

# La dinámica de las empresas familiares: un estudio local y global

---

John Eddson Burgos Burgos  
Alfonso Rojo Ramírez  
John Andrés Burgos Nole

# **La dinámica de las empresas familiares: un estudio local y global**

---

John Eddson Burgos Burgos  
Alfonso Rojo Ramírez  
John Andrés Burgos Nole



© **John Eddson Burgos Burgos**

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7487-9984>

Filiación Universidad Técnica de Machala

Correo [jburos@utmachala.edu.ec](mailto:jburos@utmachala.edu.ec)

**Alfonso Rojo Ramírez**

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1295-7614>

Filiación Universidad de Almería

Correo [arojo@ual.es](mailto:arojo@ual.es)

**John Andrés Burgos Nole**

ORCID <https://orcid.org/0009-0007-4293-998X>

Filiación Universidad de Alcalá


Correo [john.burgos@edu.uah.es](mailto:john.burgos@edu.uah.es)

Primera edición, 2025-11-12

**ISBN: 978-9942-53-113-1**

**DOI:** <http://doi.org/10.48190/9789942531131>

Distribución online

 Acceso abierto

**Cita**

Burgos, J., Rojo, A. Burgos, J. (2025) La dinámica de las empresas familiares: un estudio local y global. Editorial Grupo Compás

Este libro es parte de la colección de la Univesidad Técnica de Machala y ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad de la publicación. El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

## **La dinámica de las empresas familiares: un estudio local y global.**

### **"Perspectivas Innovadoras y Metodologías Actuales"**

#### **Presentación**

Durante las últimas décadas del siglo 20 hemos observado el papel protagonista que han ido tomando las empresas familiares en el campo de la formación universitaria y la investigación. De ser este un aspecto tangencial, muchas veces reducido al ámbito de las escuelas de negocios, se ha ido extendiendo considerablemente a todos los ámbitos, tanto profesionales, como universitarios. El árbol que suele tomarse de referencia para representar la empresa familiar ha crecido considerablemente y hoy extiende y prolonga su sombra mágica en todos los ámbitos de la vida social con fuerte arraigo.

Y no nos debe de extrañar, lo realmente sorprendente es que todavía hoy sigamos hablando, cuando estudiamos la empresa familiar, como si fuera este un caso particular de la empresa y nada más lejos de la realidad. Tal como señala Rojo-Ramírez et al. (2024), lo realmente correcto sería hablar del estudio de la empresa considerando que este estudio está destinado a las empresas familiares pues, como se indica en este libro y señala la totalidad de los estudios existentes (p. ej. IEF y Red de Cátedras de Empresa Familiar, 2025), las empresas consideradas familiares constituyen un vasto universo que eclipsa las no familiares: hoy sabemos que la excepción es la empresa no familiar. No obstante, todavía existe la inercia para el estudio de la empresa familiar, lo que es bueno en el sentido de que nos advierte, o nos descubre, que hay aspectos en la empresa (familiar) que van más allá de los aspectos puramente económico-financiero que merecen ser estudiados para mejor comprender la realidad empresarial y su gestión en entornos sociales cambiantes.

Pues bien, es en este contexto que debemos enmarcar el libro que presentamos bajo el título *"La dinámica de las empresas familiares: un estudio local y global"* *"Perspectivas Innovadoras y Metodologías Actuales"*. Se trata de una obra en la que se presentan los aspectos más comunes que deben tomarse en consideración cuando hablamos de las empresas (familiares), de manera similar a como suele ocurrir en la gran mayoría de los trabajos que ayudan a divulgar y estudiar la empresa (familiar) (p. ej. Zellweger 2017; IEF y Red de Cátedras de Empresa Familiar 2025), con la particularidad de que se centra en lo local, concretamente en la Provincia de El Oro, en Ecuador, lo que le imprime un carácter especial y ofrece valor añadido.

Por supuesto que en la obra se podrían incluir más temas de interés y probablemente con mayor profundidad, pero, dado el modesto objetivo que con ella se persigue, esto es, comprender los factores clave que influyen en su

desarrollo y continuidad de la empresa (familiar), centrándose en su entorno, se comprende y justifica suficientemente el alcance de la misma.

