1), 6-19. <https://doi.org/10.24310/ejfb/ejfb.v10i1.6780>

Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., López-Fernández, M. C., & Sarkar, S. (2020). The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(3), 174-192. <https://doi.org/10.1177/2340944420941438>

Hernandez-Perlines, F. (2018). Moderating effect of absorptive capacity on the entrepreneurial orientation of international performance of family businesses. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 58-74. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2017-0035>

Hernández-Perlines, F. (2018). The mediating effect of the absorptive capacity in the international entrepreneurial orientation of family firms. In *Decision Economics: In the Tradition of Herbert A. Simon's Heritage: Distributed Computing and Artificial Intelligence*, 14th International Conference (pp. 135-142). Springer International Publishing. (Libro)

Hernández-Perlines, F., & Xu, W. (2018). Conditional mediation of absorptive capacity and environment in international entrepreneurial orientation of family businesses. *Frontiers in psychology*, 9, 307999. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00102>

Hernández-Perlines, F., Moreno-García, J., & Yáñez-Araque, B. (2019). The influence of socioemotional wealth in the entrepreneurial orientation of family businesses. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 523-544. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00561-0>

Jayantilal, S., Jorge, S., & Alcarva, P. (2023). Unravelling the determinants of family firms' governance: the family protocol. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/jfbm-10-2023-0190>

Kubiček, A., & Machek, O. (2020). Intrafamily Conflicts in Family Businesses: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 33, 194 - 227. <https://doi.org/10.1177/0894486519899573>

Marcelino-Aranda, M., Torres-Ramirez, A., Marcelino, D., & Camacho, A. (2020). Professionalization in the family business: evolution and lines of research. *Nova Scientia*, 12. <https://doi.org/10.21640/NS.V12I25.2508>

Martinez Bobillo, A. M., Sanz, J. A. R., & Gaité, F. T. (2021). Variables explicativas y predictivas de la capacidad de emprendimiento e innovación: evidencia en las empresas familiares. *Cuadernos de Gestión*, 21(2), 63-76. <https://doi.org/10.5295/cdg.201329am>

Martins, C., Monarca, A., Torres, I., & Rodrigues, P. (2023). How Entrepreneurial Orientation and Stakeholder Engagement Shape Innovation Culture at Family Business. *European Modern Studies Journal*. [https://doi.org/10.59573/emsj.7\(3\).2023.27](https://doi.org/10.59573/emsj.7(3).2023.27)

Mucci, D. M., Beck, F., & Ferrari, A. (2022). Socioemotional wealth and entrepreneurial orientation in different family businesses' generational stages. *BAR-Brazilian Administration Review*, 19, e210053. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar202210053>

Mundaca Guerra, J. A. (2021). Valores del empresario, orientación emprendedora, capital social, cultura organizacional, orientación al mercado, capacidad de innovación y competitividad empresarial de las MYPES de la región Lambayeque. (Tesis)

Nave, E., Ferreira, J., Fernandes, C., Paço, A., Alves, H., & Raposo, M. (2022). A review of succession strategies in family business: content analysis and future research directions. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.31>

Pereyra Rosas, M. Z. (2022). Valores de la familia que inciden en el éxito de las empresas familiares. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3080344> (Tesis)

Pilares Lea, F. A., & Riega Morón, A. J. (2021). Orientación emprendedora y familiness en el potencial transgeneracional de la empresa Savar Corporación Logística SA. (Tesis)

Pimentel, Duarte, and Raquel Rodrigues. "Employee Silence and Entrepreneurial Orientation in Small and Medium-Sized Family Firms." *European Journal of Family Business* 12.1 (2022): 39-50. <https://doi.org/10.24310/ejfb/ejfb.vi.13536>

Ponedilchuk, T., & Prykhodko, T. (2022). The essence of family business as a special form of entrepreneurship. *Economic Analysis*. <https://doi.org/10.35774/econa2022.04.068>

Purkayastha, A., Kumar, V., & Gupta, V. (2021). Emerging market internationalizing firms: Learning through internationalization to achieve entrepreneurial orientation. *Journal of World Business*, 56, 101207. <https://doi.org/10.1016/J.JWB.2021.101207>

Putniņš, T., & Sauka, A. (2019). Why does entrepreneurial orientation affect company performance?. *Strategic Entrepreneurship Journal*. <https://doi.org/10.1002/SEJ.1325>

