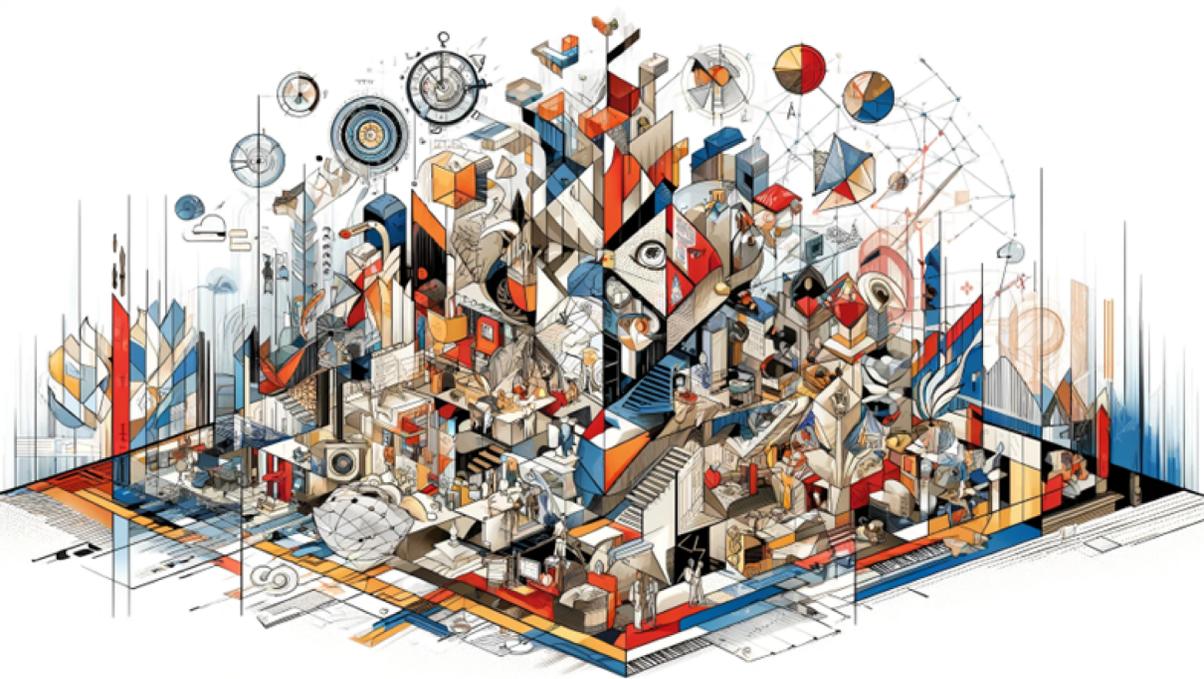


# LA EMPRESA FAMILIAR:

## CONCEPTOS, DINÁMICAS Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA



MARÍA JOSÉ PÉREZ-ESPINOZA

GLORIA RAMÍREZ-ELÍAS

JAVIER SOLANO-SOLANO

(ORGANIZADORES)



Universidad  
Autónoma de  
Tlaxcala



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

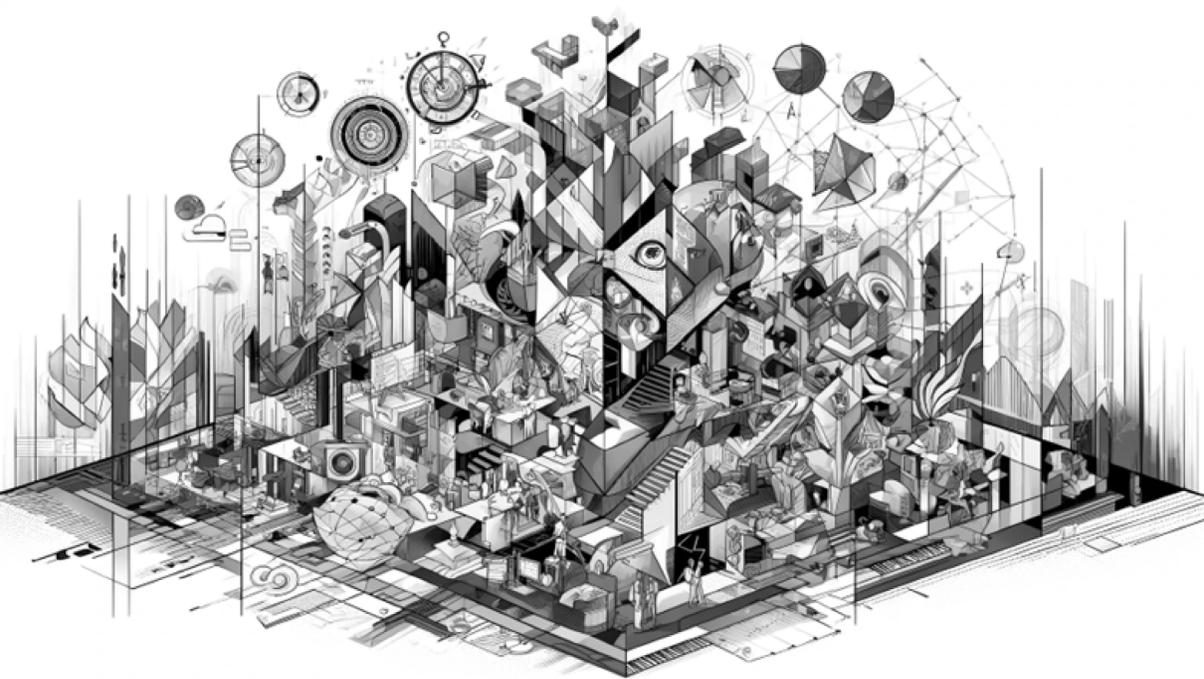
UMET  
UNIVERSIDAD  
METROPOLITANA



EDITORA  
ARTEMIS

2024

# LA EMPRESA FAMILIAR: CONCEPTOS, DINÁMICAS Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA



MARÍA JOSÉ PÉREZ-ESPINOZA  
GLORIA RAMÍREZ-ELÍAS  
JAVIER SOLANO-SOLANO

(ORGANIZADORES)



Universidad  
Autónoma de  
Tlaxcala



FAEDPYME  
Fondo de Apoyo al Análisis Estratégico y  
Desarrollo de Micro y Mediana Empresa  
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.

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

#### Conselho Editorial

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



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



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

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

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

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

Edição bilingue

ISBN 978-65-81701-22-2

DOI 10.37572/EdArt\_120924222

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

CDD 658.04

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422



## PRESENTACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

María José Pérez Espinoza

## PRÓLOGO

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

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

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

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

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

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

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

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

Emanuel Ferreira Leite  
Universidade do Pernambuco, Brasil

## SUMÁRIO

### FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

#### **CAPÍTULO 1..... 1**

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

María José Pérez-Espinoza

Cecibel del Rocío Espinoza-Carrión

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

#### **CAPÍTULO 2..... 22**

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

María José Pérez-Espinoza

Lisette Vera-Quiroz

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

#### **CAPÍTULO 3..... 40**

##### LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR

María José Pérez-Espinoza

Vicente Sabater-Sempere

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

#### **CAPÍTULO 4..... 63**

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

María José Pérez-Espinoza

Giuseppe Vanoni-Martínez

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

### ESTRATEGIAS Y ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA

#### **CAPÍTULO 5..... 81**

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

Gloria Ramírez-Elias

Javier Solano-Solano

Alejandra Chang-Fernández

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

**CAPÍTULO 6..... 105**

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

Carolina Uzcátegui Sánchez

Ariana Herrera Pérez

Marco Guerrero Ríos

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

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

**ÍNDICE REMISSIVO ..... 146**

# CAPÍTULO 1

## EMPRESAS FAMILIARES: DEFINICIÓN, EVOLUCIÓN E IMPORTANCIA



Data de submissão: 16/08/2024

Data de aceite: 02/09/2024

**María José Pérez-Espinoza**

Universidad Metropolitana

Sede Machala

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

**Cecibel del Rocío Espinoza-Carrión**

Universidad Técnica de Machala

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1 INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2 DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR**

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

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

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

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

## 2.2 DEFINICIONES DE LOS AÑOS 90 Y 2000

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

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

## 2.3 DEFINICIONES MÁS RECIENTES SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2.5 DEFINICIONES Y PRINCIPALES EXPONENTES

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

Tabla 1. Definiciones de Empresa Familiar.

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

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

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

### 3 EVOLUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4 TEMAS EMERGENTES DE INVESTIGACIÓN SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

### 4.1 SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4.2 EMPRESAS FAMILIARES Y DIGITALIZACIÓN

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

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

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

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

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

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

#### 4.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EMPRESAS FAMILIARES

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

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

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

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

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

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

## 5 PLANTEAMIENTOS FINALES

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

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

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

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

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

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

## 6 AGRADECIMIENTOS

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

## REFERENCIAS

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

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

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

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

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

- Paço, A., Fernandes, C., Nave, E., Alves, H., Ferreira, J. J. D. M., & Raposo, M. (2021). Succession planning and strategies in family business: A multiple case study. *International Entrepreneurship Journal*, 25(Special Issue 1), 1-12.
- Pimentel, D., Scholten, M., & Couto, J. P. (2018). Fast or slow? Decision-making styles in small family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Management*, 8(2), 113-125. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2017-0007>
- Porfírio, J., Felício, J., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>
- Poutziouris, P. Z., Smyrniotis, K. X., & Klein, S. B. (2006). Introduction: the business of researching family enterprises. In *Handbook of research on family business*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847204394.00007>
- Radu-Lefebvre, M., Davis, J. H., & Gartner, W. B. (2024). Legacy in Family Business: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 37(1), 18-59, 08944865231224506. <https://doi.org/10.1177/08944865231224506>
- Ramón, J. F. C. (2021). Succession in the family business: the great challenge for the family. *European Journal of Family Business*, 11(1), 64-70. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v11i1.12770>
- Rivo-López, E., Villanueva-Villar, M., Michinel-Álvarez, M., & Reyes-Santías, F. (2021). Corporate social responsibility and family business in the time of COVID-19: changing strategy?. *Sustainability*, 13(4), 2041. <https://doi.org/10.3390/su13042041>
- Rosenblatt, P., De Mik, L., Anderson, R., y Johnson, P. (1994). *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. Jossey-Bass.
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- Samaniego, A.; Izquierdo, E.; Amaya, A.; Rodríguez, J.A. (2024) Desafíos del Emprendimiento Social: Impulsando acciones. *ESPAE -ESPOL. Guayaquil, Ecuador*. <https://www.espae.edu.ec/publicaciones/desafios-del-emprendimiento-social-impulsando-acciones/>
- Sánchez Pulido, L. (2021). La empresa familiar: Marcos teóricos y estado del arte. *Cuadernos prácticos de empresa familiar*, 8(1), 5-29. <https://doi.org/10.21001/QPEF.2021.8.cast.01>
- Schwass, J. y Glemser, A. (2016). La naturaleza de la empresa familiar. *Palgrave Macmillan, London*, 31-55. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-58600-1\\_3](https://doi.org/10.1057/978-1-137-58600-1_3)
- Shanker, M., y Astrachan, J. (1996). Myths and realities: Family Businesses contribution to the US Economy - A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>
- Simon, H. (1952). On the definition of the causal relation. *Journal of Philosophy*, 49(16), 517-528. <https://doi.org/10.2307/2021114>
- Söderström, H., & Kock, D. (2023). Intergenerational Continuity and Change: Exploring Succession Patterns, Decision-Making Factors, and Emerging Themes in Family Business Transitions. p. 117. <https://hj.diva-portal.org/smash/get/diva2:1758332/FULLTEXT01.pdf>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# CAPÍTULO 2

## DINÁMICAS Y EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES



Data de submissão: 16/08/2024

Data de aceite: 02/09/2024

**María José Pérez-Espinoza**

Universidad Metropolitana

Sede Machala

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

**Lissette Vera-Quiroz**

Investigadora Independiente

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

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

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

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

### DYNAMICS AND EVOLUTION OF FAMILY BUSINESSES

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

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

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

## 1 INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

## 2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

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

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

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

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

### 3 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

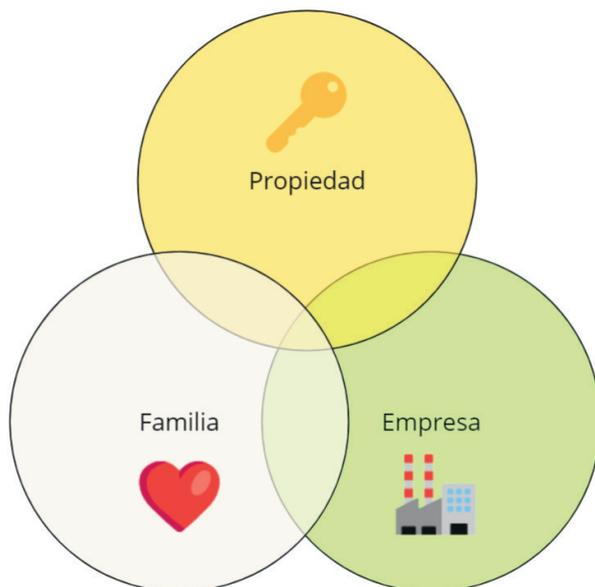
Por lo tanto, las empresas familiares representan un mosaico complejo y dinámico de prácticas, valores y estrategias que se entrelazan con la identidad y la misión de la familia. Entender estas características es fundamental para cualquier interesado en el estudio de las empresas familiares, ofreciendo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

#### 4 MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

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

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

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



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

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

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

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

#### 4.1 PRIMER CÍRCULO. LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **1) Etapa de fundador controlador**

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

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

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

## **2) Etapa de la sociedad de hermanos**

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

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

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

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

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

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

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

### **3) Etapa consorcio de primos**

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

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

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

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

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

## 4.2 SEGUNDO CÍRCULO. LAS RELACIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR

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

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

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

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

### 4.3 TERCER CÍRCULO. LA EMPRESA FAMILIAR

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

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

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

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

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

## 5 CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO

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

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

## 6 AGRADECIMIENTOS

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

## REFERENCIAS

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

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

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

*Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# CAPÍTULO 3

## LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR



Data de submissão: 16/08/2024

Data de aceite: 02/09/2024

**María José Pérez-Espinoza**

Universidad Metropolitana

Sede Machala

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

**Vicente Sabater-Sempere**

Universidad de Alicante

<https://orcid.org/0000-0002-9654-8091>

**RESUMEN:** El capítulo examina la cultura organizacional en las empresas familiares, destacando la influencia de los valores y creencias fundamentales, patrones de comportamiento y la interacción intergeneracional. La capacidad de adaptación y cambio, junto con la comunicación y confianza, son esenciales para la cohesión organizacional. Se aborda cómo la cultura debe gestionarse activamente, incluyendo la definición de un propósito claro y la promoción

de valores consistentes para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. Los líderes juegan un papel crucial, influyendo directamente en el desempeño organizacional. La investigación incluye enfoques positivistas, interpretativos y críticos, proporcionando una comprensión más rica y dinámica de la cultura organizacional. En conjunto, estos elementos forman una hoja de ruta integral para gestionar las complejidades inherentes a las empresas familiares, asegurando su sostenibilidad y prosperidad en el panorama empresarial actual.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura organizacional. Transición generacional. Valores familiares. Liderazgo en empresas familiares.

### THE CULTURE OF THE FAMILY BUSINESS

**ABSTRACT:** The chapter examines organizational culture in family businesses, highlighting the influence of fundamental values and beliefs, behavioral patterns, and intergenerational interaction. The ability to adapt and change, along with communication and trust, are essential for organizational

cohesion. It addresses how culture should be actively managed, including defining a clear purpose and promoting consistent values to ensure long-term sustainability and success. Leaders play a crucial role, directly influencing organizational performance. The research includes positivist, interpretive, and critical approaches, providing a richer and more dynamic understanding of organizational culture. Together, these elements form a comprehensive roadmap for managing the inherent complexities of family businesses, ensuring their sustainability and prosperity in the current business landscape.