Dado que he venido explicando esta materia durante años en la Universidad de Almería, particularmente en cursos específicos y en másteres, y he tenido la ocasión de relacionarme por cuestiones profesionales con numerosas empresas familiares, puedo afirmar que la obra que ahora prólogo del Profesor John Edson Burgos se trata de una obra bien construida y apropiada para los estudiantes y profesionales interesados en estas cuestiones que, como he señalado, son la mayoría de los profesionales que se relacionan con las empresas y las empresas mismas.

Mi relación con el autor principal de esta obra, el Dr. John, se deriva de sus estancias en la Universidad de Almería, donde colaboró en la Cátedra de Empresa Familiar que dirigía en aquel momento y que fue el comienzo de una amigable relación que actualmente mantengo. Sus estancias en la UAL le permitieron, finalmente, en el año 2019, defender su tesis doctoral que tuve el honor de dirigir junto a la profesora Alicia Ramírez bajo el título: *"La innovación de los procesos productivos en las empresas agrícolas bananeras de la provincia de El Oro - República del Ecuador y su impacto en el desempeño empresarial"* y de las que se han derivado algunos artículos de investigación.

Estoy convencido de que esta obra será de gran ayuda para los estudiantes de la Universidad de Machala donde actualmente imparte docencia, así como para los profesionales y empresarios (familiares) que encontrarán en ella un incentivo para seguir conociendo más y mejor sus empresas.

Alfonso A. Rojo Ramírez  
Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad  
Universidad de Almería. España

## **Introducción**

Las empresas familiares representan una de las estructuras empresariales más extendidas en el mundo y desempeñan un papel fundamental en la economía global. Su relevancia radica no solo en la generación de empleo y riqueza, sino también en su capacidad para preservar valores, tradiciones y un compromiso a largo plazo con la sostenibilidad del negocio. Sin embargo, enfrentan desafíos significativos en áreas como la sucesión, la gobernanza y la innovación, que pueden determinar su éxito o fracaso.

Este libro nace con el propósito de ofrecer un análisis integral sobre la gestión y sostenibilidad de las empresas familiares. Basado en estudios académicos y casos reales, busca proporcionar herramientas y estrategias para mejorar la competitividad y continuidad de este tipo de organizaciones. A lo largo de sus capítulos, se abordan desde conceptos fundamentales hasta prácticas avanzadas de gestión, con un enfoque aplicado que combina teoría y práctica.

El objetivo principal de este libro es ofrecer una guía estructurada que facilite la comprensión, gestión y optimización de las empresas familiares. Su propósito es proporcionar un marco de referencia sólido que permita a empresarios, académicos y consultores identificar y analizar los factores clave que determinan su desarrollo, sostenibilidad y proyección a largo plazo. A través del análisis de modelos de gobernanza, estrategias de innovación, planificación de la sucesión y gestión financiera, este libro pretende dotar al lector de conocimientos que le ayuden a mejorar la gestión de su empresa familiar o a contribuir en el ámbito académico con nuevas investigaciones.

Para lograr el objetivo planteado el libro se compone de once capítulos, cada uno diseñado para abordar una dimensión clave de las empresas familiares:

1. Introducción a las Empresas Familiares: Definición, características esenciales e impacto en la economía global.
2. Estructura y Gobernanza en las Empresas Familiares: Propiedad, gestión y protocolos familiares.
3. Cultura y Valores en la Empresa Familiar: Transmisión de valores, impacto en la toma de decisiones y equilibrio entre tradición e innovación.
4. Ciclo de Vida y Sucesión en la Empresa Familiar: Etapas del desarrollo empresarial y estrategias de sucesión.
5. Empresas Familiares en el Mundo: Retos y Oportunidades: Análisis global y contexto en América Latina.
6. Gestión Financiera y Rendimiento en Empresas Familiares: Modelos de financiamiento y comparación con empresas no familiares.
7. Innovación y Adaptación en la Empresa Familiar: Estrategias para fomentar la creatividad y casos de éxito.

8. Empresas Familiares y Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Compromiso social, sostenibilidad y alianzas estratégicas.
9. Análisis Comparativo del Desempeño de Empresas Familiares: Factores de éxito y fracaso, modelos de evaluación.
10. Estrategias para la Sostenibilidad de las Empresas Familiares: Diversificación, profesionalización y modelos híbridos.
11. Reflexiones Finales y Proyecciones: Síntesis, recomendaciones y futuras líneas de investigación.