- Rahman, A., Pratikto, H., & Siswanto, E. (2022). The Effect of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance: The Role of Networking Capability. *Brilliant International Journal Of Management And Tourism*. <https://doi.org/10.55606/bijmt.v2i3.816>
- Ramadani, V., Memili, E., Palalić, R., & Chang, E. (2020). Nature of Family Business. , 1-28. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47778-3_1
- Ranasinghe, H., Yajid, M., Khatibi, A., & Azam, S. (2018). A systematic literature analysis on entrepreneurial orientation and business performance. *Pressacademia*. <https://doi.org/10.17261/PRESSACADEMIA.2018.955>
- Rostain, M. (2021). The impact of organizational culture on entrepreneurial orientation: A meta-analysis. *Journal of Business Venturing Insights*. <https://doi.org/10.1016/J.JBVI.2021.E00234>
- Rovelli, P., Ferasso, M., Massis, A., & Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 100422. <https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2021.100422>
- Salazar Cámara, S. B. (2021). Una perspectiva relacional y estratégica de la internacionalización de las pymes familiares en contextos emergentes: el caso del sector pesquero del estado de Campeche, México. (Tesis)
- Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., Seva-Larrosa, P., & Martínez-Falcó, J. (2022). Driving Innovation by Managing Entrepreneurial Orientation, Cooperation and Learning for the Sustainability of Companies in the Energy Sector. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su142416978>
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2020). Long-Term Orientation as a Resource for Entrepreneurial Orientation in Private Family Firms: The Need for Participative Decision Making. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su12135334>
- Shumbambiri, G., & Mwenje, D. (2023). Family Business Literature Overview: Towards Achieving Family Business Growth. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2023.70574>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Soares, M., & Perin, M. (2019). Entrepreneurial orientation and firm performance: an updated meta-analysis. *RAUSP Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/rausp-01-2019-0014>
- 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>
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative reviews of the literature: Methods and purposes. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology (IJAVET)*, 7(3), 62-70. <https://doi.org/10.4018/IJAVET.2016070106>
- Trebicka, B. (2023). Understanding governance dynamics and success factors in family-owned businesses: A focus on corporate governance in family firms. *New outlooks for the scholarly research in corporate governance*. <https://doi.org/10.22495/nosrcgp19>
- Trivellato, F. (2020). Renaissance Florence and the Origins of Capitalism: A Business History Perspective. *Business History Review*, 94, 229 - 251. <https://doi.org/10.1017/S0007680520000033>

Tsoutsoura, M. (2021). Family firms and management practices. *Oxford Review of Economic Policy*. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grab005>

Utrilla, P., Grande-Torrales, F., Albarracín, A., & Ortega-Rodríguez, C. (2022). Advance employee development to increase performance of the family business. *Employee Relations: The International Journal*. <https://doi.org/10.1108/er-03-2022-0151>

Vantilborgh, T., Joly, J., & Pepermans, R. (2015). Explaining Entrepreneurial Status and Success from Personality: An Individual-Level Application of the Entrepreneurial Orientation Framework. *Psychologica Belgica*, 55, 32 - 56. <https://doi.org/10.5334/pb.be>

Weinzimmer, L., Michel, E., & Robin, J. (2021). The nature of entrepreneurial orientation strength: the impact of shared values on firm performance. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.37>

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

Zona, F., Bannò, M., & Coller, G. (2022). International Expansion and Firm Growth in Domestic Markets: Family Versus Non-Family Firms. *Family Business Review*, 35, 159 - 183. <https://doi.org/10.1177/08944865221084423>

Apéndice 1. Distribución de los artículos seleccionados según el marco de clasificación propuesto.

Categoría conceptual	Título del estudio	Índice	Autor /es	Revista/ Repositorio	Lugar	Cit	Enfoque	Metodología	Objetivo	Principales hallazgos
Orientación emprendedora y riqueza socioemocional	Socioemotional Wealth and Financial Performance and Their Impact on Innovation Initiatives in Mexican Family Businesses: A Case Study	Scopus	Duran & Vázquez (2020)	Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics	México	0	Cuanti	Estudio de caso exploratorio-descriptivo que incluyó dos empresas familiares mexicanas. Se realizaron entrevistas semiestructuradas para recoger información sobre la visión del fundador y el capital emocional.	Entender la conexión entre los objetivos de rendimiento financiero y de riqueza socioemocional (SEW) de las empresas familiares con los recursos y competencias utilizados para acciones empresariales.	Es posible alinear el rendimiento financiero y la SEW con los tipos de recursos y competencias que una empresa familiar muestra para alcanzarlos. También, la orientación empresarial puede moderar esta alineación.
	A note on the relationships between learning, market, and entrepreneurial orientations in family and nonfamily firms	Scopus	Hernández, Kellermanns, López, & Sarkar (2018)	Journal of Family Business Strategy	España	31	Cuanti	El estudio utilizó un diseño cuantitativo basado en un modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), aplicando un cuestionario a una muestra de 609 empresas familiares españolas y portuguesas.	Examinar cómo las dimensiones de la orientación empresarial (EO) – toma de riesgos, innovación, proactividad, agresividad competitiva y autonomía – afectan el rendimiento de las empresas familiares, y cómo la riqueza socioemocional (SEW) modera estas relaciones.	No todas las dimensiones de EO son igualmente importantes para el rendimiento; solo la proactividad, agresividad competitiva y autonomía fueron significativas. Además, la relación entre EO y rendimiento es afectada por la preocupación por preservar la SEW, moderando positivamente la toma de riesgos e innovación negativamente.