**KEYWORDS:** Organizational Culture. Generational Transition. Family Values. Leadership in Family Businesses.

## 1 INTRODUCCIÓN

La cultura de las empresas familiares se configura como uno de los pilares fundamentales que determinan no solo la forma en que estas organizaciones operan, sino también su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante evolución. A lo largo de este capítulo, exploraremos en profundidad cómo la cultura organizacional en las empresas familiares influye en diversos aspectos críticos, desde la gestión del cambio y la atracción de inversores, hasta la planificación sucesoria y la integración de nuevas generaciones en el negocio.

La singularidad de las empresas familiares radica en la estrecha interconexión entre la familia y el negocio, donde los valores, creencias y dinámicas familiares impregnan todos los niveles de la organización. Esta característica distintiva puede ser una fuente de fortaleza, pero también de vulnerabilidad, especialmente cuando se enfrenta a retos como la transición generacional, la incorporación de nuevos inversores o la necesidad de innovar y adaptarse a nuevas realidades del mercado.

El reto de gestionar la cultura organizacional en las empresas familiares implica un delicado equilibrio entre la preservación de los valores y la visión original del fundador y la familia, y la necesidad de evolucionar para mantenerse competitivos. En este sentido, el reconocimiento de la cultura como un ente dinámico, susceptible de ser influenciado por variables internas y externas, es esencial para el éxito a largo plazo de estas empresas. Además, la investigación contemporánea ha ampliado su enfoque para incluir no solo perspectivas positivistas, que tratan la cultura como una variable medible, sino también enfoques interpretativos y críticos. Estos enfoques más recientes permiten una comprensión más rica y matizada de la cultura organizacional, considerando no solo su impacto en el desempeño, sino también las dinámicas de poder y las posibles desigualdades que pueden surgir en el seno de la empresa familiar.

A medida que avanzamos en este capítulo, examinaremos cómo los valores y creencias fundamentales, los patrones de comportamiento y la interacción

intergeneracional conforman la cultura de la empresa familiar. Asimismo, discutiremos la capacidad de adaptación y cambio, y la importancia de la comunicación y la confianza para la cohesión y el éxito organizacional. También analizaremos las implicaciones de estos elementos en la atracción de inversores y en la planificación sucesoria, subrayando la necesidad de un liderazgo efectivo y la integración de prácticas de aprendizaje continuo para fomentar una cultura organizacional resiliente y adaptable.

Finalmente, destacaremos cómo una gestión cultural proactiva y consciente puede convertirse en un recurso estratégico que proporciona una ventaja competitiva sostenible, permitiendo a las empresas familiares no solo sobrevivir, sino también prosperar en el desafiante y dinámico panorama empresarial del siglo XXI.

## 2 RETOS QUE ENFRENTA UNA EMPRESA FAMILIAR

En el panorama de las empresas familiares, tres retos críticos sobresalen como determinantes de su éxito y continuidad a lo largo del tiempo: la adaptación a la cultura y al cambio cultural (Denison et al., 2004; Dyer, 1988; Gupta y Levenburg, 2010; Stasa y Machek, 2024), la captación de inversores minoritarios (Paul et al., 2007; Stutz et al., 2022), y la planificación de una sucesión efectiva (Baron y Lachenauer, 2021; Castoro y Krawchuk, 2022; Schweiger et al., 2023). Cada uno de estos desafíos, intrínsecamente vinculados a la naturaleza única de las empresas familiares, plantea obstáculos y oportunidades que pueden definir el futuro de estas organizaciones en el mercado altamente competitivo y en constante evolución de hoy.

La gestión del cambio cultural, la atracción de inversores que aporten no solo capital sino también conocimiento y perspectivas frescas, y la preparación para una transición generacional fluida, son aspectos esenciales que las empresas familiares deben abordar con estrategias bien definidas y ejecutadas con precisión. A continuación, se exploran en detalle estos retos, destacando su importancia para la supervivencia, la prosperidad y el legado de las empresas familiares en el siglo XXI.

### 2.1 EL RETO DE LA CULTURA Y CAMBIO CULTURAL

El reconocimiento de la transformación cultural dentro de las empresas familiares emerge como un componente fundamental, una vez que hemos establecido, como se señaló previamente, la posición particularmente vulnerable de estas entidades en el espectro del mercado (Beckers et al., 2020). Esta vulnerabilidad no se debe a una falta intrínseca de fortaleza o capacidad, sino más bien a la singularidad de sus desafíos, como la sucesión generacional, la retirada del fundador, la incorporación de nuevos inversores

y la presión hacia la innovación. KPMG (2022) sugiere que las empresas familiares se ven compelidas a embarcarse en un viaje de transformación cultural ininterrumpida para mantener su competitividad y relevancia (KPMG, 2022).

Este proceso de adaptación continua es multifacético, influenciado por variables internas y externas que pueden determinar el éxito o el fracaso de la empresa. El fracaso, en este contexto, se puede manifestar de dos maneras distintas, pero igualmente devastadoras: la insostenibilidad económica que conduce al cese de operaciones (Gottardo y Moisello, 2017), o la transferencia de control a manos ajenas a la familia, lo que se considera una derrota en el sentido de que contraviene el objetivo de perpetuidad familiar del negocio (Barnes y Heshon, 2994).

La cultura organizativa de una empresa familiar, por lo tanto, no es estática; es un ente vivo, en constante evolución, que debe adaptarse no solo a las dinámicas de mercado sino también a los cambios internos, como la transición generacional (Adiguna, 2015). Este desafío cultural es una búsqueda incesante de un equilibrio entre la innovación y la adherencia a los valores y la visión original del fundador y la familia. Se subraya, de esta manera, la importancia crítica de reconocer y abordar el cambio cultural, identificándolo como un factor determinante en el éxito o fracaso de las empresas familiares. La incapacidad para identificar y adaptarse a estos cambios culturales puede resultar en decisiones que, aunque parezcan beneficiosas a corto plazo, podrían socavar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Por tanto, el desafío para las empresas familiares no radica únicamente en la supervivencia económica o en la gestión efectiva de la transición generacional, sino en la capacidad de fomentar una cultura que sea al mismo tiempo respetuosa con las tradiciones y abierta a la innovación y el cambio. Esto implica entender y guiar a las nuevas generaciones, asegurando que el negocio no solo sobreviva, sino que prospere y mantenga su esencia familiar a través del tiempo. La visión de largo plazo y la adaptabilidad cultural, por lo tanto, se convierten en pilares fundamentales para el éxito continuado de la empresa familiar.

## 2.2 EL RETO DE ATRAER INVERSORES

Tras abordar el desafío del cambio generacional en empresas familiares, emerge otro reto igualmente relevante: la captación efectiva de inversores minoritarios. Definidos como aquellos accionistas que, individualmente o en conjunto, detentan menos del 50% del capital social, su importancia radica en la aportación de capital crítico y la inyección de conocimiento y nuevas perspectivas que son vitales para la adaptación y el crecimiento sostenido de la empresa en un mercado competitivo (Arregle et al., 2021).

En este contexto, los fondos de *Private Equity* se perfilan como actores clave. Estos inversores, enfocados en empresas no cotizadas en busca de expansión o necesitadas de transformación, buscan maximizar sus beneficios a través de la participación activa en el desarrollo y la expansión de sus empresas participadas. Su objetivo de rentabilidad se alinea con la necesidad de las empresas familiares de adaptarse y evolucionar, presentando una sinergia potencialmente beneficiosa (Thiele et al., 2018).

Las empresas familiares persiguen la atracción de inversores minoritarios por dos razones fundamentales: el acceso a capital adicional y el enriquecimiento del conocimiento empresarial (Ahlers y Ahlers, 2014). En un entorno donde las fuentes tradicionales de financiación pueden ser insuficientes o inadecuadas para sustentar el crecimiento o la innovación, los inversores externos ofrecen una vía vital para la obtención de recursos financieros. Además, la colaboración con estos inversores trae consigo una valiosa acumulación de conocimientos, prácticas innovadoras y estrategias de negocio probadas que pueden ser decisivas para el mejoramiento y la modernización de los modelos de negocio familiares.

Desde la perspectiva de la empresa, la incorporación de inversores minoritarios supone una oportunidad de fortalecimiento y expansión. No obstante, es imperativo considerar también la perspectiva familiar, asegurando que la entrada de estos nuevos actores no diluya el control o la influencia familiar sobre la dirección estratégica de la empresa (Munoz et al., 2018). La empresa debe realizar un análisis detallado del inversor, evaluando su compatibilidad con los valores y la cultura empresarial familiar, así como su potencial para aportar al crecimiento y la innovación.

Los fondos de *Private Equity*, atraídos por el potencial de mejora y desarrollo dentro de las empresas familiares, ven en estas una oportunidad para ejercer una influencia positiva que se traduzca en un aumento de la rentabilidad y el valor de la empresa (Dawson y Barrédy, 2018). Esta relación, si bien ofrece un amplio margen para el crecimiento mutuo, requiere de una gestión cuidadosa de las expectativas y los términos de la inversión para asegurar que ambos, empresa e inversor, se beneficien de manera equitativa.

Las empresas familiares, al contemplar la atracción de inversores minoritarios como parte de su estrategia de crecimiento, deben equilibrar cuidadosamente la necesidad de capital y conocimiento externo con la preservación de su identidad y valores familiares (Arregle et al., 2024; Tappeiner et al., 2012). Este equilibrio no solo asegura la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, sino que también fortalece su competitividad en un mercado en constante evolución.

## 2.3 EL DESAFÍO DE LA SUCESIÓN

La transición generacional en empresas familiares emerge como uno de los desafíos más significativos y complejos, marcando un punto de inflexión determinante en la sostenibilidad y el legado empresarial. Este proceso, conocido como sucesión, implica la transferencia estratégica de roles y responsabilidades de la generación actual a la siguiente, englobando tanto la gestión como la propiedad del negocio (Baron, 2022). La sucesión, definida como un proceso dinámico e interdependiente entre predecesor y sucesor, se propone garantizar la continuidad del negocio bajo la administración de nuevos miembros familiares seleccionados para esta encomienda (Dakoumi-Hamrouni y Mnasser, 2013).

Distinguimos entre el acto de sucesión y el plan de sucesión. Este último constituye un documento estratégico que formaliza las directrices post-retiro del patriarca, asegurando la perdurabilidad de la empresa bajo principios claros y coherentes con los valores familiares y empresariales (Paço et al., 2021). La elaboración de un plan de sucesión se revela, por tanto, como una práctica esencial para prevenir el riesgo de disolución o debilitamiento de la empresa familiar ante la falta de previsión y estructura en el proceso sucesorio.

La importancia de un enfoque previsor en la sucesión radica en varios factores críticos. En primer lugar, el proceso sucesorio conlleva el desafío de garantizar la continuidad y la sostenibilidad del negocio a través de un cambio generacional bien planificado, donde el conocimiento sobre el futuro de la empresa sea compartido y aceptado por todos los miembros familiares (Corona, 2021). En segundo lugar, la ausencia de una planificación sucesoria adecuada se identifica como una causa principal de fracaso en empresas familiares, poniendo en riesgo su existencia misma (Söderström, 2022).

El plan de sucesión, integrado habitualmente dentro del protocolo familiar, sirve como registro formal de cómo se ejecutará la sucesión, facilitando la transición y minimizando conflictos potenciales. Este documento no solo vela por la continuidad empresarial sino que también fortalece el vínculo entre los valores familiares y la estrategia empresarial, subrayando la unión entre familia y empresa como un pilar de progreso (Ayandibu, 2024).

La jubilación del fundador o propietario actual representa un momento inevitable y crítico en el ciclo de vida de la empresa familiar, requiriendo una planificación cuidadosa para convertir el cambio generacional en una ventaja competitiva en lugar de un obstáculo (Michaud et al., 2018). La preparación de un plan de sucesión detallado y el establecimiento

de un protocolo familiar se presentan como herramientas indispensables para asegurar una transición sin sobresaltos, permitiendo al fundador proceder con confianza hacia la siguiente etapa.

### 3 LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Si bien, se plantean varios retos que tiene que afrontar una empresa familiar, a continuación se abordará de forma detallada, el contexto, situación y proyección del reto relacionado con la cultura y el cambio cultural.

#### 3.1 LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR, ENFOQUE FORMAL

La cultura de las empresas familiares se erige como un elemento distintivo y fundamental, construido en gran medida por la contribución activa de los miembros familiares involucrados en la dirección de la empresa, así como por una marcada inclinación hacia la cultura instaurada por el fundador. Es en este contexto donde la cultura empresarial se revela como un pilar que influencia decisivamente en la toma de decisiones y en la capacidad de adaptación de la empresa al entorno en el que opera.

Hofstede (2001) nos ofrece una definición de cultura como el conjunto de percepciones compartidas por individuos en situaciones similares en su vida cotidiana. Esta definición sienta las bases para comprender la importancia de la cultura empresarial, la cual, según Barry (1975), juega un rol fundamental en la adaptabilidad de la empresa a su entorno. Llopis Taverner (1992) amplía este concepto, definiendo la cultura empresarial como el conjunto de valores, símbolos y rituales que describen la manera en que una organización enfrenta los desafíos gerenciales y externos, evidenciando la transmisión de los valores del fundador a través de las generaciones.

La cultura no solo minimiza los conflictos y riesgos asociados a fusiones o diversificaciones, sino que también es esencial en la socialización y en el desarrollo de estrategias empresariales. A pesar de las similitudes con empresas no familiares, las empresas familiares poseen características únicas, como la confluencia de empleados, directivos y propietarios bajo normas éticas compartidas, y la influencia palpable de las relaciones familiares en el ámbito laboral (Zajkowski et al., 2022).

Desde su fundación, el impacto del fundador en aspectos como la misión, visión y cultura organizacional es determinante, influyendo tanto interna como externamente en la integración de los miembros de la empresa y en la adaptabilidad a cambios del entorno (Reyes y Moros, 2019). La cultura de una empresa familiar, imbuida de las creencias

y valores de la generación fundadora, afecta directamente el estilo operacional y la capacidad de respuesta a cambios (Aguilar et al., 2000).

Koiranem (2002) subraya la relevancia de los valores en la cultura corporativa de las empresas familiares, apoyando las relaciones familiares y laborales y facilitando la consecución de la visión a largo plazo. Tagiuri y Davis (1996) argumentan que una cultura sólida puede fortalecer la lealtad y mejorar la motivación de los empleados, destacando el rol esencial de las emociones en estas organizaciones.

La gestión eficaz de la cultura corporativa por parte de los directivos es vital para fomentar ambientes positivos y fortalecer las relaciones existentes. Sin embargo, una cultura mal gestionada puede conducir a rigidez, resistencia al cambio o conflictos por intereses divergentes (Torlak, 2016). El mismo autor, advierte que la cultura puede generar secretismo o resistencia a los cambios si no se maneja adecuadamente.

Bozer et al. (2017) enfatizan el papel de la cultura organizacional en el proceso de sucesión, y de su influencia en el éxito y continuidad de la empresa familiar. La socialización de valores y cultura prepara a las futuras generaciones para asumir el liderazgo y enfrentar los desafíos de los entornos laborales cambiantes.

Se pueden distinguir tres tipos de patrones de cultura organizacional que afectan al desarrollo de una empresa familia, las cuales Dyer (1986), establece que son las mostradas en la Tabla 1.

Tabla 1. Patrones de cultura familiar.

Tipo de familia	Características
Familia patriarcal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El padre es la principal figura de autoridad.</li> <li>• Los miembros de la familia obedecen las órdenes del padre</li> <li>• El padre suele ser una persona reacia, estricta y con dificultades para delegar poder.</li> </ul>
Familia colaboradora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El padre-fundador confía en su familia</li> <li>• Hay un reparto de poder mayor que en el tipo anterior</li> <li>• Se establecen objetivos, valores y metas en conjunto, por lo que existe mayor motivación de la familia y satisfacción</li> </ul>
Familia conflictiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones permanentemente en conflicto</li> <li>• Cada miembro de la familia es individualista y busca sus propios intereses</li> <li>• Cada miembro de la familia desarrolla sus propios objetivos y es muy desconfiado de otros.</li> </ul>

Fuente: Pérez (2023) basado en Dyer (1986).

Cada uno de esos patrones de cultura familiar, marcan el camino que se vivirá

durante un traspaso de poder o proceso de sucesión, ya que, o bien se generan conflictos y se quiebran las relaciones emocionales entre familiares y particulares, o se desarrolla un proceso con comunicación, planificación y objetivos estratégicos claros y definidos.