Cada capítulo está diseñado para ofrecer una combinación de teoría y práctica, con estudios de caso y referencias que facilitan la comprensión de los conceptos expuestos.

El diseño y desarrollo de este libro está estructurado con un enfoque didáctico que permite un aprendizaje progresivo y aplicado. Sus principales características pedagógicas incluyen:

- Enfoque interdisciplinario: Integra conocimientos de administración, economía y sociología para un análisis integral de las empresas familiares.
- Estudios de caso: Presenta ejemplos reales de empresas familiares exitosas y en crisis, ilustrando los conceptos clave. Por otro lado, se presentan los resultados de una investigación sobre la dinámica de las empresas familiares de la provincia de EL Oro. En la metodología se acogió la base de datos de la SuperCIAS del ranking de las 500 mejores empresas de la provincia clasificándolas entre familiares y no familiares para realizar el estudio.
- Preguntas de reflexión: Cada capítulo incluye preguntas diseñadas para fomentar el pensamiento crítico y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.
- Recursos adicionales: Se ofrecen referencias bibliográficas y sugerencias para profundizar en cada tema tratado.
- Equilibrio entre teoría y práctica: Proporciona un enfoque académico riguroso, pero con orientación práctica para facilitar su aplicación en el mundo real.

En conjunto, este libro aspira a ser una referencia esencial para quienes desean comprender la dinámica de las empresas familiares y aplicar estrategias efectivas para su sostenibilidad y crecimiento. Con una combinación de teoría, estudios de caso y herramientas prácticas, busca contribuir al desarrollo de conocimientos aplicables tanto en el ámbito empresarial como en la investigación académica.

## **Metodología**

La presente obra se basa en una investigación desarrollada a lo largo de los años 2023 - 2024, cuyo objetivo fue analizar la presencia y características de las empresas familiares en la provincia de El Oro. Para ello, se tomó como referencia el ranking oficial de las 500 mejores empresas de El Oro elaborado por la Superintendencia de Compañías del Ecuador donde se desglosa la información por provincias.

A partir de esta base, se procedió a clasificar las empresas en dos categorías: empresas familiares y empresas no familiares. Esta clasificación se realizó mediante un proceso de recopilación de información que incluyó entrevistas, revisión documental y encuestas dirigidas a representantes legales, directivos y miembros del entorno empresarial. Las respuestas obtenidas permitieron identificar el carácter familiar o no familiar de cada empresa, según criterios previamente establecidos, tales como la participación de una familia en la propiedad y gestión, el relevo generacional o la permanencia de la familia fundadora en los órganos de decisión.

## **Estudio Comparativo Global**

El análisis desarrollado en este libro se enmarca dentro de un interés creciente a nivel global por comprender el papel de las empresas familiares en las economías nacionales. Estudios internacionales han demostrado que este tipo de organizaciones no solo representan una parte significativa del tejido empresarial en numerosos países, sino que también muestran características distintivas en cuanto a resiliencia, compromiso a largo plazo, y generación de empleo. En ese sentido, la presente investigación busca aportar a la comprensión local de este fenómeno mediante una comparación con los patrones y tendencias globales. Al identificar similitudes y diferencias entre las empresas familiares de la provincia de El Oro y aquellas estudiadas en contextos internacionales, se busca enriquecer el debate académico y práctico sobre su rol económico, sus desafíos en materia de sucesión y profesionalización, así como su potencial de sostenibilidad y crecimiento en entornos competitivos lo que se representa mediante gráfica circular



## Índice

Introducción .....	2
Capítulo 1 .....	15
Introducción a las Empresas Familiares.....	15
Objetivo del Capítulo.....	15
1.1 Definición y Características Esenciales.....	16
1.1.1 Características esenciales: .....	16
1.2 Diferencias con Empresas No Familiares .....	17
1.3 Importancia en la Economía Global y Local .....	18
Aporte a la Economía Global .....	18
Relevancia en la Economía Local .....	18
Factores que explican la alta presencia de liderazgo familiar: .....	19
Predominio de Administradores (45%).....	21
Alta Presencia de Gerentes (30%) .....	21
Baja Presencia de presidentes (16%) .....	21
Menor Cantidad de directores ejecutivos (9%) .....	21
Tendencias y Oportunidades .....	22
Profesionalización de la Gestión.....	22
Mayor Institucionalización del Liderazgo .....	22
Equilibrio entre Control Familiar y Gestión Profesional.....	22
Resumen del capítulo 1 .....	22
Preguntas de Reflexión .....	23
Actividad Autónoma .....	24
Capítulo 2 .....	25