Family business performance in a post-disaster scenario: The influence of socioemotional wealth importance and entrepreneurial orientation	Scopus	Dos-Santos, & Llanos (2019)	Journal of Business Research	Chile	41	Cuanti	Análisis comparativo utilizando modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) y análisis comparativo cualitativo (QCA). Se utilizaron datos de 307 empresas familiares afectadas por el terremoto de 2010 en la Provincia de Concepción, Chile.	Investigar cómo las variables de importancia de la riqueza socioemocional (SEWi) y la orientación empresarial (EO) interactúan para influir en el rendimiento de las empresas familiares en un escenario posterior a un desastre.	Los resultados del PLS-SEM apoyan todas las hipótesis del estudio, mostrando que la SEWi y la EO influyen positivamente en el rendimiento después del desastre. Los resultados del QCA revelan cinco modelos que explican el rendimiento post-desastre, indicando que la agresividad competitiva y la innovación son claves.
The influence of socioemotional wealth in the entrepreneurial orientation of family businesses	Scopus	Hernández, Moreno, & Yáñez (2019)	International Entrepreneurship and Management Journal	España	32	Cuanti	Utilizaron el método de ecuaciones estructurales de segunda generación (PLS-SEM) con el software SmartPLS 3.2.7 aplicado a datos de 106 empresas familiares españolas. El estudio utilizó un cuestionario de preguntas tipo Likert enviado a los CEO de estas empresas.	Analizar el efecto de la riqueza socioemocional en la orientación empresarial de las empresas familiares. Se propone que la riqueza socioemocional es un factor clave para el éxito y la supervivencia de estas empresas, al influir positivamente en la orientación empresarial.	El estudio concluye que la riqueza socioemocional influye positivamente en la orientación empresarial, explicando el 32.6% de su varianza. Se encontró que la riqueza socioemocional permite a las empresas familiares perseguir no solo objetivos económicos sino también no económicos.

Valores de la familia que inciden en el éxito de las empresas familiares	Scielo	Pereyra (2022)	Tesis	Perú	0	Cuali	Cualitativa con un diseño biográfico-narrativo. Se utilizaron tres casos de estudio de empresas familiares peruanas y una encuesta global para recolectar datos de 1800 empresas familiares.	Determinar los valores practicados en la familia que inciden en el éxito de las empresas familiares, enfocándose en cómo la transmisión de estos valores afecta la continuidad y el éxito empresarial.	Identificación de nueve valores clave practicados por las familias de empresas familiares que contribuyen al éxito y permanencia de estas: unión familiar, comunicación, perseverancia, esfuerzo, apoyo mutuo, emprendimiento, innovación, liderazgo y confianza.
Employee Silence and Entrepreneurial Orientation in Small and Medium-Sized Family Firms	Scielo	Duarte (2022)	European Journal of Family Business	Portugal	4	Cuanti	Encuesta a 245 empleados portugueses de empresas familiares y no familiares	Evaluar las diferencias en silencio de los empleados y orientación emprendedora entre empresas familiares y no familiares	Los empleados de empresas familiares muestran mayores niveles de silencio, pero perciben a sus empresas como menos orientadas al emprendimiento en comparación con los empleados de empresas no familiares. No se encontró una relación significativa entre los niveles de silencio de los empleados y su percepción de la orientación emprendedora de la empresa.