Para finalizar, no se puede dejar de lado que la cultura es una característica definitoria para catalogar a una empresa familiar o no, ya que esta es compartida con la familia por periodos prolongados de tiempo y de manera voluntaria por sus miembros (Aguilar et al., 2000).

### 3.2 LA CULTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR, ENFOQUE EMPÍRICO

Las empresas familiares se distinguen por sus culturas fuertes y distintivas, las cuales frecuentemente están moldeadas por la visión, estilo y valores del fundador, y son meticulosamente preservadas a través de las generaciones. Estas culturas unen a los empleados en torno a una causa común y fomentan fuerzas laborales leales y estables (Beckers, 2020). Si se gestiona adecuadamente, una cultura robusta puede convertirse en una ventaja competitiva significativa para una empresa familiar que busca atraer y retener al mejor talento para alcanzar objetivos sostenibles a largo plazo.

Sin embargo, una cultura fuerte puede ser un desafío. En un ambiente empresarial en constante cambio, donde la transformación digital y la disrupción del modelo de negocio son inevitables, cada empresa familiar debe evaluar si su cultura es adecuada para su propósito (Basly y Hammouda, 2020). La buena noticia es que la cultura empresarial puede medirse y gestionarse activamente, permitiendo a los líderes aprovechar nuevas oportunidades y llevar a sus organizaciones hacia adelante.

Ahora, más que nunca, se observa a la cultura como un diferenciador en las empresas. Sin embargo, a medida que las empresas familiares crecen, adoptan nuevas estrategias o se adaptan a diversas fuerzas externas, es crítico que inviertan en comprender y gestionar su cultura. Creer que la cultura debe permanecer fija e inmutable es un error. Una empresa con una cultura profundamente arraigada puede ser vulnerable cuando el entorno cambia. Los siguientes párrafos discutirán varios factores que moldean y configuran la cultura de una empresa, estos factores son identificados por Beckers (2020), con un enfoque particular en las empresas familiares.

- **Definición de un propósito.** Las empresas familiares suelen ser expertas en expresar claramente su propósito. Este propósito se está volviendo cada vez más esencial para atraer y mantener talento, ya que define cómo la empresa contribuye a mejorar la vida de las personas y cómo sus productos o servicios benefician a la comunidad y a la sociedad en general. El propósito

da un significado más profundo al trabajo diario, transformando los esfuerzos en algo que va más allá de la búsqueda de beneficios y reconociendo los intereses de todos los involucrados. Las empresas familiares deben asegurarse de que su propósito esté alineado con sus objetivos estratégicos y operacionales. Esto implica incorporar el propósito en la toma de decisiones diarias, en la formulación de políticas y en la comunicación interna y externa (Lumpkin y Brigham, 2011). Un propósito bien integrado puede servir como una brújula estratégica, guiando a la empresa en su crecimiento y expansión, y asegurando que todas las acciones empresariales contribuyan a la misión y visión a largo plazo de la organización (Hitt et al., 2011).

- **El papel de los valores.** Los valores son el pegamento que une a la familia, la empresa y sus empleados. Generalmente reflejan la filosofía del fundador y actúan como una guía para “la forma en que hacemos negocios”. A veces están consagrados en declaraciones de “valores fundamentales” que se mencionan frecuentemente en las comunicaciones de la empresa y que respaldan la toma de decisiones diaria. Los valores están estrechamente vinculados a la cultura, pero no son lo mismo. Comprender la distinción puede facilitar su desacoplamiento cuando el contexto empresarial cambia. Además, los valores juegan un papel fundamental en la resiliencia organizacional y la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios y desafíos. Los valores familiares, cuando son internalizados y compartidos ampliamente dentro de la empresa, pueden aumentar la cohesión y el compromiso de los empleados, lo que a su vez fortalece la unidad y la efectividad organizacional durante tiempos de crisis. Este compromiso profundo con los valores compartidos no solo fomenta un entorno de trabajo positivo, sino que también proporciona una base sólida sobre la cual la empresa puede innovar y adaptarse sin perder de vista su esencia y misión original (Vallejo, 2009).
- **Diferencia entre cultura y valores.** Hay un dicho que “las familias tienen valores y las empresas tienen culturas”. Los valores son altamente personales y, en un contexto familiar, resultan en creencias compartidas, actitudes e ideales que pueden impregnar un negocio. Los valores de una empresa familiar se construyen inevitablemente a partir de los valores fundamentales del fundador. Con el tiempo, estos son amplificados por los miembros de la familia, ya sea que se sienten en el consejo familiar, la junta directiva o el equipo de gestión. Las empresas pueden necesitar desempolvar sus

valores de vez en cuando, pero nuestra experiencia es que la mayoría de las empresas familiares exitosas de varias generaciones son efectivas en preservar sus valores fundamentales y promoverlos en toda la empresa. Los valores deben ser tanto creíbles como consistentes. Astrachan y Jaskiewicz (2008) destaca que la cohesión y la identidad familiar basadas en valores compartidos pueden mejorar significativamente el desempeño organizacional y la reputación externa. Los autores encontraron que las empresas familiares que alinean sus prácticas comerciales con sus valores fundamentales no solo fortalecen la lealtad y el compromiso interno, sino que también logran una mayor confianza y reconocimiento por parte de los clientes y la comunidad en general. Esta sinergia entre valores familiares y cultura empresarial se traduce en una ventaja competitiva sostenible y en la capacidad de la empresa para adaptarse y prosperar a lo largo del tiempo.

- **Capacidad para ajustarse al cambio.** Mientras que los valores constituyen pilares inmutables que sustentan el fundamento de una empresa familiar, la cultura organizacional, por su parte, debe exhibir una mayor flexibilidad; actúa como un catalizador del rendimiento, pero al mismo tiempo, necesita evolucionar en respuesta a los cambios estratégicos y ambientales. Es imperativo que la cultura empresarial se adapte en consonancia con una estrategia en constante cambio. Dado que cada empresa debe revisar y actualizar su estrategia con una frecuencia y urgencia crecientes en el clima actual, igualmente debe dedicar tiempo y energía a evaluar si su cultura está capacitada para cumplir con los objetivos estratégicos planteados.

El cambio cultural es un desafío formidable, especialmente cuando la cultura actual ha beneficiado a la organización durante muchos años. Mientras que en el pasado podría haber inventado una nueva tecnología hidráulica y dominado el mercado durante años, hoy en día los competidores responden mucho más rápidamente (Bozkus, 2023). El mismo autor, indica que “hoy, todo se trata de velocidad, de ser rápidos en desarrollar y desplegar nuevas iniciativas. Aquí es donde nuestra cultura nos juega en contra”. Afortunadamente, el mundo se está moviendo hacia la toma de decisiones a largo plazo, y nosotros también deberíamos hacerlo. Pero la ejecución de estas decisiones necesita ser más rápida, no un cinco o diez por ciento más rápida, sino el doble de rápida.

- **Fomento de la cultura del aprendizaje.** La transformación organizacional tiende a acelerarse en tiempos de crisis. Programas de cambio que normalmente habrían tomado años se implementan rápidamente, como

se evidenció con el cambio masivo hacia el trabajo remoto impulsado por la pandemia del coronavirus. Uno de los desafíos de las culturas profundamente arraigadas, con sus formas de trabajo, hábitos y comportamientos establecidos desde hace mucho tiempo, es que pueden resultar insuficientes durante periodos de convulsión, a menos que posean una inclinación hacia la agilidad en el aprendizaje. Observamos varios cambios culturales en empresas familiares, tales como la transición de culturas patriarcales, jerárquicas y basadas en la autoridad, hacia culturas más planas, descentralizadas e inclusivas. En estas nuevas culturas, se fomenta que las personas estén orientadas al aprendizaje, abiertas al cambio, capaces de tener conversaciones sinceras y dispuestas a adoptar nuevas formas de trabajar.

Para que una organización logre este tipo de cambio, sus líderes deben personificar el cambio que desean ver. Los comportamientos de liderazgo son críticos en la remodelación de la cultura. En este contexto, Kotter (2012) argumenta que los líderes efectivos deben crear un sentido de urgencia, formar coaliciones poderosas y desarrollar una visión clara para guiar el cambio. Además, deben comunicar la visión de manera constante y empoderar a otros para que actúen en consonancia con esta visión. Estos líderes también deben generar victorias a corto plazo que puedan consolidarse para producir cambios mayores, y finalmente, anclar estos cambios en la cultura organizacional. La capacidad de los líderes para guiar a sus organizaciones a través de este proceso es esencial para el éxito en tiempos de cambio y crisis.

- **Cultura y liderazgo, siempre juntos.** A pesar de su impacto en el desempeño empresarial, la cultura es difícil de gestionar debido a que sus factores subyacentes son frecuentemente invisibles. Comprender y diagnosticar estos elementos es esenciales para alinear la cultura con las prioridades estratégicas del negocio familiar y maximizar su potencial. Un elemento esencial para orientar la cultura es la elección de liderazgo, ya que el equipo sénior tiene una influencia significativa en la cultura organizacional. Cuando se planea un cambio estratégico o cultural, es vital contratar y promover líderes que puedan actuar como agentes de cambio. Estos líderes deben no solo encarnar el estilo cultural deseado, sino también tener la capacidad de influir y motivar a otros. Integrar un agente de cambio externo puede ser desafiante en un negocio familiar, a menos que tenga el respaldo completo de los propietarios, quienes también deben estar dispuestos a modelar los

cambios necesarios.

Schein (2010) resalta que los líderes desempeñan un aspecto sensible en la creación y gestión de la cultura organizacional. Schein argumenta que los líderes no solo deben comunicar claramente la visión y los valores de la organización, sino también establecer mecanismos para reforzarlos continuamente a través de sistemas de recompensa, procesos de selección y programas de capacitación. Además, la capacidad de los líderes para adaptarse y responder a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial es fundamental para mantener una cultura organizacional que soporte el éxito a largo plazo. Los líderes eficaces deben ser capaces de reconocer cuándo los valores y comportamientos existentes ya no son útiles y estar dispuestos a promover cambios culturales que se alineen con las nuevas realidades estratégicas de la empresa (Schein, 2010). Este enfoque holístico hacia la gestión cultural asegura que la empresa familiar no solo preserve su legado, sino que también evolucione para enfrentar futuros desafíos y oportunidades.

De esta forma, la propuesta de los factores de Beckers (2020) es fundamental, dado que aborda todas las facetas críticas de la gestión de empresas familiares. Al definir claramente un propósito y alinearlo con los objetivos estratégicos y operacionales, las empresas familiares pueden atraer y retener talento, así como fortalecer su identidad organizacional. La importancia de los valores, reflejados en la filosofía del fundador y reforzados por la familia, se destaca como el pegamento que une a todos los miembros de la organización, fomentando la cohesión y el compromiso. La distinción entre valores y cultura permite a las empresas adaptarse a los cambios sin perder su esencia. Además, Beckers subraya la capacidad de ajustarse al cambio y la importancia de fomentar una cultura de aprendizaje, elementos esenciales para la resiliencia y adaptabilidad organizacional. La integración de liderazgo efectivo es determinante para guiar y modelar la cultura en la dirección deseada. En conjunto, estos factores proporcionan una hoja de ruta integral para gestionar exitosamente las complejidades inherentes a las empresas familiares, asegurando su sostenibilidad y prosperidad a largo plazo.

#### 4 INVESTIGACIÓN DE CULTURA EMPRESARIAL EN ESTUDIOS SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR

Sobre este punto Gavrić y Načinović Braje (2024) establece que los elementos que interceptan entre cultura empresarial y empresa familiar son:

- 1) **Valores y creencias:** los valores y creencias fundamentales del fundador,

que se transmiten a través de generaciones y se integran en las prácticas empresariales diarias, forman un componente sensible de la cultura organizacional. Estos valores definen el estilo operativo de la empresa y su respuesta a los cambios;

- 2) Patrones de Comportamiento:** Los patrones de comportamiento que emergen de la interacción entre los miembros de la familia, especialmente durante la transición generacional, son indicativos de la cultura organizacional. La forma en que se manejan los conflictos y las decisiones operativas son ejemplos de estos patrones;
- 3) Interacción Intergeneracional:** La cultura organizacional está profundamente influenciada por la dinámica intergeneracional, donde las diferencias de valores y perspectivas entre fundadores y sucesores pueden ser fuentes de conflicto, pero también de innovación y adaptación cultural;
- 4) Adaptación y Cambio:** La capacidad de la organización para adaptarse y evolucionar en respuesta a los conflictos y desafíos es otro reflejo de su cultura. Esto incluye la apertura al cambio, la disposición para aprender y adoptar nuevas prácticas, y la habilidad para integrar diferentes perspectivas dentro de la empresa; y
- 5) Comunicación y Confianza:** La cultura organizacional también se refleja en los niveles de comunicación abierta y confianza entre los miembros de la familia. Una comunicación efectiva y la confianza mutua son esenciales para resolver conflictos y fomentar un entorno colaborativo.

Adiguna (2015), por otra parte, indica que a nivel epistemológico, la investigación sobre cultura organizacional se divide en tres enfoques distintos: positivo (funcionalista), interpretativo (integracionista) y crítico (emancipatorio). El enfoque positivo evalúa la cultura como una variable de desempeño, mientras que el interpretativo explora su significado y el papel en la percepción de los miembros de la organización. Ambos enfoques, sin embargo, suponen un cierto grado de control gerencial sobre los miembros de la organización, lo cual es cuestionado por los estudios críticos, enfoque que busca explorar y revelar desigualdades y sufrimientos sociales que surgen a través de la cultura en la organización. De esta forma, los estudios críticos, asumen una dominación gerencial, que demanda liberación de sus miembros desventajados, dado que la cultura puede favorecer a algunos y discriminar a otros.

Además, es fundamental reconocer que la cultura organizacional no es un fenómeno estático, sino que está en constante evolución y es moldeada por las interacciones y experiencias diarias de sus miembros. Tal como señalan Chirico y

Nordqvist (2010), la cultura en las empresas familiares fomenta capacidades dinámicas que facilitan la adaptación y la innovación a través de las generaciones. Esta perspectiva es vital para entender que la cultura debe ser gestionada activamente, no solo preservada. Asimismo, la investigación de Danes y Morgan (2004) destaca la importancia de abordar los conflictos y tensiones dentro de la familia empresaria desde una perspectiva relacional y emocional, subrayando la necesidad de enfoques terapéuticos que consideren tanto las dinámicas empresariales como las familiares. Este enfoque integral y multidisciplinar en la investigación y gestión de la cultura organizacional permite no solo mejorar el desempeño y la cohesión interna, sino también asegurar la sostenibilidad y resiliencia de la empresa familiar a largo plazo.

#### 4.1 METÁFORA SUBYACENTE DE LA CULTURA EN LA EMPRESA FAMILIAR

La investigación sobre la cultura en las empresas familiares ha avanzado desde una perspectiva mayoritariamente positivista hacia un interés creciente en su influencia sobre el rendimiento organizacional en los últimos quince años. La cultura se ha identificado como un recurso estratégico influyente para obtener una ventaja competitiva, fomentando el emprendimiento y la diferenciación en el mercado (Lentoja y Duh, 2020). Se ha identificado una correlación positiva entre una cultura empresarial enfocada en el compromiso con el negocio y una mayor flexibilidad estratégica, lo que, a su vez, mejora el desempeño financiero en comparación con empresas no familiares (Zahra et al., 2008).

Además del rendimiento financiero, la cultura de la empresa familiar es fundamental para el éxito de la sucesión intergeneracional y para promover el compromiso a lo largo de generaciones, incluso en familias con recursos limitados (Magrelli et al., 2022). El liderazgo colaborativo y las culturas empresariales participativas han sido reconocidos como factores clave para el éxito de las transiciones intergeneracionales (Saiki et al., 2016). Los estudios que tratan la cultura como una variable gestionable indican que su ajuste puede mejorar el rendimiento a largo plazo de las empresas familiares. Sin embargo, se necesitan enfoques interpretativos para investigar la complejidad de la relación entre cultura y desempeño, considerando la cultura no solo como un elemento que poseen las empresas familiares, sino también como una metáfora que resalta su naturaleza dinámica y su inserción en contextos específicos (Chen y Liu, 2022).