Estructura y Gobernanza en las Empresas Familiares .....	25
Objetivo del Capítulo.....	25
2.1 Propiedad, Gestión y Roles Familiares .....	26
2.1.1 Propiedad.....	26
2.1.2 Gestión .....	26
2.1.3 Roles Familiares .....	26
2.2 Gobierno Corporativo y Consejos de Familia .....	26
2.2.1 Consejo de Familia .....	26
2.2.2 Juntas Directivas.....	27
2.3 Protocolos Familiares y su Impacto en la Continuidad del Negocio.....	27
2.3.1 Importancia del Protocolo Familiar .....	27
2.3.2 Elementos Clave del Protocolo Familiar .....	27
El protocolo familiar en las empresas familiares de la provincia de El Oro .	27
Tendencias y Oportunidades .....	29
Resumen del capítulo .....	29
Preguntas de reflexión .....	30
Capítulo 3 .....	31
Cultura y Valores en la Empresa Familiar .....	31
Objetivo del Capítulo.....	31
3.1 Transmisión de Valores y Legado Generacional .....	32
3.2 Influencia de la Cultura Familiar en la Toma de Decisiones .....	32
3.3 Equilibrio entre Tradición e Innovación.....	32
Cultura y valores en las empresas familiares de la provincia de El Oro .....	33
Cultura Organizacional (40%) .....	33

Resumen del capítulo .....	35
Preguntas de reflexión .....	35
Actividad Autónoma .....	36
Actividad Autónoma .....	36
Capítulo 4 .....	37
Ciclo de Vida y Sucesión en la Empresa Familiar .....	37
Objetivo del Capítulo.....	37
4.1 Etapas del Ciclo de Vida de la Empresa Familiar.....	38
4.2 Planificación de la Sucesión y Liderazgo Intergeneracional.....	38
4.3 Casos de Éxito y Fracaso en la Sucesión Empresarial .....	38
Falta de Normativa para la Sucesión (49%).....	40
Resistencia a la Sucesión (29%) .....	40
Desacuerdos Familiares (15%).....	40
Falta de Planificación de la Sucesión (7%).....	40
Factores que Impiden la Sucesión en Empresas Familiares de El Oro.....	41
Falta de Planificación de la Sucesión .....	41
Resistencia del Fundador a Delegar el Control.....	41
Falta de Interés o Preparación de las Nuevas Generaciones.....	41
Problemas Económicos y Falta de Modernización.....	42
Conflictos Familiares .....	42
Consecuencias de la Falta de Sucesión.....	42
3. Estrategias para Mejorar la Sucesión en Empresas Familiares .....	43
Ciclo de vida de las empresas familiares en la provincia de el Oro .....	44
Resumen del Capítulo.....	45

Preguntas de reflexión .....	46
Actividad Autónoma .....	46
Capítulo 5 .....	48
Empresas Familiares en el Mundo: Retos y Oportunidades .....	48
Objetivo del Capítulo .....	48
5.1 Tendencias Globales en la Gestión de Empresas Familiares .....	49
5.1.1 Profesionalización y Gobernanza .....	49
5.1.2 Digitalización y Transformación Tecnológica .....	49
5.1.3 Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial .....	49
5.2 Empresas Familiares en América Latina y su Contexto Económico .....	49
5.2.1 Retos Económicos y Políticos .....	49
5.2.3 Acceso a Financiamiento .....	50
5.2.4 Sucesión y Transición Generacional .....	50
5.3 Adaptación a los Cambios del Mercado .....	50
5.3.1 Estrategias de Innovación .....	50
5.3.2 Expansión Internacional .....	50
5.3.4 Resiliencia y Cultura Organizacional .....	50
Empresas familiares en El Oro retos y oportunidades .....	51
Factores Económicos (50%) .....	51
Resumen del Capítulo .....	53
Preguntas de reflexión .....	53
Capítulo 6 .....	55
Gestión Financiera y Rendimiento en Empresas Familiares .....	55
Objetivo del Capítulo .....	55