Entrepreneurial orientation, learning orientation, market orientation, and organizational performance: family firms versus non-family firms	Scielo	Hernández & López (2020)	European Journal of Family Business.	España	8	Cuanti	The study employed a quantitative research design, collecting data from a survey of top executives from a sample of 1,066 small- and medium-sized enterprises (SMEs) from Spain and Portugal. The researchers used multiple regression analysis to examine the relationships between entrepreneurial orientation, learning orientation, market orientation, and organizational performance.	The study aimed to analyze the combined effects of three strategic orientations (entrepreneurial orientation, learning orientation, and market orientation) on the performance of family versus non-family firms. The researchers sought to explore whether the nature of the firm (family vs. non-family) influences the relationship between these strategic orientations and business performance.	Entrepreneurial orientation (EO) showed a significant positive effect on family firm performance. Learning orientation (LO) did not significantly impact performance, which suggests that its effect might be mediated by other factors such as EO. Market orientation (MO) also had a positive impact on family firm performance, indicating that family firms are potentially more effective at translating market orientation into improved organizational performance
La orientación emprendedora del fundador y el éxito en la internacionalización de la empresa	Scielo	Forcadell & Úbeda (2021)	International Entrepreneurship and Management Journal	España	1	Cuanti	Análisis de un panel de datos de 22 años de PYMES familiares, utilizando técnicas de modelado estadístico	Examinar el efecto mediador del emprendimiento internacional entre la orientación emprendedora individual y el rendimiento empresarial.	La orientación emprendedora individual mejora indirectamente el desempeño de la empresa al incrementar la velocidad de internacionalización, mediado por el emprendimiento internacional.

Capacidad absorbente y orientación internacional	Moderating effect of absorptive capacity on the entrepreneurial orientation of international performance of family businesses	Scopus	Hernández-Perlines (2018A)	Journal of Family Business Management	España	39	Cuanti	Modelo de ecuaciones estructurales, PLS-SEM	Estudiar cómo la capacidad absorbente modera la relación entre la orientación emprendedora y el rendimiento internacional en empresas familiares.	La capacidad absorbente actúa como un moderador positivo significativo en la relación estudiada.
	The mediating effect of the absorptive capacity in the international entrepreneurial orientation of family firms	Scopus	Hernández-Perlines (2018B)	Advances in Intelligent Systems and Computing	España	0	Cuanti	Análisis de ecuaciones estructurales	Examinar el rol mediador de la capacidad absorbente entre la orientación emprendedora internacional y el rendimiento internacional de las empresas familiares.	La capacidad absorbente es un mediador crítico en la relación, influenciando significativamente el rendimiento internacional.
	Conditional mediation of absorptive capacity and environment in international entrepreneurial orientation of family businesses	Scopus	Hernández-Perlines & Xu (2018)	Frontiers in Psychology	España	15	Cuanti	Análisis de mediación condicional	Investigar cómo la capacidad absorbente y el entorno empresarial median en la orientación emprendedora internacional y el rendimiento internacional.	Factores internos y externos son cruciales en la estrategia de internacionalización, con una fuerte influencia de la capacidad absorbente.
	Una perspectiva relacional y estratégica de la internacionalización de las pymes familiares en contextos emergentes: el caso del sector pesquero del estado de ...	Scielo	Salazar (2021)	Tesis Doctoral	México	0	Mixto	Estudio de caso	Analizar los factores que impulsan o inhiben la internacionalización de PYMES familiares en contextos emergentes, con enfoque en el sector pesquero.	Capital social y orientaciones estratégicas juegan un rol crucial en la internacionalización y sostenibilidad de estas empresas.

Gobernanza corporativa, sucesión y emprendimiento transgeneracional	Gobernanza corporativa y orientación emprendedora de las pymes familiares: Un análisis de la influencia de la implicación familiar a distintos niveles	Scopus	Arzubiaga (2019)	Cuadernos de Gestión	España	5	Cuanti	Encuesta con análisis de ecuaciones estructurales mediante PLS	Analizar cómo la implicación familiar en diferentes niveles de la empresa afecta a la orientación emprendedora en pymes familiares.	La implicación de múltiples generaciones en la gestión tiene un impacto positivo en la orientación emprendedora, mientras que una alta proporción de miembros familiares puede tener efectos negativos.
	Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice	Scopus	Basco, Calabrò, & Campopiano (2019)	Journal of Family Business Strategy	Varios países y regiones	52	Cuanti	Análisis de encuestas a través de ecuaciones estructurales y técnicas de ambidestreza organizacional	Explorar cómo la ambidestreza organizacional facilita el emprendimiento transgeneracional en empresas familiares.	La ambidestreza organizacional (capacidad de explotar y explorar simultáneamente) es crucial para fomentar el emprendimiento transgeneracional en empresas familiares, influenciando positivamente la innovación y adaptación a largo plazo.
	Socioemotional Wealth and Entrepreneurial Orientation in Different Family Businesses' Generational Stages	Scopus	Mucci, Beck, & Ferrari (2022)	Brazilian Administration Review	Brasil	0	Cuanti	Modelado de ecuaciones estructurales usando SmartPLS	Investigar la relación entre la riqueza socioemocional y la orientación emprendedora en diferentes etapas generacionales de empresas familiares	Encuentra que la riqueza socioemocional está positivamente asociada con la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos, influenciada por la etapa generacional.