En este contexto, la cultura entendida como una metáfora raíz subraya su influencia en procesos como el emprendimiento y el cambio, promoviendo capacidades dinámicas y adaptaciones a las formas tradicionales de operar (Robertson et al., 2023). Además, los estudios que se enfocan en las dinámicas trabajo-familia resaltan las complejidades

relacionales y las estrategias de equilibrio que se adoptan en el ámbito empresarial familiar. Este análisis propone un enfoque dual para comprender la cultura en las empresas familiares, considerando si se trata como una variable manejable o como una metáfora raíz, y cómo se interpreta a través de las perspectivas de integración, diferenciación o fragmentación. Este enfoque no solo busca iluminar las suposiciones fundamentales, sino también identificar áreas menos exploradas y abrir caminos para futuras investigaciones sobre la cultura en las empresas familiares (Gavrić y Načinović, 2023; Schein, 2020). Además, se enfatiza la importancia de integrar múltiples disciplinas y metodologías para capturar la complejidad y dinamismo inherente a estas organizaciones, promoviendo una comprensión más holística y matizada.

#### 4.2 PERSPECTIVA DE INTEGRACIÓN Y DIFERENCIACIÓN

La integración de los conceptos de Smircich (1983) y las perspectivas de Martin (1992) sugiere una asociación implícita de la cultura organizacional como una variable controlable con la perspectiva de integración, enfatizando la coherencia y la unidad en la representación cultural por parte de líderes y fundadores de empresas. Sin embargo, la adopción de enfoques de diferenciación y fragmentación en el estudio de culturas en empresas familiares es menos frecuente, pero reveladora. Ainsworth y Cox (2003) y Fletcher (2002) exploran, desde perspectivas críticas y constructivistas, cómo la resistencia y la conformidad cultural se manifiestan y afectan a los empleados, destacando la existencia de culturas organizacionales que pueden ser excluyentes. Hamilton (2013) enfatizan la negociación y reinterpretación continuas de significados culturales, subrayando la complejidad y las múltiples facetas de la cultura en empresas familiares a través de la perspectiva de fragmentación, que permite un entendimiento más profundo de las dinámicas culturales en comparación con las perspectivas de integración y diferenciación.

### 5 IMPORTANCIA DEL CONTEXTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

El contexto de las empresas familiares destaca la inseparabilidad de la vida organizacional (laboral) de la vida doméstica (familiar). Para los estudios más amplios de la cultura organizacional, esto trae dos mensajes clave:

- 1) las culturas entrelazadas de la familia y el negocio, donde algunos valores pueden ser congruentes y beneficiosos, mientras que otros pueden ser fuentes potenciales de conflictos (Masuda et al., 2019), y
- 2) la propiedad intergeneracional en los estudios culturales. En la investigación,

esto implica que la cultura familiar debe ocupar un lugar más destacado y que el análisis de las tensiones y armonías entre las dos esferas (entre la familia y el negocio, y entre las nuevas y viejas generaciones) puede conducir a una comprensión más profunda de la cultura organizacional (Moreno et al., 2019).

Por ejemplo, podemos inspirarnos en el estudio de Hamilton (2013) en el campo de la antropología empresarial. En su investigación sobre empresas familiares en el norte de Inglaterra, Hamilton utiliza un enfoque narrativo para explorar cómo las dinámicas de género y la historia familiar influyen en la cultura organizacional. Revela que las esferas del 'negocio', la 'familia' y la 'comunidad' están entrelazadas de manera compleja, y que una comprensión profunda de estas dinámicas socioculturales es esencial para captar la realidad empresarial. Argumenta que estas dimensiones están tan integradas que el dominio empresarial no puede entenderse plenamente sin considerar los contextos sociales y familiares, y viceversa. La implicación es fundamental: sugiere que los académicos que estudian la cultura organizacional, especialmente en el contexto de las empresas familiares, deben investigar estos tres niveles de realidad para lograr una comprensión integral y precisa de cómo se integran y operan estas empresas.

Desde un nivel paradigmático, es suficiente decir que la combinación entre estudios positivistas e interpretativos, y entre la cultura como variable y como metáfora raíz, proporciona una narrativa más completa al ilustrar la naturaleza matizada y compleja de la cultura en las empresas familiares. La comprensión de la relación mecánica entre la cultura organizacional y sus componentes vecinos, como la sucesión, el liderazgo y el emprendimiento, debe complementarse con el entendimiento orgánico de que la cultura es dinámica y siempre está en proceso.

## 6 CONCLUSIONES

El análisis de la cultura en las empresas familiares ha revelado la importancia de varios elementos interrelacionados que influyen directamente en su éxito y sostenibilidad a largo plazo. Estos elementos incluyen los valores y creencias fundamentales, los patrones de comportamiento, la interacción intergeneracional, la capacidad de adaptación y cambio, y la comunicación y confianza. Cada uno de estos componentes contribuye de manera significativa a la formación y perpetuación de una cultura organizacional robusta y resiliente, que puede sostener a la empresa a través de generaciones.

Los valores y creencias establecidos por el fundador y transmitidos a través de las generaciones forman la base de la cultura organizacional en las empresas familiares. Estos valores no solo definen la forma en que se realizan las operaciones diarias, sino

que también guían la empresa en su respuesta a los cambios y desafíos externos. La integración de estos valores en las prácticas empresariales diarias asegura una cohesión interna y una alineación clara de la visión y misión de la empresa, lo cual es esencial para mantener una identidad organizacional fuerte y unificada. Los patrones de comportamiento que surgen de la interacción entre los miembros de la familia, especialmente durante los procesos de sucesión generacional, son indicativos de la cultura organizacional. Estos comportamientos reflejan cómo se manejan los conflictos y las decisiones operativas, y pueden ser tanto una fuente de fortaleza como de desafío. La habilidad de una empresa familiar para gestionar efectivamente estos patrones de comportamiento es imperativo para su éxito a largo plazo, ya que fomenta un entorno de trabajo armonioso y productivo.

Por otra parte, la dinámica intergeneracional en las empresas familiares desempeña un papel fundamental en la formación de su cultura. Las diferencias en valores y perspectivas entre los fundadores y los sucesores pueden ser fuentes de conflicto, pero también oportunidades para la innovación y la adaptación cultural. La capacidad de una empresa para gestionar estas dinámicas y promover una comunicación abierta y efectiva entre las generaciones es vital para su continuidad y éxito. Adicionalmente, la capacidad de adaptación y cambio es otro reflejo crucial de la cultura organizacional. Las empresas familiares que pueden evolucionar en respuesta a los conflictos y desafíos, manteniendo al mismo tiempo su esencia y valores fundamentales, están mejor posicionadas para prosperar en un entorno empresarial en constante cambio. Esta capacidad de adaptación incluye la disposición para aprender y adoptar nuevas prácticas, así como la habilidad para integrar diferentes perspectivas dentro de la empresa.

Otro elemento fundamental, es la comunicación abierta y la confianza mutua entre los miembros de la familia son esenciales para resolver conflictos y fomentar un entorno colaborativo. Una cultura organizacional que promueve la transparencia y el diálogo continuo es más capaz de enfrentar y superar los desafíos, fortaleciendo así la cohesión interna y la efectividad organizacional.

La investigación sobre la cultura organizacional en las empresas familiares ha evolucionado para incluir enfoques positivistas, interpretativos y críticos. Mientras que los enfoques positivistas evalúan la cultura como una variable de desempeño, los enfoques interpretativos profundizan en su significado y rol en la percepción de los miembros de la organización. Los estudios críticos, por otro lado, buscan explorar y revelar las desigualdades y sufrimientos sociales que pueden surgir a través de la cultura organizacional. Este enfoque multidisciplinario y comprehensivo permite una comprensión más holística de la cultura en las empresas familiares, resaltando su naturaleza dinámica

y compleja.

Es indudable que la cultura organizacional no es un fenómeno estático, sino que está en constante evolución. La gestión activa de la cultura, incluyendo la definición clara de un propósito, la promoción de valores consistentes y la adaptación a los cambios estratégicos, es esencial para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa familiar. Los líderes juegan un papel vital en esta gestión, ya que su capacidad para comunicar y reforzar la visión y los valores de la organización influye directamente en la cultura y el desempeño organizacional.

## 7 AGRADECIMIENTOS

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

## REFERENCIAS

- Adiguna, R. (2015). Organisational culture and the family business. In *Theoretical perspectives on family businesses* (pp. 156-174). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783479665.00016>
- Aguilar, J., de Lema, D., y Guillamón, A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 13-20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393003>
- Ahlers, O., & Ahlers, O. (2014). Stepping into the buyer's shoes: Looking at the value of family firms through the eyes of private equity. *Family Firms and Private Equity: A Collection of Essays on Value Creation, Negotiation, and Soft Factors*, 5(4), 71-96. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.04.002>
- Ainsworth, S., & Cox, J. W. (2003). Families divided: Culture and control in small family business. *Organization Studies*, 24(9), 1463-1485. <https://doi.org/10.1177/0170840603249004>
- Arregle, J. L., Chirico, F., Kano, L., Kundu, S. K., Majocchi, A., & Schulze, W. S. (2021). Family firm internationalization: Past research and an agenda for the future. *Journal of International Business Studies*, 52(6), 1159-1198. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00425-2>
- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>
- Ayandibu, A. O. (2024). Succession and Survival Plan for Family Business: Lessons Learnt from Houshi Ryokan's Family Business. In *Cases on the Interplay Between Family, Society, and Entrepreneurship* (pp. 227-249). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8748-8.ch009>
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1994). Transferring power in the family business. *Family business review*, 7(4), 377-392. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00377.x>

- Basly, S., & Hammouda, A. (2020). Family businesses and digital entrepreneurship adoption: A conceptual model. *The journal of entrepreneurship*, 29(2), 326-364. <https://doi.org/10.1177/0971355720930573>
- Baron, J., & Lachenauer, R. (2021). *Harvard business review family business handbook: How to build and sustain a successful, enduring enterprise*. Harvard Business Press.
- Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 3(1), 42-60. <https://doi.org/10.1177/030630707500300>
- Beckers, R., Boni, M., Fenton, S., Gil-Casares, J., & Vad, M. (2020). Culture in Family Business: Embracing change while retaining what matters. *Spencer Stuart*. <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/culture-in-family-business>
- Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753-774. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163>
- Bozkus, K. (2023). Organizational Culture Change and Technology: Navigating the Digital Transformation. *IntechOpen*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.112903>
- Castoro, A., & Krawchuk, F. (2022). Plan a smooth succession for your family business. *Harvard Business Press*. <https://hbr.org/2022/09/plan-a-smooth-succession-for-your-family-business>
- Chen, J., & Liu, L. (2022). Family firms, national culture and corporate social performance: a meta-analysis. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(2). <https://doi.org/10.1108/ccsm-09-2020-0178>
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504. <https://doi.org/10.1177/0266242610370402>
- Corona, J. (2021). Succession in the Family Business: The Great Challenge for the Family. *European Journal of Family Business*, 11(1). <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v11i1.12770>
- Dakoumi-Hamrouni, A., & Mnasser, K. (2013). Basics factors of success in family-owned businesses from second to third generation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 18(1), 57-78. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.050752>
- Danes, S. M., & Morgan, E. A. (2004). Family business-owning couples: An EFT view into their unique conflict culture. *Contemporary Family Therapy*, 26(3), 241-260. <https://doi.org/10.1023/B:COFT.0000037913.20921.0e>
- Dawson, A., & Barrédy, C. (2018). Private equity investment in family firms: the role of stake size and deal syndication. *Venture Capital*, 20(4), 355-376. <https://doi.org/10.1080/13691066.2018.1516358>
- Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61-70. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x>
- Dyer, G. W. (1986). *Culture change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Dyer, G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family business review*, 1(1), 37-50. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00037.x>

Fletcher, D. (2002). *Understanding the Small Family Business*. Routledge.

Gottardo, P., & Moisello, A. M. (2017). Family firms, risk-taking and financial distress. *Problems and Perspectives in Management*, (15, Iss. 2 (cont. 1)), 168-177. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(2-1\).2017.01](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(2-1).2017.01)

Gupta, V., & Levenburg, N. (2010). A thematic analysis of cultural variations in family businesses: The CASE project. *Family Business Review*, 23(2), 155-169. <https://doi.org/10.1177/089448651002300205>

Hamilton, E. (2013). *Entrepreneurship across Generations: Narrative, Gender and Learning in Family Business*. Cheltenham, UK: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781849806251>

Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2011). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.

Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors and institutions across nations. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*, 41(7), 861-862. [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)

Koiranem, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old finish family firms. *Family Business Review*, 15(3), 175-187. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00175.x>

Kotter, J. P. (2012). Accelerate. *Harvard business review*, 90(11), 45-58. <https://hbr.org/2012/11/accelerate>

KPMG (2022). *Relaunch, recalibrate, renew. Sustaining a culture of continuous transformation in family business*. <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2022/01/pushing-boundaries.html>

Letonja, M., & Duh, M. (2020). Family Businesses' Culture and Innovativeness of Successors. *Mednarodno inovativno poslovanje= Journal of Innovative Business and Management*, 12(2), 57-69. <https://doi.org/10.32015/JIBM.2020.12.2.6.57-69>

Llopis Taverner, J. (1992). La cultura de empresa: Análisis y enfoque cualitativo para la toma de decisiones. *Caja de Ahorros del Mediterráneo y Universidad de Alicante*. <https://observatorio-cientifico.ua.es/documentos/5ea21b932999521f7d51c505>

Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1149-1169. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00495.x>

Magrelli, V., Rovelli, P., Benedetti, C., Überbacher, R., & De Massis, A. (2022). Generations in family business: A multifield review and future research agenda. *Family Business Review*, 35(1), 15-44. <https://doi.org/10.1177/08944865211069781>

Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195071634.001.0001>

Masuda, A., Sortheix, F., Beham, B., & Naidoo, L. (2019). Cultural value orientations and work-family conflict: The mediating role of work and family demands. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 294-310. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2019.04.001>

Michaud, P., Collette, C., & Davis, J. (2018). CEO Succession in the Family Business: A Better Plan for Success. Retrieved Junio, 2, 2020. [https://cfeg.com/insights\\_research/CEO-Succession-in-the-Family-Business](https://cfeg.com/insights_research/CEO-Succession-in-the-Family-Business)

Moreno-Gené, J., & Gallizo, J. (2021). Intergenerational Differences in Family Business Management and Their Influence on Business Profitability. *Sustainability*, 13(12), 6979. <https://doi.org/10.3390/su13126979>.

Munoz-Bullon, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Suárez-González, I. (2018). Diversification decisions among family firms: The role of family involvement and generational stage. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(1), 39-52. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2017.11.001>

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

Paul, S., Whittam, G., & Wyper, J. (2007). The pecking order hypothesis: does it apply to start-up firms? *Journal of small business and enterprise development*, 14(1), 8-21. <https://doi.org/10.1108/14626000710727854>

Pérez Espinoza, M. J. (2023). Orientación emprendedora e influencia familiar como determinantes del desempeño de las empresas familiares en Ecuador. *Universidad de Alicante*. <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/135665>

Reyes, J., y Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322019000100201](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100201)

Robertson, J., Caruana, A., & Ferreira, C. (2023). Innovation performance: The effect of knowledge-based dynamic capabilities in cross-country innovation ecosystems. *International Business Review*, 32(2), 101866. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101866>

Saiki, D., Kandiah, J., Beard, K., & Jones, J. (2016). Leadership Styles and Collaboration Among Members of the American Association of Family and Consumer Sciences. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 45, 17-33. <https://doi.org/10.1111/FCSR.12178>.