6.1 Modelos de Financiamiento y Acceso a Capital .....	56
6.2 Rentabilidad y Sostenibilidad Financiera.....	56
6.2.1 Factores que influyen en la rentabilidad:.....	56
6.3 Comparación del Desempeño con Empresas No Familiares.....	57
Rentabilidad y cuota de mercado en la empresa familiares de la provincia de El Oro .....	58
Resumen del Capítulo.....	60
Preguntas de reflexión .....	60
Capítulo 7 .....	62
Innovación y Adaptación en la Empresa Familiar .....	62
Objetivo del Capítulo.....	62
7.1 Importancia de la Innovación en la Continuidad del Negocio .....	63
7.2 Estrategias para Fomentar la Creatividad en la Empresa Familiar.....	63
7.3 Casos de Empresas Familiares Exitosas en la Era Digital.....	64
Caso 1: Grupo Inditex .....	64
Caso 2: Lego.....	64
Caso 3: Grupo Bimbo .....	65
Empresas con adaptación digital a través de administradores (35%).....	67
Empresas con área específica de marketing digital (22%).....	67
Empresas que contratan servicios externos de innovación digital (23%) ....	67
Empresas sin adaptación digital (18%).....	68
Empresas con innovación liderada por el gerente (2%).....	68
Análisis de Tendencias y Oportunidades .....	68
Resumen del Capítulo.....	69

Preguntas de reflexión .....	70
Actividad Autónoma .....	70
Capítulo 8 .....	71
Empresas Familiares y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	71
Objetivo del Capítulo.....	71
8.1 El Compromiso Social en las Empresas Familiares.....	71
8.2 Sostenibilidad e Impacto Ambiental .....	72
8.3 Alianzas Estratégicas y Filantropía .....	72
Resumen del Capítulo.....	75
Preguntas de reflexión .....	76
Actividad Autónoma .....	76
Capítulo 9 .....	77
Análisis Comparativo del Desempeño de Empresas Familiares .....	77
Objetivo del Capítulo.....	77
9.1 Factores de Éxito y Fracaso.....	78
Factores de Éxito.....	78
Factores de Fracaso.....	78
9.2 Modelos de Evaluación de Desempeño .....	78
9.3 Indicadores Clave para la Sostenibilidad.....	79
Resumen del Capítulo.....	80
Preguntas de reflexión .....	81
Actividad Autónoma .....	81
Capítulo 10 .....	82
Estrategias para la Sostenibilidad de las Empresas Familiares .....	82

Objetivo del Capítulo.....	82
10.1 Estrategias de Diversificación y Crecimiento .....	83
Principales estrategias de diversificación: .....	83
10.2 Profesionalización y Transición hacia Modelos Híbridos .....	83
Estrategias para la profesionalización:.....	83
10.3    Desafíos Futuros y Perspectivas para la Empresa Familiar .....	84
Resumen del Capítulo.....	86
Preguntas de reflexión .....	86
Actividad Autónoma .....	87
Capítulo 11 .....	88
Reflexiones Finales y Proyecciones .....	88
Objetivo del Capítulo.....	88
11.1 Síntesis de los Aprendizajes Clave .....	89
11.2 Recomendaciones para Empresarios y Académicos .....	89
Para Empresarios: .....	89
Para Académicos: .....	90
11.3 Futuro de la Investigación en Empresas Familiares.....	90
Resumen del Capítulo.....	91
Preguntas de reflexión .....	91
Actividad Autónoma .....	92
Referencias bibliográficas.....	93
Anexos .....	98
2 - Guía Práctica para Empresas Familiares .....	99
A. Implementación de un Plan de Sucesión .....	99

B Estrategias para la Diversificación del Negocio .....	99
C Profesionalización de la Gestión .....	99
D Innovación y Digitalización .....	99
E Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	99



## **Capítulo 1**

### **Introducción a las Empresas Familiares**

#### **Objetivo del Capítulo**

El objetivo de este capítulo es proporcionar una visión general sobre las empresas familiares, identificando sus principales características, su estructura de gobierno y su relevancia en la economía. Asimismo, se busca diferenciar este tipo de empresas de aquellas que no tienen una estructura familiar y comprender su papel en el entorno empresarial actual. Al finalizar este capítulo, el lector podrá:

1. Definir qué es una empresa familiar y reconocer sus características distintivas.
2. Analizar las diferencias entre las empresas familiares y las empresas no familiares.
3. Comprender el impacto de las empresas familiares en la economía global y local.
4. Reflexionar sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas familiares en el contexto actual.