	Orientación emprendedora y familiness en el potencial transgeneracional de la empresa Savar Corporación Logística SA	Scielo	Pilares (2021)	Tesis	Perú	0	Cuanti	Entrevistas a profundidad con miembros de la familia empresaria utilizando el modelo STEP para evaluar la orientación emprendedora y familiness.	Analizar la relación entre la orientación emprendedora y el familiness con el potencial transgeneracional de Savar Corporación Logística S.A.	Se encontró una relación entre la orientación emprendedora, familiness y el desempeño empresarial con el potencial transgeneracional de la empresa. Específicamente, la gestión del gobierno familiar necesita ser fortalecida para mejorar el potencial transgeneracional de la empresa familiar.
	The role of entrepreneurial orientation and family control of the firm in the economic recovery of underperforming firms	Scielo	Capelleras, Contín, Garcés, & Larraza (2020)	Academia Revista Latinoamericana de Administración	España	5	Cuali	Regression models using a sample of 1500 small Spanish firms in high and medium technology manufacturing and service industries	To analyze how entrepreneurial orientation and family control influence the performance and economic recovery of underachieving firms	Entrepreneurial orientation and family ownership significantly enhance subsequent performance, especially in underachieving firms
Rendimiento de las empresas familiares y factores moduladores	Explanatory and predictive drivers of entrepreneurial orientation and innovation capacity: Evidence from family enterprises	Scopus	Martínez, Rodríguez, & Tejerina (2021)	Cuadernos de Gestión	España y América Latina	2	Cuanti	Estudio comparativo, análisis de datos de panel	Identificar variables que explican la orientación emprendedora y la capacidad de innovación en empresas familiares	Muestra cómo la gobernanza corporativa y la productividad impulsan la orientación emprendedora y la capacidad de innovación en empresas familiares.

Does Growth Represent Chimera or Bellerophon for a Family Business? The Role of Entrepreneurial Orientation and Family Influence Nuances	Scopus	Campopiano, Brumana, Minola, & Cassia (2020)	European Management Review	Internacional, incluida América Latina	15	Cuanti	Encuesta con modelo de ecuaciones estructurales usando PLS-SEM	Investigar el efecto de la participación familiar en el equipo de gestión en el crecimiento de las empresas familiares, considerando la orientación emprendedora como mediador y la estructura de propiedad como moderador.	La involucración de la familia en la gestión tiene un efecto negativo en el crecimiento, totalmente mediado por la orientación emprendedora. Las diferencias en la estructura de propiedad moderan esta relación.
The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance	Scopus	Hernández, Kellermanns, López, & Sarkar (2020)	BRQ Business Research Quarterly	España y Portugal	10	Cuanti	Encuesta a gerentes de 509 PYMEs españolas con análisis de regresión múltiple	Investigar las relaciones entre la orientación al aprendizaje (LO), la orientación de mercado (MO) y la orientación emprendedora (EO) en empresas familiares y no familiares	El contexto de empresa familiar modera positivamente la relación entre LO y EO, destacando cómo las orientaciones estratégicas interactúan y afectan el desempeño empresarial.
Desarrollo territorial, cultura organizacional y competitividad en empresas familiares	Scielo	Mundaca (2021)	Tesis Doctoral	Lambayeque-Perú	0	Cuanti	Deductivo, encuestas, análisis factorial confirmatorio	Determinar la correlación de las variables del modelo conceptual de gestión empresarial para las MYPES de la Región Lambayeque	Se confirmó una alta correlación entre las variables del modelo conceptual con un nivel de significancia aceptable. No se confirmaron las hipótesis sobre las variables moderadoras del modelo.

¿Cómo contribuye el enraizamiento territorial de las empresas familiares a la generación de valor social? Tres dinámicas de aportación de valor social sostenible y valor social	Scielo	Aragón (2021)	Boletín de Estudios Económicos	España	0	Cuali	Entrevistas, análisis cualitativo, estudio de caso	Explorar cómo el enraizamiento territorial de las empresas familiares contribuye a la generación de valor social	1) Las empresas familiares contribuyen al bienestar social a través de su enraizamiento territorial; 2) Tres dinámicas identificadas que fomentan la creación de valor social sostenible. 3) Importancia de políticas territoriales y participación de familias empresarias en proyectos locales.
--	--------	---------------	--------------------------------	--------	---	-------	--	--	---

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