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership. *John Wiley & Sons*. [https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHSCheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar\\_H\\_Schein\\_Organizational\\_culture\\_and\\_leadership.pdf](https://ia800809.us.archive.org/14/items/EdgarHSCheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf)

Schweiger, N., Matzler, K., Hautz, J., & de Massis, A. (2023). Family businesses and strategic change: the role of family ownership. *Review of Managerial Science*, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00703-3>

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://doi.org/10.2307/2392246>

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

Stasa Ouzký, M., & Machek, O. (2024). Family firm performance: the effects of organizational culture and organizational social capital. *Journal of Family Business Management*, 14(2), 353-373. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2023-0089>

Stutz, A., Schell, S., & Hack, A. (2022). In family firms we trust—Experimental evidence on the credibility of sustainability reporting: A replication study with extension. *Journal of Family Business Strategy*, 13(4), 100498. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100498>

Tagiuri, R., y 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>

Tappeiner, F., Howorth, C., Achleitner, A., & Schraml, S. (2012). Demand for private equity minority investments: A study of large family firms. *Journal of family business strategy*, 3(1), 38-51. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.01.001>

Thiele, F., Busse, S., & Prigge, S. (2018). Private equity investors and family firms: The role of exit intentions and conflicts. *Corporate Ownership & Control*, 15(2), 44-58. <https://doi.org/10.22495/cocv15i2art4>

Torlak, N. G. (2016). Improving the Role of Organisational Culture in Change Management through a Systems Approach. In *Organizational Change Management Strategies in Modern Business* (pp. 230-271). *IGI Global*. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9533-7>

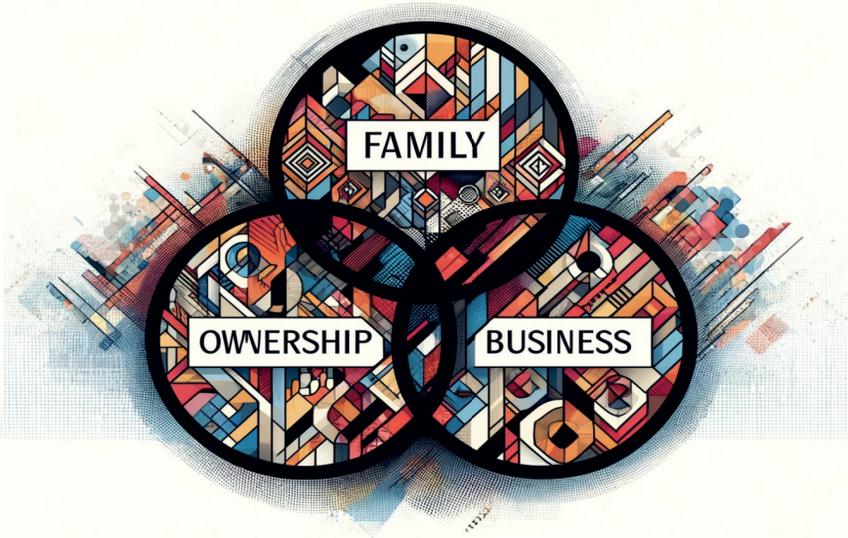
Vallejo, M. C. (2009). The effects of commitment of non-family employees of family firms from the perspective of stewardship theory. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 379-390. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9926-6>

Zahra, S., Hayton, J., Neubaum, D., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1035-1054. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>

Zajkowski, R., Safin, K., & Stańczyk, E. (2022). The success factors of family and non-family firms: Similarities and differences. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(3), 51-72. <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100304>

# CAPÍTULO 4

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



Data de submissão: 16/08/2024

Data de aceite: 02/09/2024

**María José Pérez-Espinoza**

Universidad Metropolitana

Sede Machala

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

**Giuseppe Vanoni-Martínez**

Profesor asociado

Politécnico Grancolombiano

Investigador Senior en

Colciencias, Colombia

Investigador Renacyt del Perú

Nivel V

Investigador Agregado II

Senescyt, Ecuador

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

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

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

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

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

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

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

### 1 INTRODUCCIÓN

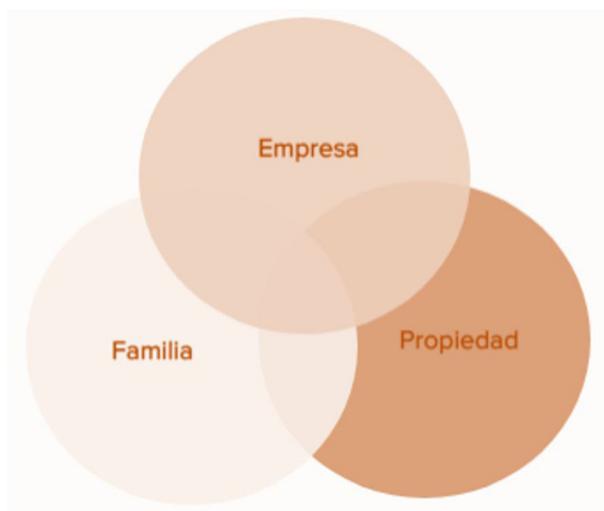
El Modelo de los Tres Círculos en las empresas familiares es una herramienta esencial para entender la compleja dinámica que caracteriza a estas organizaciones, ya que se encargan de integrar las dimensiones de familia, negocio y propiedad. Propuesto inicialmente en 1978 por Renato Tagiuri y John A.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

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

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

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

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



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

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

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

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

## 2 DESCRIPCIÓN DEL MODELO

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

### 2.1 EL CÍRCULO DE LA FAMILIA

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

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

### 2.2 EL CÍRCULO DEL NEGOCIO

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

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

### 2.3 EL CÍRCULO DE LA PROPIEDAD

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

### 3 INTERSECCIONES Y DINÁMICAS INTER-CIRCULARES

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

### 3.1 INTERSECCIONES DEL MODELO

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

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

### 3.2 DINÁMICAS INTERSECTORIALES

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

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

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

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

### **Enfoque #1: El modelo es un sistema**

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

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

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

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

### **Enfoque #2: Identificar a los stakeholders**

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

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

Tabla 1. *Stakeholders* en negocio familiar.

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

Nota: Collete (2021).

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

### **Enfoque #3: Diferentes stakeholders con diferentes intereses**

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

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

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

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

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

#### **Enfoque #4: El sistema siempre está cambiando**

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

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

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

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

## **4 APLICACIONES PRÁCTICAS DEL MODELO**

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

## 4.1 DIAGNÓSTICO Y COMPRENSIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

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

## 4.2 PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN

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

## 4.3 GESTIÓN DE CONFLICTOS

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

## 4.4 DESARROLLO DE POLÍTICAS DE GOBERNANZA

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

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

#### 4.5 FOMENTO DE LA SOSTENIBILIDAD Y EL CRECIMIENTO

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

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

#### 4.6 ALGUNAS ORIENTACIONES ADICIONALES PARA SU APLICACIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4.7 CRÍTICAS Y LIMITACIONES

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

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

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

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

## 5 CONCLUSIÓN

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

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

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

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

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

## REFERENCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

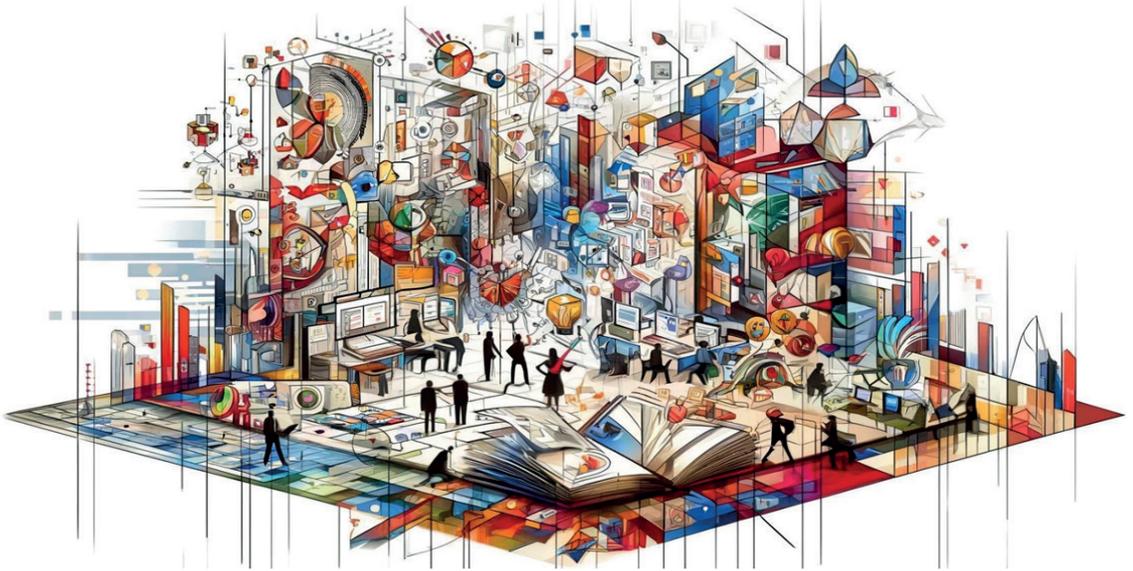
Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

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

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

# CAPÍTULO 5

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



Data de submissão: 16/08/2024

Data de aceite: 02/09/2024

**Gloria Ramírez-Elias**

Universidad Autónoma de Tlaxcala  
<https://orcid.org/0000-0002-4895-8424>

**Javier Solano-Solano**

Universidad Metropolitana  
Sede Machala  
<https://orcid.org/0000-0002-1419-8359>

**Alejandra Chang-Fernández**

Universidad Metropolitana  
Sede Machala  
<https://orcid.org/0009-0005-9164-7962>

**RESUMEN:** El capítulo examina la gestión del conocimiento como un elemento fundamental para la eficacia organizacional en las empresas familiares, destacando la influencia de las interacciones familiares y la teoría de

la riqueza socioemocional (SEW) en estos procesos. Las interacciones familiares, tanto estructurales como cognitivas y relacionales, son fundamentales para una comunicación y toma de decisiones efectivas. La SEW, que abarca aspectos no financieros como la identidad familiar y el control sobre la empresa, tiene un impacto significativo en la acumulación de conocimiento. La participación y la esencia familiar son esenciales para la acumulación y preservación del conocimiento, lo que permite a las empresas familiares adaptarse y responder a los cambios del entorno. Además, la integración del conocimiento externo es crucial para mejorar la competitividad. La resistencia a la profesionalización y el énfasis en mantener un ambiente que refleje los valores familiares son factores determinantes en la gestión del conocimiento. En resumen, la gestión del conocimiento es vital para la eficacia organizacional y la sostenibilidad de las empresas familiares.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión del conocimiento. Empresas familiares. Riqueza socioemocional.

## KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A KEY TO ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

**ABSTRACT:** The chapter examines knowledge management as a fundamental element for organizational effectiveness in family businesses, highlighting the influence of family interactions and socioemotional wealth (SEW) theory in these processes. Family interactions, whether structural, cognitive, or relational, are essential for effective communication and decision-making. SEW, which encompasses non-financial aspects such as family identity and control over the business, significantly impacts knowledge accumulation. Family involvement and essence are essential for the accumulation and preservation of knowledge, allowing family businesses to adapt and respond to environmental changes. Furthermore, integrating external knowledge is crucial for improving competitiveness. Resistance to professionalization and the emphasis on maintaining an environment that reflects family values are critical factors in knowledge management. In summary, knowledge management is vital for organizational effectiveness and the sustainability of family businesses.

**KEYWORDS:** Knowledge management. Family business. Socioemotional wealth.

### 1 INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento ha emergido como una clave esencial para la eficacia organizacional en el ámbito empresarial moderno, especialmente en las empresas familiares. En estas organizaciones, las dinámicas de propiedad, gestión y generación de conocimiento están intrínsecamente ligadas a las relaciones familiares y a los valores que buscan preservar a lo largo del tiempo. Esta investigación explora cómo las interacciones familiares y la teoría de la riqueza socioemocional (SEW) influyen en la gestión del conocimiento, proporcionando un marco para entender la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas familiares.

La gestión del conocimiento en las empresas familiares mejora la competitividad, fomenta la innovación y garantiza la continuidad del negocio a través de generaciones. En comparación con las empresas no familiares, las empresas familiares enfrentan desafíos únicos debido a la superposición de roles familiares y empresariales. Sin embargo, estos desafíos pueden convertirse en ventajas competitivas cuando se gestionan adecuadamente, especialmente en la creación y transferencia de conocimiento.

Las empresas familiares tienen una estructura y dinámica únicas que afectan directamente cómo aprenden y gestionan el conocimiento. Las fuertes interacciones sociales entre los miembros de la familia facilitan una comunicación más efectiva y una toma de decisiones más rápida y cohesiva. Este entorno propicio para el intercambio de conocimientos y la innovación constante es fundamental para la eficacia organizacional y la sostenibilidad a largo plazo (Barros-Contreras et al., 2020).

Diversas investigaciones han explorado cómo las empresas familiares manejan el conocimiento y cómo esto influye en su rendimiento. Barros-Contreras et al. (2020) señalan que las interacciones familiares pueden ser de naturaleza estructural, cognitiva y relacional, y cada tipo de interacción juega un papel destacado en la gestión del conocimiento. Las interacciones estructurales se refieren a las conexiones y redes formales e informales que facilitan la comunicación y la toma de decisiones. Las interacciones cognitivas involucran experiencias y entendimientos compartidos que crean una base común de conocimiento. Finalmente, las interacciones relacionales se basan en la calidad y naturaleza de las conexiones familiares, incluyendo la confianza, la reciprocidad y el compromiso emocional.

Botero et al. (2021) y Ge y Campopiano (2021) destacan la importancia de estas interacciones en la creación de un ambiente laboral positivo y resiliente, lo que a su vez facilita la acumulación y transferencia de conocimiento. Además, la teoría de la SEW proporciona un marco fundamental para entender cómo las empresas familiares manejan el conocimiento. SEW se refiere a los aspectos no financieros que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, tales como la identidad familiar, la influencia social y el control sobre la empresa. Esta teoría explica que las decisiones en las empresas familiares a menudo están influenciadas por el deseo de preservar esta riqueza socioemocional, lo cual afecta significativamente los procesos de acumulación de conocimiento (Barros-Contreras et al., 2020).

El problema central que aborda este estudio es cómo las empresas familiares pueden gestionar eficazmente el conocimiento para mejorar su eficacia organizacional y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Aunque la participación familiar es una condición necesaria, no puede predecir por sí sola el grado de influencia de la familia en la empresa. Es aquí donde el enfoque de esencia familiar, centrado en las intenciones de mantener el control de la empresa a lo largo de las generaciones y el compromiso con la empresa, se vuelve esencial. Este enfoque se manifiesta en la orientación a largo plazo de la empresa, la longevidad de los gerentes, el fuerte capital social y la SEW que caracterizan a las empresas con una participación familiar significativa (Liao et al., 2021).

Este estudio adopta un enfoque integrado que combina los conceptos de participación y esencia familiar para explicar cómo la familia influye en el proceso de acumulación de conocimiento. La participación familiar proporciona la estructura y los medios, mientras que la esencia familiar, enriquecida por la SEW, impulsa las motivaciones y el compromiso necesarios para una gestión efectiva del conocimiento. Esta integración es fundamental para captar la complejidad de las empresas familiares y entender cómo

las emociones, la identidad y los valores familiares influyen en la gestión y acumulación de conocimiento dentro de la empresa.

El presente capítulo se estructura de la siguiente manera:

- Interacciones e impacto en la gestión del conocimiento en empresas familiares: Esta sección analiza cómo las empresas familiares aprenden y gestionan el conocimiento de manera única, impulsada por las fuertes interacciones sociales entre los miembros de la familia. Se exploran los tipos de interacciones (estructurales, cognitivas y relacionales) y su impacto en la comunicación y la toma de decisiones.
- La Teoría de la Riqueza Socioemocional (SEW): Se profundiza en cómo la SEW proporciona un marco para entender la gestión del conocimiento en las empresas familiares. Esta teoría explica que las decisiones están influenciadas por el deseo de preservar la riqueza socioemocional, afectando los procesos de acumulación de conocimiento.
- Enfoque de participación y esencia en la gestión del conocimiento en empresas familiares: Se aborda la importancia de los conceptos de participación y esencia familiar en la transmisión y preservación del conocimiento. La participación familiar implica que los miembros de la familia tengan una parte significativa de la propiedad y ocupen posiciones de liderazgo, mientras que la esencia se centra en las intenciones de mantener el control de la empresa a lo largo de las generaciones.
- La influencia de la participación y la esencia familiar en la acumulación de conocimiento: Se discute cómo la participación y la esencia familiar afectan la acumulación de conocimiento dentro de la empresa. La combinación de estos enfoques crea un proceso único de acumulación de conocimiento que fomenta la eficacia organizacional.
- La preservación del capital emocional y la resistencia a la profesionalización en empresas familiares: Se explora cómo la resistencia a la profesionalización y la preferencia por mantener el control familiar influyen en la gestión del conocimiento y la eficacia organizacional.
- La gestión del conocimiento como clave para la eficacia organizacional: Se analiza cómo la gestión del conocimiento es fundamental para alcanzar la eficacia organizacional, mejorando la capacidad de la empresa para innovar, coordinar esfuerzos y responder a los cambios del mercado.