Las empresas familiares han sido históricamente un pilar fundamental en la economía global, desempeñando un papel clave en la generación de empleo y la creación de riqueza en distintos sectores productivos. A lo largo del tiempo, han demostrado una notable capacidad de adaptación y resiliencia frente a crisis económicas y cambios en los mercados. Su particular estructura de propiedad, basada en la participación activa de los miembros de una misma familia, les otorga ventajas competitivas, pero también plantea desafíos significativos en términos de gobernanza, sucesión y sostenibilidad.

Las empresas familiares se caracterizan por la intersección de tres dimensiones fundamentales: la familia, la propiedad y la gestión. Estas dimensiones influyen en la toma de decisiones estratégicas, en la cultura organizacional y en el modelo de crecimiento a largo plazo. Si bien este tipo de empresas pueden disfrutar de una visión de negocio con mayor estabilidad y compromiso, también enfrentan retos como la profesionalización de la gestión, la planificación de la sucesión y la resolución de conflictos familiares.

A lo largo de este capítulo, se explorará la definición y características esenciales de las empresas familiares, sus diferencias con las empresas no familiares y su impacto en la economía global y local. Comprender estos aspectos permitirá identificar los factores clave que determinan su éxito y sostenibilidad en el tiempo.

En la práctica aplicada de este estudio, las Perspectivas Innovadoras se materializaron a través de la incorporación de enfoques disruptivos que

permitieron replantear los objetivos y los procesos de análisis. Se buscó trascender las soluciones tradicionales para proponer alternativas que integrarán tecnología, creatividad y adaptabilidad al contexto cambiante del sector. Esta visión no solo amplió el alcance de las hipótesis planteadas, sino que también favoreció la identificación de nuevas oportunidades de mejora que, de otro modo, habrían permanecido invisibles bajo esquemas convencionales.

Por su parte, las Metodologías actuales se adoptaron como marco estructural para garantizar la rigurosidad y la pertinencia de los resultados. Estas incluyeron técnicas de investigación mixtas, herramientas de análisis de datos de última generación y procedimientos de validación que aseguran la replicabilidad de los hallazgos. Al combinar el rigor metodológico con una visión orientada a la innovación, el estudio logró un equilibrio entre creatividad y precisión, optimizando así la aplicabilidad de sus conclusiones en escenarios reales.

## **1.1 Definición y Características Esenciales**

Las empresas familiares son organizaciones en las que una o varias familias tienen una influencia significativa en la propiedad, la gestión y la dirección estratégica del negocio. Este tipo de empresas pueden variar en tamaño, desde pequeños negocios locales hasta grandes corporaciones multinacionales. Según la definición de Astrachan y Shanker (2003), una empresa es considerada familiar cuando la mayor parte de la propiedad está en manos de una familia, y existe la intención de que la misma continúe a través de generaciones.

### **1.1.1 Características esenciales:**

1. Propiedad Familiar: Una parte significativa de la empresa es propiedad de una o varias familias, que suelen tener el control de las decisiones estratégicas (Chrisman, Chua & Sharma, 2005).
2. Participación en la Gestión: Los miembros de la familia pueden desempeñar funciones clave en la administración y liderazgo de la organización.
3. Continuidad Generacional: Existe un interés en la sucesión del negocio a través de generaciones, asegurando la pervivencia de la empresa (Miller & Le Breton-Miller, 2005).
4. Identidad y Cultura Empresarial: Los valores, la visión y la misión de la empresa suelen estar influenciados por la cultura y tradiciones familiares.
5. Compromiso y Lealtad: La vinculación emocional con el negocio es fuerte, lo que fomenta la dedicación de los miembros de la familia hacia la empresa (Gersick et al., 1997).

6. Retos en la Profesionalización: Las empresas familiares pueden enfrentar desafíos en la separación de la relación personal y profesional, así como en la adopción de prácticas de gobernanza empresarial eficientes (Ward, 2004).

## 1.2 Diferencias con Empresas No Familiares

Las empresas familiares difieren de las empresas no familiares en varios aspectos fundamentales, incluyendo la estructura de propiedad, la toma de decisiones y la cultura organizacional.