- La importancia de la acumulación interna de conocimiento en empresas familiares: Se destaca la importancia de la acumulación interna de conocimiento y cómo esta contribuye directamente a la eficacia organizacional, conectando los recursos y capacidades únicos de la familia con el desarrollo de capacidades dinámicas.
- La integración del conocimiento externo en empresas familiares para mejora de la eficacia organizacional: Se examina cómo la integración del conocimiento externo, adquirido fuera de la empresa familiar, puede mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

De esta manera, este trabajo proporciona una comprensión integral de cómo las empresas familiares gestionan el conocimiento y cómo esta gestión influye en su eficacia organizacional. Al integrar los conceptos de participación y esencia familiar, y al aplicar la teoría de la riqueza socioemocional, se ofrece un marco integral para comprender las dinámicas únicas de las empresas familiares y su impacto en la gestión del conocimiento.

## 1.1 INTERACCIONES E IMPACTO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS FAMILIARES

Las empresas familiares aprenden y gestionan el conocimiento de manera única, impulsada por las fuertes interacciones sociales entre los miembros de la familia (Barros-Contreras et al., 2020). Estas interacciones pueden ser de tres tipos:

- **Interacciones estructurales:** Conexiones y redes formales e informales entre los miembros de la familia que facilitan la comunicación y la toma de decisiones. Por ejemplo, en una familia propietaria de una empresa de manufactura se reúne semanalmente para discutir las operaciones y estrategias, estableciendo una red de comunicación robusta. Estas reuniones estructuradas facilitan la transferencia de conocimiento y la rápida toma de decisiones (Chandler, 2021).
- **Interacciones cognitivas:** Experiencias y entendimientos compartidos que crean una base común de conocimiento y promueven la cohesión y la visión a largo plazo. La experiencia compartida de haber trabajado juntos durante décadas en el negocio familiar crea una comprensión profunda y mutua de los objetivos y procesos empresariales. Este entendimiento común reduce los malentendidos y aumenta la eficiencia operativa (Ge y Campopiano, 2021).

- **Interacciones relacionales:** La calidad y naturaleza de las conexiones entre los miembros de la familia, que incluyen confianza, reciprocidad y compromiso emocional. Los lazos de confianza y reciprocidad entre los miembros de la familia permiten una colaboración abierta y sincera. La alta calidad de estas relaciones fomenta un ambiente de trabajo positivo y resiliente (Chhajer & Dutta, 2021).

Después de explorar las interacciones familiares y su impacto en la gestión del conocimiento, es determinante examinar cómo la teoría de la riqueza socioemocional influye en este proceso.

## 1.2 LA TEORÍA DE LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL (SEW)

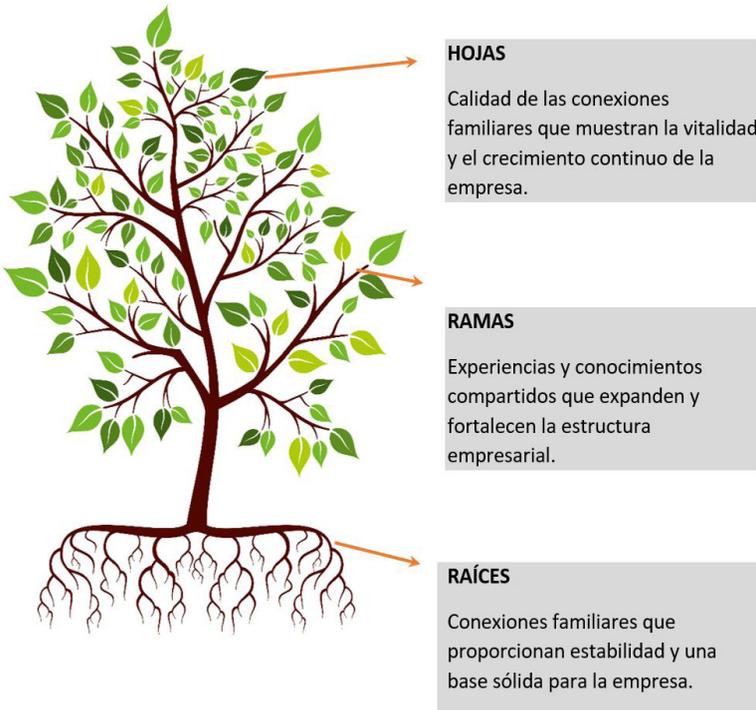
La SEW proporciona un marco conceptual para entender cómo las empresas familiares manejan el conocimiento. SEW se refiere a los aspectos no financieros de la empresa que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, tales como la identidad familiar, la influencia social y el control sobre la empresa (Barros-Contreras et al., 2020).

Esta teoría explica que las decisiones en las empresas familiares a menudo están influenciadas por el deseo de preservar esta riqueza socioemocional, lo cual afecta significativamente los procesos de acumulación de conocimiento. Los elementos básicos a considerar son:

- **Identidad Familiar:** Mantener la identidad familiar a través de la empresa es vital. Los miembros suelen sentir un fuerte sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la empresa.
- **Influencia Social:** Las empresas familiares a menudo buscan mantener y aumentar su prestigio y posición en la comunidad.
- **Control:** La preservación del control dentro de la familia asegura que las decisiones estratégicas estén alineadas con los valores familiares.

De forma práctica, como se observa en la Figura 1, una empresa familiar puede compararse con un árbol genealógico vivo. Las raíces, representando las conexiones familiares, son fuertes y profundas, proporcionando estabilidad. Las ramas, simbolizando las experiencias y conocimientos compartidos, se extienden y crean una estructura robusta. Las hojas, que reflejan la calidad de las conexiones, muestran cómo cada miembro de la familia contribuye al bienestar del árbol.

Figura 1. La empresa familiar.



Con la comprensión de la SEW, es posible profundizar en cómo las empresas familiares acumulan y gestionan el conocimiento, un aspecto esencial para su sostenibilidad y crecimiento. El proceso de acumulación de conocimiento en las empresas familiares es especial. La implicación emocional, la historia común y el uso de un lenguaje privado mejoran la comunicación entre los miembros de la familia (Botero et al., 2021). La acumulación de conocimiento es un mecanismo de aprendizaje organizacional que desarrolla las rutinas de la empresa, sirviendo de base para generar capacidades dinámicas (Liao et al., 2021). Estas capacidades permiten a la organización crear, ampliar o modificar sus recursos, ayudando a la empresa a mejorar sus habilidades y crear valor con el tiempo (Barros-Contreras et al., 2021).

Se puede visualizar esta dinámica con el siguiente caso: una empresa familiar que ha pasado de generación en generación demuestra cómo cada nuevo líder añade sus propios conocimientos y experiencia, como si estuviera agregando nuevos libros a una biblioteca familiar. Esta biblioteca se convierte en una fuente invaluable de información y estrategia. De esta forma, la continuidad en el liderazgo familiar asegura la preservación y expansión del conocimiento acumulado.

Otro caso a considerar es cuando la acumulación de conocimiento en las empresas familiares incluye tanto el conocimiento explícito (como protocolos familiares) como el conocimiento tácito (aprendido a través de la práctica) que los miembros de la familia adquieren mediante la educación y la experiencia (Ge y Campopiano, 2021). Este proceso permite crear rutinas de intercambio de conocimiento más eficientes y con mayor privacidad que en las empresas no familiares. El resultado es el desarrollo de un conocimiento único que fomenta la recombinación y reconfiguración de los recursos familiares, asegurando la continuidad del negocio a través de las generaciones.

### **1.2.1 Influencia de las Interacciones Familiares en la Gestión del Conocimiento**

Las interacciones entre la familia, la empresa y sus miembros influyen en los recursos disponibles en la organización (Döring y Witt, 2020; Motoc, 2020). Para utilizar estos recursos, las empresas familiares fomentan un proceso único de gestión y aprendizaje del conocimiento, condicionado por la presencia de la familia en la empresa a través de la propiedad, la gestión y la implicación generacional. Es importante analizar el conocimiento tácito en las empresas familiares; vivir y trabajar en la empresa desde jóvenes permite a los miembros desarrollar un profundo conocimiento específico de la empresa (Ge y Campopiano, 2021). La acumulación de conocimiento puede comenzar en el hogar y continuar a lo largo de la carrera en la empresa (Ge y Campopiano, 2021). Además, la confianza entre los miembros de la familia es vital para facilitar estas interacciones (Liao et al., 2021).

De lo anterior, la familia aporta a la empresa una combinación particular de participación y esencia familiar (Barros-Contreras et al., 2020) que crea un proceso único de acumulación de conocimiento, fomentando la eficacia organizacional (Barros-Contreras et al., 2021). La preservación de la SEW es un factor crítico que guía este proceso, ya que las decisiones de la empresa se alinean con la necesidad de mantener el control familiar, la cohesión y la identidad, lo cual refuerza la acumulación y gestión del conocimiento dentro de la empresa familiar.

## **1.3 ENFOQUE DE PARTICIPACIÓN Y ESENCIA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EMPRESAS FAMILIARES**

La acumulación de conocimiento en las empresas familiares no puede entenderse completamente sin considerar los conceptos de participación y esencia familiar, los cuales determinan cómo se transmite y preserva este conocimiento. El enfoque de participación se utiliza para distinguir las empresas familiares de las no

familiares, considerando aspectos como la propiedad familiar, la gestión familiar y la presencia de varias generaciones en la empresa. La participación familiar implica que los miembros de la familia tengan una parte significativa de la propiedad y ocupen posiciones de liderazgo, influenciando directamente la dirección y decisiones de la empresa. Sin embargo, la participación por sí sola no puede predecir completamente el grado de influencia de la familia en la empresa (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020).

El enfoque de esencia se centra en las intenciones de la familia para mantener el control de la empresa a lo largo de las generaciones y su compromiso con la empresa. Esta esencia se manifiesta en la orientación a largo plazo de la empresa, la longevidad de los gerentes, el fuerte capital social y la SEW que caracterizan a las empresas con una participación familiar significativa (Liao et al., 2021). La SEW incluye elementos como la identidad familiar, la influencia social y el control sobre la empresa, y juega un papel vital en las decisiones estratégicas de la empresa (Ge y Campopiano, 2021).

La esencia familiar actúa como una brújula que guía a la empresa a lo largo del tiempo, no solo hacia el éxito económico, sino también hacia el bienestar emocional y la cohesión familiar. La participación familiar es un requisito previo para la esencia, y juntas constituyen lo que se conoce como influencia familiar o *familiness*. Esta influencia se manifiesta de varias maneras:

- **Toma de Decisiones Estratégicas:** Las decisiones importantes reflejan los intereses y valores familiares, asegurando la alineación con la visión a largo plazo (Liao et al., 2021).
- **Mantenimiento del Control Familiar:** La familia mantiene el control sobre la empresa, garantizando su sostenibilidad a lo largo de las generaciones (Ge y Campopiano, 2021).
- **Visión de Longevidad:** La empresa es gestionada con la intención de ser sostenible a largo plazo, con una visión compartida por la coalición dominante de la familia (Ge y Campopiano, 2021).
- **Generación de Recursos Únicos:** La combinación de participación y esencia genera recursos y capacidades únicas derivadas de las interacciones familiares (Döring y Witt, 2020).

Un planteamiento ilustrativo de esto es una empresa familiar en el sector textil fundada por los abuelos y gestionada ahora por hijos y nietos. Esta empresa ha desarrollado una red de contactos (participación) y ha mantenido una visión a largo plazo (esencia), permitiendo desarrollar habilidades únicas que la distinguen de sus competidores.

La SEW proporciona un marco para entender cómo las emociones, la identidad y los valores familiares influyen en la gestión y acumulación de conocimiento dentro de la empresa. La preservación de la SEW motiva a las familias a desarrollar rutinas y prácticas que favorecen la transmisión de conocimiento a través de generaciones, asegurando la continuidad y eficacia de la empresa (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020).

Siguiendo a Basco (2013), se utilizan ambos enfoques de manera integrada para explicar cómo los efectos de la familia pueden influir en el proceso de acumulación de conocimiento. La participación familiar proporciona la estructura y los medios, mientras que la esencia familiar, enriquecida por la SEW, impulsa las motivaciones y el compromiso necesarios para una gestión efectiva del conocimiento.

La integración de los conceptos de participación y esencia familiar es fundamental para comprender cómo las empresas familiares gestionan y acumulan conocimiento. La SEW desempeña un papel central en este proceso, guiando las decisiones estratégicas y asegurando la continuidad y eficacia de la empresa a lo largo de las generaciones. Este enfoque integrado proporciona una comprensión más completa de la dinámica única de las empresas familiares.

**Hipótesis planteada:** *La esencia actúa como mediadora en la relación entre la participación familiar y el proceso de acumulación interna de conocimiento en las empresas familiares.*

## 1.4 LA INFLUENCIA DE LA PARTICIPACIÓN Y LA ESENCIA FAMILIAR EN ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTO

La influencia de la familia en la empresa se manifiesta a través de la participación, la cual se materializa en la propiedad familiar y la gestión directa de la empresa por parte de sus miembros. Además, la presencia de varias generaciones dentro de la empresa familiar juega un rol importante en la dinámica organizacional (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020). La esencia familiar, por otro lado, se genera a partir del deseo intrínseco de la familia de mantener el control de la empresa a lo largo de múltiples generaciones (Campopiano et al., 2020). Este deseo está profundamente arraigado en la perspectiva socioemocional, lo que refleja el compromiso de la familia con la empresa y fomenta la acumulación de conocimiento con el fin de preservar la SEW a largo plazo (Liao et al., 2021).

La esencia familiar puede visualizarse como las raíces profundas de un árbol. Cuanto más profundas son estas raíces, representando el compromiso y los valores familiares, más fuerte es el árbol, es decir, la empresa. Estas raíces profundas permiten a la empresa resistir desafíos empresariales y sostenerse a lo largo del tiempo.

La literatura destaca que la participación es una condición previa para la esencia en una empresa familiar. Un aumento en la participación debería correlacionarse con un aumento en la esencia (Ge y Campopiano, 2021). La esencia mide la intención de la familia de gestionar la empresa para lograr una visión a largo plazo, más allá de la vida de la generación actual, y de perseguir objetivos no económicos, como el bienestar familiar y la cohesión (Ge y Campopiano, 2021). Representa una señal clara de que la familia establecerá procesos robustos para garantizar la acumulación y transferencia de conocimiento entre los miembros familiares, preservando así la riqueza socioemocional de la familia (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020).

#### **1.4.1 El Compromiso Familiar y su Impacto en la Acumulación de Conocimiento**

El compromiso familiar orienta los valores y creencias de los miembros hacia los objetivos de la empresa. Este compromiso no solo proviene de ser accionistas, sino también de sentir que la empresa les pertenece y de involucrarse activamente en sus actividades, incluso de manera informal (Botero et al., 2021). No obstante, no todos los miembros de la familia tienen el mismo nivel de compromiso e interés en la empresa, especialmente después de la segunda o tercera generación. Las diferencias de perspectiva entre generaciones pueden generar conflictos que afectan el nivel de compromiso con la empresa. Un bajo nivel de compromiso puede tener un impacto negativo en la acumulación de conocimiento (Ge y Campopiano, 2021).

Un ejemplo podría ser una empresa familiar dedicada a la producción de alimentos. Los hijos y nietos del fundador pueden tener diferentes opiniones sobre la dirección del negocio. Sin embargo, aquellos que comparten un fuerte compromiso emocional con la empresa estarán más dispuestos a colaborar, compartir su conocimiento y experiencia, beneficiando a la empresa a largo plazo.

Los componentes de la participación, como el poder y la experiencia, pueden tener diferentes impactos en la esencia. Los miembros de la familia que desean mantener la empresa en manos de la familia están dispuestos a ir más allá de sus deberes normales, facilitando así la transferencia de conocimiento y experiencia (Botero et al., 2021). Las relaciones laborales cercanas fomentan una mejor cooperación e intercambio de información, ayudando a superar conflictos. Estas relaciones permiten a los miembros de la familia adquirir experiencia y habilidades prácticas (Barros-Contreras et al., 2021), y la comunicación intergeneracional puede promover la creación de conocimiento a largo plazo (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020).

## 1.4.2 La Influencia de la Participación y la Esencia en el Conocimiento Interno

El poder de la participación familiar, ya sea como accionistas o directores, junto con la experiencia acumulada de varias generaciones en la empresa, influye significativamente en la esencia familiar. Esta esencia se refleja en el compromiso y el sentido de pertenencia emocional de los miembros familiares. La esencia actúa como mediadora en la relación entre la participación y el proceso de acumulación interna de conocimiento en la empresa familiar (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020). La SEW desempeña un papel sensible en este proceso, ya que la motivación para preservar la SEW impulsa a las familias a desarrollar prácticas que faciliten la acumulación y transferencia de conocimiento.

La SEW incluye aspectos como la identidad familiar, la influencia social y el control sobre la empresa. Estos factores no solo satisfacen las necesidades afectivas de la familia, sino que también influyen en las decisiones estratégicas de la empresa. Mantener la SEW puede motivar a la familia a crear un ambiente propicio para el aprendizaje continuo y la transferencia de conocimiento, asegurando que las habilidades y conocimientos se mantengan y mejoren con cada generación (Botero et al., 2021).

Consideremos una empresa familiar en el sector textil, fundada por los abuelos y actualmente gestionada por sus hijos y nietos. La empresa ha desarrollado una extensa red de contactos (participación) y ha mantenido una visión a largo plazo para asegurar que el negocio se pase a futuras generaciones (esencia). Esta combinación ha permitido desarrollar habilidades y capacidades únicas que distinguen a la empresa de sus competidores. La red de contactos facilita la creación de alianzas estratégicas y la toma de decisiones rápidas, mientras que la visión a largo plazo asegura la continuidad del negocio y la preservación de los valores familiares (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020).

Ambos enfoques, participación y esencia, se complementan e integran para captar la complejidad de las empresas familiares. La SEW proporciona un marco para entender cómo las emociones, la identidad y los valores familiares influyen en la gestión y acumulación de conocimiento dentro de la empresa. La preservación de la SEW motiva a las familias a desarrollar rutinas y prácticas que favorezcan la transmisión de conocimiento a través de generaciones, asegurando la continuidad y eficacia de la empresa (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020).

Siguiendo a Basco (2013), la integración de ambos enfoques permite explicar cómo los efectos de la familia pueden influir en el proceso de acumulación de conocimiento. La participación familiar proporciona la estructura y los medios, mientras que la esencia familiar, enriquecida por la SEW, impulsa las motivaciones y el compromiso necesarios para una gestión efectiva del conocimiento.

**Hipótesis planteada:** *La esencia actúa como mediadora en la relación entre la participación familiar y el proceso de acumulación interna de conocimiento en las empresas familiares.*

## 1.5 LA PRESERVACIÓN DEL CAPITAL EMOCIONAL Y LA RESISTENCIA A LA PROFESIONALIZACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES

La participación y la esencia familiar son componentes esenciales para la preservación no solo del capital financiero, sino también del capital emocional a lo largo de las generaciones. Este deseo de preservar el capital emocional se traduce en la tendencia de las empresas familiares a contratar miembros de la familia para ocupar puestos de gestión clave, lo que garantiza el control y la flexibilidad necesaria para alinearse con los valores y objetivos familiares (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020).

### 1.5.1 Contratación de Miembros de la Familia

En las empresas familiares, se prioriza la contratación de familiares para puestos de gestión y dirección. Esta práctica asegura que las decisiones estratégicas estén en manos de personas que entienden y comparten la visión y los valores familiares. Por ejemplo, una empresa familiar dedicada a la producción de muebles puede optar por tener a sus miembros en posiciones clave para garantizar que las decisiones estratégicas reflejen los intereses y metas de la familia. Esto se compara con una fortaleza donde los guardianes son los propios miembros de la familia, manteniendo así el control y la seguridad de la organización.

### 1.5.2 Resistencia a la Profesionalización

A pesar de la importancia de la esencia familiar para la gestión del conocimiento, las empresas familiares a menudo enfrentan retos en su profesionalización, un proceso que se puede influir significativamente en su estructura y dinámica. Las investigaciones sugieren que las empresas familiares a menudo son reacias a la profesionalización, lo que se debe principalmente al deseo de preservar la SEW dentro de la empresa (Liao et al., 2021). La profesionalización implicaría delegar autoridad a ejecutivos no familiares, lo que podría reducir el control familiar sobre las decisiones estratégicas. Contratar a expertos externos con conocimientos especializados puede aumentar las asimetrías de información y generar conflictos debido a las diferentes motivaciones y objetivos profesionales entre empleados familiares y no familiares (Amato et al., 2021).

Por ejemplo, una empresa familiar en el sector textil puede preferir que los puestos de dirección sean ocupados por miembros de la familia. Esto asegura que las decisiones estratégicas permanezcan alineadas con los valores y objetivos familiares. En contraste, contratar a un director externo con una visión diferente podría generar conflictos y disminuir el control familiar sobre la empresa.

### **1.5.3 Informalidad en las Políticas de Recursos Humanos**

Las empresas familiares tienden a ser menos formales en sus políticas de recursos humanos. Los procesos de selección se limitan a menudo a un pequeño número de candidatos que comparten los mismos valores y cultura familiar (Botero et al., 2021). Este enfoque asegura que los nuevos empleados se integren fácilmente en los valores y normas de la organización, fortaleciendo su identificación con la empresa y construyendo la riqueza socioemocional de la familia (Letonja et al., 2021).

Además, las empresas familiares ponen más énfasis en las relaciones informales y valoran las relaciones personales, lo que facilita una cultura organizacional cohesiva y alineada con los objetivos familiares a largo plazo (Döring y Witt, 2020). La intención de control transgeneracional de la familia destaca la planificación a largo plazo, mientras que la capacitación externa generalmente se enfoca en objetivos a corto plazo. Esto refuerza la preferencia por la acumulación de conocimiento interno y la transmisión de valores familiares.

### **1.5.4 Analogía con un Equipo Deportivo**

La empresa familiar puede ser vista como un equipo deportivo donde todos los jugadores han sido entrenados desde pequeños en la misma filosofía de juego. Incorporar a alguien que no ha sido parte de este entrenamiento puede alterar la dinámica del equipo. De manera similar, incorporar empleados externos que no compartan los mismos valores y objetivos familiares puede desestabilizar la cohesión interna y afectar negativamente la acumulación de conocimiento.

### **1.5.5 Importancia de la Esencia Familiar en la Acumulación de Conocimiento**

La esencia familiar, caracterizada por la SEW, desempeña un papel mediador crítico en este proceso. Las familias prefieren mantener el control y la cohesión interna sobre las estrategias externas de profesionalización y acumulación de conocimiento. La SEW incluye elementos no financieros que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, tales como la identidad familiar, la influencia social y el control sobre la empresa (Ge y Campopiano, 2021). Mantener la SEW puede motivar a la familia a crear un ambiente

propicio para la acumulación de conocimiento, asegurando que este se mantenga y se mejore con cada generación.

Por ejemplo, una empresa familiar dedicada a la agricultura puede optar por enviar a los jóvenes miembros de la familia a cursos y seminarios sobre técnicas agrícolas modernas. Al regresar, estos jóvenes comparten sus conocimientos con los miembros mayores, combinando el nuevo conocimiento con el ya existente para mejorar las prácticas y aumentar la productividad y sostenibilidad del negocio (Letonja et al., 2021).

Por último, el deseo de la familia de crear un ambiente que transmita la cultura y los valores familiares está asociado con una menor tendencia a utilizar fuentes externas de acumulación de conocimiento. La esencia familiar, caracterizada por la SEW, juega un papel mediador crítico, ya que las familias prefieren mantener el control y la cohesión interna, priorizando estrategias que faciliten la acumulación y transferencia de conocimiento dentro de la familia Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020).

**Hipótesis planteada:** *La esencia actúa como mediadora en la relación entre los componentes de la participación familiar y la acumulación externa de conocimiento en las empresas familiares.*

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

Aunque la profesionalización presenta desafíos, la gestión del conocimiento sigue siendo una herramienta clave para alcanzar la eficacia organizacional en las empresas familiares. La eficacia organizacional es una medida determinante del éxito de una empresa y se define como la capacidad para tomar decisiones estratégicas que le permitan capturar una mayor cuota de mercado y obtener mejores resultados en términos de crecimiento e innovación en comparación con sus competidores (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020). La gestión del conocimiento ha sido confirmada por múltiples investigaciones como una herramienta clave para alcanzar esta eficacia organizacional (Khan, 2023). Esto se debe a que una empresa puede utilizar el aprendizaje continuo para mejorar sus capacidades internas y crear valor sostenido a lo largo del tiempo.

### 1.6.1 Importancia de la Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento implica la acumulación sistemática y la aplicación efectiva del conocimiento adquirido. Este proceso permite a la empresa no solo retener conocimientos valiosos, sino también adaptarse a los cambios del mercado y anticipar

tendencias futuras. Según Khan (2023), la gestión efectiva del conocimiento mejora la capacidad de la empresa para innovar, coordinar esfuerzos entre distintos departamentos, lanzar rápidamente nuevos productos y responder de manera ágil a los cambios del mercado y a las eventualidades inesperadas.

### **1.6.2 Comparación con la Salud de un Atleta**

La eficacia organizacional puede ser comparada con la salud de un atleta. Para mantenerse en forma y rendir al máximo, el atleta necesita aprender y aplicar constantemente nuevas técnicas de entrenamiento y nutrición. De manera similar, una empresa necesita acumular y gestionar conocimiento para mantenerse competitiva y efectiva en el mercado. La acumulación de conocimiento es esencial para generar valor a lo largo del tiempo (Liao et al., 2021).

### **1.6.3 Acumulación de Conocimiento y Capacidades Dinámicas**

La acumulación de conocimiento impulsa los mecanismos de aprendizaje organizacional (Khan, 2023) y es fundamental para desarrollar capacidades dinámicas. Las capacidades dinámicas son aquellas que permiten a una organización configurar, reconfigurar y adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del entorno (Barros-Contreras y Palma-Ruiz, 2020). Estos mecanismos facilitan la gestión del conocimiento dentro de la organización, lo que a su vez mejora el rendimiento operativo y estratégico de la empresa (Barros-Contreras et al., 2021).

### **1.6.4 Aplicación en Empresa Tecnológica**

Consideremos una empresa tecnológica que se dedica a acumular conocimiento sobre nuevas tendencias y tecnologías a través de la capacitación continua de sus empleados. Este enfoque les permite no solo mantenerse al día con los avances tecnológicos, sino también innovar y adaptarse rápidamente a los cambios del mercado, manteniéndose por delante de sus competidores. La acumulación continua de conocimiento en esta empresa se traduce en una mayor capacidad para desarrollar nuevos productos, mejorar procesos internos y responder eficazmente a las demandas del mercado.

### **1.6.5 Conocimiento como Mapa del Tesoro**

El conocimiento acumulado puede ser visto como un mapa del tesoro. Cuanto más detallado y actualizado esté el mapa, mejor podrá la empresa navegar por un entorno

empresarial complejo e incierto, encontrando oportunidades y evitando obstáculos. Esta metáfora subraya la importancia de mantener el conocimiento al día y bien organizado, para que pueda ser utilizado de manera efectiva en la toma de decisiones estratégicas.

### 1.6.6 Integración de Conocimiento Nuevo y Existente

La integración de nuevo conocimiento con el ya existente es determinante para la eficacia organizacional. Esta integración no solo ayuda a entender un entorno complejo e incierto (Chandler, 2021), sino que también permite a la empresa utilizar de manera óptima sus recursos y capacidades. Por ejemplo, una empresa que actualiza regularmente sus estrategias basándose en nuevos conocimientos adquiridos a través de la investigación y el desarrollo, así como la capacitación de sus empleados, estará mejor equipada para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en el mercado.

La gestión del conocimiento y la acumulación sistemática de conocimientos son fundamentales para la eficacia organizacional. Estos procesos permiten a las empresas no solo adaptarse y responder rápidamente a los cambios del mercado, sino también anticipar tendencias y mantenerse competitivas. La acumulación y gestión efectiva del conocimiento son, por lo tanto, esenciales para cualquier empresa que busque alcanzar y mantener un alto nivel de eficacia organizacional.

**Hipótesis planteada:** *La acumulación de conocimiento y su gestión efectiva tienen una influencia positiva directa en la eficacia organizacional, permitiendo a las empresas mejorar sus capacidades de innovación, coordinación y respuesta al mercado.*

## 1.7 LA IMPORTANCIA DE LA ACUMULACIÓN INTERNA DE CONOCIMIENTO EN EMPRESAS FAMILIARES

Para entender completamente la gestión del conocimiento, es necesario considerar cómo la acumulación interna de conocimiento contribuye directamente a la eficacia organizacional. La acumulación interna de conocimiento en la empresa familiar es un proceso crítico que conecta los recursos y capacidades únicos de la familia con el desarrollo de capacidades dinámicas. Estas capacidades dinámicas permiten a la empresa familiar adaptarse y responder eficazmente a los cambios del entorno. Además, la acumulación interna de conocimiento facilita el desarrollo de relaciones más cercanas y personalizadas con los distribuidores y otros socios comerciales, lo que puede traducirse en una mejor comprensión de los gustos y necesidades cambiantes de los consumidores (Barros-Contreras et al., 2021).

### 1.7.1 Metáfora del Árbol

La acumulación interna de conocimiento puede compararse con las raíces de un árbol. Cuanto más fuertes y profundas son estas raíces, representando el conocimiento interno, más estable y resistente es el árbol, es decir, la empresa, frente a los cambios externos. Estas raíces proporcionan la estabilidad necesaria para que la empresa crezca y prospere en un entorno empresarial volátil.

### 1.7.2 Manifestación del Conocimiento Interno

El conocimiento interno se manifiesta en la sabiduría y habilidades que los miembros de la familia han adquirido a través de la educación y la experiencia, tanto dentro como fuera de la empresa (Chandler, 2021). Este conocimiento es vital para la competitividad de la empresa, ya que afecta directamente su capacidad para innovar, adaptarse y responder a las demandas del mercado.

### 1.7.3 Aplicación en Empresa Artesanal

Consideremos una empresa familiar que fabrica productos artesanales. Los conocimientos sobre técnicas de fabricación se han transmitido de generación en generación, perfeccionándose con el tiempo. Esta acumulación de conocimiento permite a la empresa ofrecer productos de alta calidad que atraen a los consumidores y diferencian a la empresa de sus competidores. La transmisión de conocimientos y habilidades de una generación a otra asegura la continuidad de la calidad y la innovación en los productos.

### 1.7.4 Valoración de las Relaciones Laborales Familiares

Según Barros-Contreras et al. (2021), en las empresas familiares, el conocimiento se acumula de manera más efectiva cuando los miembros de la familia valoran las relaciones laborales familiares, el compromiso y la propiedad psicológica con la empresa. Esto incluye la participación en cursos de capacitación interna y la adquisición de experiencia trabajando dentro de la empresa familiar, así como la contratación de ejecutivos familiares. De esta manera, la empresa familiar desarrolla una cultura organizacional de mejora continua y aprendizaje. Las relaciones laborales familiares juegan un papel destacado en el proceso de mejora continua, logrando así mayores niveles de eficacia organizacional.

## 1.7.5 Metáfora de la Cocina Familiar

La empresa familiar puede ser vista como una familia que vive junta y cocina juntos regularmente. Cada miembro aporta sus recetas y técnicas, y juntos mejoran la cocina familiar. Este proceso continuo de compartir y mejorar crea una cocina única y de alta calidad. De manera similar, la acumulación interna de conocimiento en la empresa familiar crea un entorno en el que se fomenta la innovación y la mejora continua, asegurando que la empresa se mantenga competitiva y efectiva.