*Tabla 1.* Diferencias entre empresas familiares y no familiares

Aspecto	Empresas Familiares	Empresas No Familiares
Propiedad	Controlada por una o varias familias	Propiedad dispersa entre inversores o accionistas sin vínculos familiares (Anderson & Reeb, 2003)
Dirección	Miembros de la familia en puestos clave	Directivos profesionales contratados externamente
Objetivo principal	Equilibrio entre rentabilidad y legado familiar	Maximizar la rentabilidad y el valor para accionistas (Villalonga & Amit, 2006)
Cultura empresarial	Basada en valores familiares y tradición	Cultura corporativa orientada a la eficiencia y competitividad
Sucesión	Planificada para la siguiente generación familiar	Reemplazo de líderes según necesidades del mercado (Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004)
Financiamiento	Capital propio o recursos limitados	Acceso a mercados financieros y fondos de inversión

**Nota:** En la tabla 1 se muestra las diferencias más comunes entre una empresa familiar y otra no familiar (Zahra, et. al, 2004).

### **1.3 Importancia en la Economía Global y Local**

Las empresas familiares desempeñan un papel crucial en el desarrollo económico y social, tanto a nivel global como en las economías locales. Su impacto puede medirse en términos de generación de empleo, contribución al PIB y sostenibilidad a largo plazo.

#### **Aporte a la Economía Global**

- Representan entre el 70% y el 90% de las empresas en el mundo, dependiendo del país y la región (IFERA, 2003).
- Generan entre el 50% y el 80% del empleo en muchas economías (PwC Family Business Survey, 2021).
- Contribuyen significativamente al crecimiento del PIB global.
- Son responsables de una gran parte de la innovación y la creación de nuevos negocios (Mazzola, Marchisio & Astrachan, 2008).

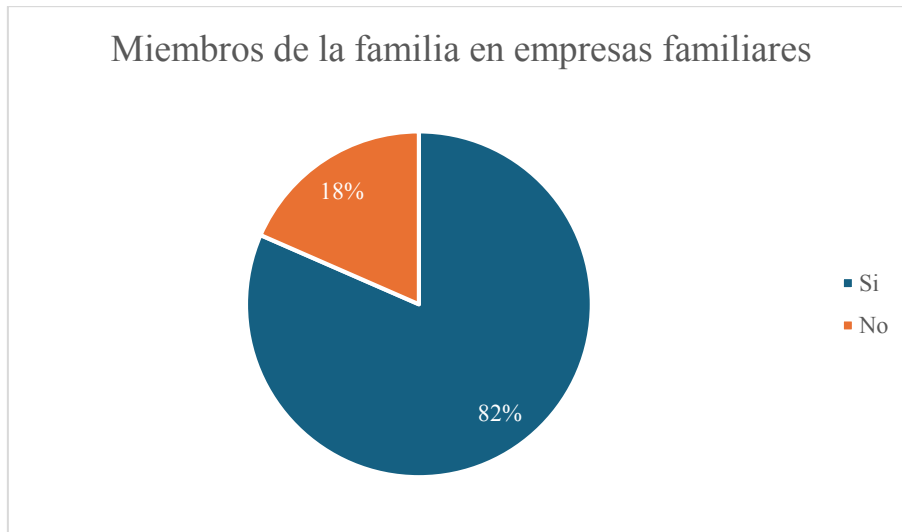
#### **Relevancia en la Economía Local**

- Impulsan el desarrollo de comunidades y regiones a través de la generación de empleo.
- Fomentan la estabilidad económica al mantener operaciones a largo plazo, en comparación con empresas no familiares que pueden enfocarse en beneficios a corto plazo.
- Son clave en la transmisión de valores empresariales, conocimientos y habilidades a través de generaciones, lo que contribuye a la sostenibilidad del tejido empresarial local (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida, 2001).

#### **Las empresas familiares en la provincia de El Oro**

La empresa familiar orense no difiere de las características mundiales para su definición. En la provincia se determinó que los puestos claves están en manos de los miembros de la familia quienes buscan sostener el equilibrio entre rentabilidad y legado familiar. Para ello, se basan en los valores familiares y su tradición. En la actualidad en varias de ellas ya se está planificando la sucesión para para la siguiente generación familiar.