**Hipótesis planteada:** *La acumulación interna de conocimiento tiene una influencia positiva en la eficacia organizacional en las empresas familiares.*

## 1.8 LA INTEGRACIÓN DEL CONOCIMIENTO EXTERNO EN EMPRESAS FAMILIARES PARA MEJORA DE LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

Además de la acumulación interna, la integración del conocimiento externo juega un papel influyente en la base de conocimiento de la empresa y mejorar su competitividad. La acumulación externa de conocimiento implica la formación y adquisición de conocimientos fuera de la empresa familiar. Este proceso permite a los miembros de la familia integrar nuevo conocimiento con el conocimiento tácito y explícito ya existente, enriqueciendo así la base de conocimientos de la empresa (Nguyen, 2021). Esta formación externa es importante para que los miembros de la familia adquieran nuevas habilidades y perspectivas que, al ser llevadas a la empresa, pueden ser compartidas y transferidas a lo largo de las generaciones (Letonja et al., 2021).

### 1.8.1 Metáfora de los Ingredientes Exóticos

La acumulación externa de conocimiento es como traer ingredientes exóticos a la cocina familiar. Estos nuevos ingredientes (conocimientos) se combinan con las recetas tradicionales (conocimiento existente) para crear platos innovadores (estrategias y operaciones mejoradas). Esta metáfora subraya cómo el nuevo conocimiento puede enriquecer y mejorar las prácticas existentes dentro de la empresa.

### 1.8.2 Desarrollo de Identidad Familiar

Una vez internalizado, este conocimiento ayuda a desarrollar un sentido de identidad familiar enfocado en nuevas estrategias, sistemas administrativos y operativos dentro de la empresa (Chandler, 2021). El conocimiento adquirido fuera de la empresa, cuando se comparte y transfiere dentro de la organización, genera beneficios positivos para la gestión y operación de la empresa familiar.

### 1.8.3 Aplicación en Empresa Agrícola

Consideremos una empresa familiar dedicada a la agricultura. Los jóvenes de la familia asisten a cursos y seminarios sobre técnicas agrícolas modernas. Al regresar a la empresa, comparten sus conocimientos con los miembros mayores y juntos implementan nuevas prácticas que mejoran la productividad y la sostenibilidad. Esta integración de nuevo conocimiento externo permite a la empresa mejorar sus prácticas y mantenerse competitiva en un mercado en constante cambio.

### 1.8.4 Contratación de Personas No Familiares

De manera similar, cuando el conocimiento y la experiencia se adquieren mediante la contratación de personas no familiares especialmente cualificadas, se incrementa la apertura y la flexibilidad de la empresa familiar (Letonja et al., 2021). La empresa familiar puede ser vista como un equipo de fútbol. Traer nuevos jugadores (conocimientos externos) con habilidades diferentes mejora el rendimiento del equipo, haciéndolo más flexible y competitivo.

Por lo cual, absorber, combinar e integrar el nuevo conocimiento externo con el ya disponible en la empresa ofrece nuevas perspectivas de sostenibilidad para la empresa a lo largo de las generaciones (Tan y Olaore, 2021). Obtener nuevo conocimiento externo mejora la gestión y fomenta la eficacia organizacional familiar. Este proceso de acumulación externa de conocimiento es esencial para que la empresa familiar pueda adaptarse y responder a los cambios del mercado y las demandas del entorno empresarial.

***Hipótesis planteada:*** *La acumulación de conocimiento externo tiene una influencia positiva en la eficacia organizacional en las empresas familiares.*

## 2 CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento en empresas familiares se revela como un componente esencial para alcanzar la eficacia organizacional y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Este estudio ha explorado cómo las interacciones familiares y la teoría de la SEW influyen en la gestión del conocimiento, destacando cómo estos elementos se entrelazan para fortalecer la competitividad y la capacidad innovadora de estas empresas.

Las interacciones familiares desempeñan un papel vital en la gestión del conocimiento dentro de las empresas familiares. Estas interacciones pueden ser estructurales, cognitivas y relacionales, y cada tipo contribuye significativamente a la

comunicación efectiva y la toma de decisiones. Las interacciones estructurales, como las reuniones familiares regulares, facilitan la transferencia de conocimiento y la toma de decisiones rápidas (Arregle et al., 2015). Las interacciones cognitivas, basadas en experiencias y entendimientos compartidos, crean una base sólida de conocimiento común que reduce los malentendidos y aumenta la eficiencia operativa (Chirico y Salvato, 2016). Las interacciones relacionales, fundamentadas en la confianza y el compromiso emocional, fomentan un ambiente de trabajo positivo y resiliente (Kellermanns et al., 2016).

La SEW proporciona un marco fundamental para entender cómo las empresas familiares manejan el conocimiento. Los aspectos no financieros que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, como la identidad familiar, la influencia social y el control sobre la empresa, afectan significativamente los procesos de acumulación de conocimiento (Gómez et al., 2017). Las decisiones en las empresas familiares están a menudo influenciadas por el deseo de preservar esta riqueza socioemocional, reforzando así la importancia de mantener el control familiar y una visión a largo plazo (Berrone et al., 2017).

La participación y la esencia familiar son esenciales para la acumulación y preservación del conocimiento en las empresas familiares. La participación familiar implica que los miembros de la familia tengan una parte significativa de la propiedad y ocupen posiciones de liderazgo, lo cual influye directamente en la dirección y decisiones de la empresa (Rondi et al., 2019). La esencia familiar, centrada en las intenciones de mantener el control de la empresa a lo largo de las generaciones, impulsa las motivaciones y el compromiso necesarios para una gestión efectiva del conocimiento (Le Breton-Miller y Miller, 2016). Esta integración de participación y esencia es fundamental para captar la complejidad de las empresas familiares.

La acumulación interna de conocimiento es fundamental para conectar los recursos y capacidades únicos de la familia con el desarrollo de capacidades dinámicas. Estas capacidades permiten a la empresa familiar adaptarse y responder eficazmente a los cambios del entorno (Hernández-Perlines et al., 2020). Además, la acumulación interna de conocimiento facilita el desarrollo de relaciones más cercanas y personalizadas con distribuidores y socios comerciales, lo que puede traducirse en una mejor comprensión de los gustos y necesidades cambiantes de los consumidores (Reay et al., 2015).

La integración del conocimiento externo es vital para mejorar la competitividad de la empresa familiar. La formación y adquisición de conocimientos fuera de la empresa permiten a los miembros de la familia integrar nuevo conocimiento con el ya existente, enriqueciendo así la base de conocimientos de la empresa (Kotlar et al., 2018). Este

proceso es esencial para adaptarse a los cambios del mercado y las demandas del entorno empresarial. La contratación de personas no familiares especialmente cualificadas también incrementa la apertura y la flexibilidad de la empresa familiar (Aldrich y Cliff, 2018).

La preservación del capital emocional es una prioridad en las empresas familiares, lo cual se traduce en una resistencia a la profesionalización. Esta resistencia, motivada por el deseo de mantener el control familiar y la cohesión interna, puede limitar la adopción de estrategias externas de acumulación de conocimiento (Nordqvist et al., 2015). Sin embargo, mantener un ambiente que transmita la cultura y los valores familiares es determinante para la eficacia organizacional y la sostenibilidad a largo plazo (Pieper et al., 2015).

## 2.1 LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

La digitalización está transformando la manera en que las empresas gestionan el conocimiento. Investigaciones futuras deberían explorar cómo las empresas familiares pueden integrar herramientas digitales para mejorar la gestión del conocimiento y la eficacia organizacional. Además, la diversidad generacional dentro de las familias empresariales presenta desafíos y oportunidades únicas. Es esencial investigar cómo las diferencias generacionales afectan la acumulación y transferencia de conocimiento, y cómo estas diferencias pueden ser gestionadas para fomentar una cultura de aprendizaje continuo.

Un estudio comparativo entre empresas familiares y no familiares en términos de gestión del conocimiento podría proporcionar una comprensión más profunda de las ventajas y desventajas inherentes a cada tipo de organización. El rol de la educación formal y la formación continua también merece una mayor atención. Investigar cómo estas prácticas impactan la acumulación de conocimiento en empresas familiares y cómo pueden ser optimizadas para mejorar la competitividad es un área prometedora.

Desarrollar y evaluar estrategias que permitan a las empresas familiares profesionalizarse sin perder su identidad y cohesión familiar es otro campo de estudio relevante. Además, es importante examinar cómo la cultura organizacional específica de cada empresa familiar influye en la gestión del conocimiento y la eficacia organizacional, y cómo se pueden implementar cambios culturales para mejorar estos procesos.

Por lo tanto, la gestión del conocimiento es un elemento clave para la eficacia organizacional en las empresas familiares. La integración de los conceptos de participación y esencia familiar, junto con la teoría de la riqueza socioemocional, proporciona un marco integral para entender las dinámicas únicas de estas empresas

y su impacto en la gestión del conocimiento. Las futuras investigaciones pueden ampliar este conocimiento y ofrecer nuevas estrategias para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas familiares.

### 3 AGRADECIMIENTOS

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

### REFERENCIAS

Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2018). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00011-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00011-9)

Amato, S., Esposito, V., & Serravalle, F. (2021). Firms' sources of knowledge and innovation: An empirical study on family firms. *Journal of Innovation and Knowledge*, 6, 265-286. <https://doi.org/10.1007/s11846-011-0065-6>

Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2015). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 42(1), 73-93. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>

Barros-Contreras, J., & Palma-Ruiz, J. (2020). Knowledge accumulation and its effects on organizational performance in family businesses. In João Leitão, António Nunes, Dina Pereira, Veland Ramadani (Eds.), *Intrapreneurship and Sustainable Human Capital Digital Transformation Through Dynamic Competences*. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-49410-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-49410-0_10)

Barros-Contreras, I., Palma-Ruiz, J., & Torres-Toukoumidis, A. (2021). Organizational capabilities for family firm sustainability: The role of knowledge accumulation and family essence. *Sustainability*, 13(10), 5607. <https://doi.org/10.3390/su13105607>

Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2017). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

Botero, I. C., Cruz, C., De Massis, A., & Nordqvist, M. (2021). Effect of knowledge sharing on family firms. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 459-481. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2020-0653>

Campopiano, G., De Massis, A., & Chirico, F. (2020). The role of family in family firm strategic resources: Family involvement and management. *Journal of Family Business Strategy*, 33(3), 284-309. <https://doi.org/10.1177/0894486520927289>

Chandler, G. N. (2021). Knowledge transfer as an emerging element in organizational learning. In Carolina Machado, J. Paulo Davim (Eds), *Knowledge Management and Learning Organizations*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-71079-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-71079-8_4)

Chirico, F., & Salvato, C. (2016). Knowledge internalization and product development in family firms: When relational and affective factors matter. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(1), 201-229. <https://doi.org/10.1111/etap.12114>

- Döring, T., & Witt, P. (2020). Knowledge management in family businesses: Evidence from Germany. *Knowledge Management Research & Practice*, 18 (2), 175-187. <https://doi.org/10.1080/14778238.2019.1621224>
- Ge, Y., & Campopiano, G. (2021). Knowledge management in family business succession: Trends and challenges. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 326-349. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0701>
- Gómez-Mejía, L. R., Patel, P. C., & Zellweger, T. M. (2017). In the horns of the dilemma: Socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms. *Journal of Management*, 44(4), 1369-1397. <https://doi.org/10.1177/0149206315614375>
- Hernández-Perlines, F., Moreno-García, J., & Yáñez-Araque, B. (2020). The mediating role of competitive strategy in international entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 69(11), 362-374. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.142>
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. W. (2016). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, 19(1), 1-17. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x>
- Khan, H. (2023). Using knowledge management to enhance organizational performance. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 9(11), 1-17. <https://dx.doi.org/10.22161/ijaems.9111>
- Kotlar, J., De Massis, A., Fang, H., & Frattini, F. (2018). Strategic reference points in family firms. *Small Business Economics*, 49(3), 531-556. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9556-6>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.09.001>
- Letonja, M., Duh, M., & Tominc, P. (2021). Knowledge transfer in family businesses: Insights from Slovenia. *Serbian Journal of Management*, 16(1), 181-199. <https://doi.org/10.5937/sjm16-31199>
- Liao, J., Liu, X., & Wang, L. (2021). A dynamic model of intellectual capital creation in family firms. *Journal of Business Administration Research*, 4 (2), 48-58. <https://doi.org/10.30564/jbar.v4i2.2635>
- Motoc, I. (2020). Knowledge dynamics in family business: Challenges and opportunities. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 8 (2), 145-157. <https://doi.org/10.2478/mdke-2020-0010>
- Nguyen, T. (2021). How firms accumulate knowledge and innovate: A study of family firms. *Management Decision*, 60 (5), 1413-1437. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2020-1546>
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2015). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>
- Pieper, T. M., Astrachan, J. H., & Manners, G. E. (2015). Conflict in family business: Common metaphors and suggestions for intervention. *Family Relations*, 53(1), 60-67. <https://doi.org/10.1111/fare.12011>
- Reay, T., Pearson, A. W., & Dyer, W. G. (2015). Advising family enterprise: Examining the role of the business consultant. *Family Business Review*, 28(3), 265-276. <https://doi.org/10.1177/0894486513494277>
- Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2019). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 100236. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001>
- Tan, H., & Olaore, G. O. (2021). The effect of learning effectiveness on operations and employees. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 9 (2), 110-127. <https://doi.org/10.1108/XJM-09-2020-0122>

# 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

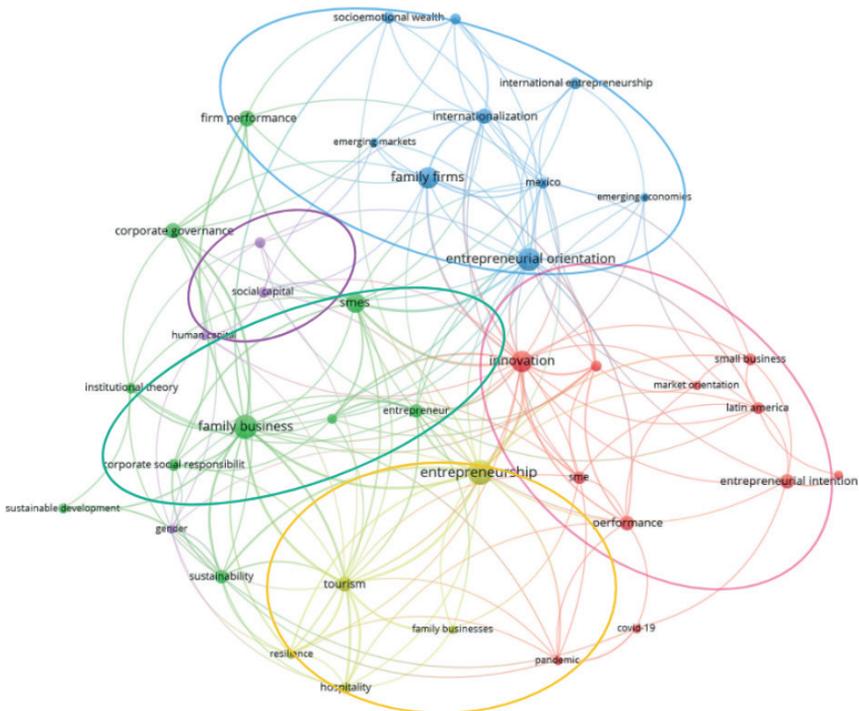
En esta primera fase, se establece la pregunta de investigación y se definen los criterios de inclusión y exclusión de los estudios. Es fundamental determinar las palabras clave y términos de búsqueda para localizar los estudios pertinentes en las bases de datos seleccionadas. La pregunta de investigación 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](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](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 absorbiva 105, 114, 119, 120, 121, 127, 129, 139

Conflictos intersectoriales 63

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

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

### D

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

Dinámica empresarial familiar 63

Dinámica generacional 22, 23, 25

### E

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

Estructura y gobernanza 63

### G

Gestión de la propiedad 22, 23, 36, 67

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

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

### I

Innovación tecnológica 22, 23, 37

### L

Liderazgo en empresas familiares 40, 125, 126

### O

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

## P

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

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

## R

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

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

## S

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

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

## T

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

## V

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