*Ilustración 1.* Composición de la empresa familiar orense



**Nota:** En la ilustración 1 se muestra gráficamente la composición de las empresas familiares orense según estudio realizado por los autores 2023-2024.

La Ilustración 1 Muestra que una gran mayoría de los negocios familiares (82%) están compuestos y dirigidos por miembros de la familia, mientras que solo el 18% son gestionados por personas externas. Esto indica que, en la mayoría de los casos, las familias propietarias mantienen el control y la dirección de sus empresas sin delegar la gestión a profesionales externos.

#### **Factores que explican la alta presencia de liderazgo familiar:**

1. Compromiso y legado generacional: En muchas empresas familiares, la dirección del negocio es vista como un patrimonio que debe preservarse y transmitirse a futuras generaciones.
2. Confianza y control: Las familias pueden preferir mantener el control total de la empresa para asegurar la continuidad de su visión y valores.
3. Resistencia a la profesionalización: En algunos casos, puede existir resistencia a la contratación de directivos externos por temor a perder la esencia de la empresa.

Por otro lado, el 18.4% de las empresas han optado por una gestión externa, lo que podría indicar la necesidad de profesionalizar el negocio o la falta de interés de algunos miembros familiares en asumir roles de liderazgo.

La Tabla 2 se presenta la información de las empresas familiares Orenses de la actividad a que se dedican estas empresas y que cargo ocupa el nivel más alto en dichas empresas.

Tabla 2. Actividad que realizan las empresas familiares en la provincia de El Oro

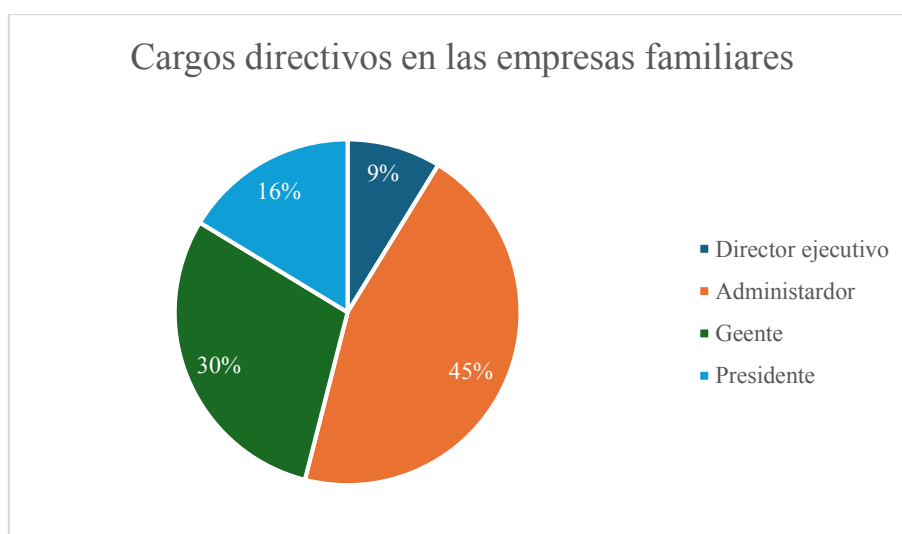
Actividad	Cantidad	Cargo	Cantidad
Agropecuaria	32	Director ejecutivo	21
Industrial	26	Administrador	108
Comercial	100	Gerente	71
Servicios	81	Presidente	39
<b>Total</b>	<b>239</b>	<b>Total</b>	<b>239</b>

En la tabla 2, se muestra las diferentes actividades que realizan las empresas familiares en la provincia de El Oro. Según estudio realizado en los años 2023-2024 las empresas familiares combinan dinamismo, tradición y compromiso a largo plazo, lo que las convierte en un pilar fundamental del sistema económico mundial y local. Su capacidad de adaptación e innovación, junto con su fuerte identidad organizacional, las posiciona como agentes clave en el crecimiento sostenible de las economías.

#### Cargo de Directivos en las empresas familiares en la provincia de El Oro

Los datos de la Ilustración 2 reflejan que la mayoría de las empresas familiares están gestionadas por administradores (45.2%) y gerentes (29.7%), mientras que los cargos de presidente (16.3%) y director ejecutivo (8.8%) tienen menor presencia. Esto sugiere que muchas de estas empresas aún mantienen estructuras organizativas más tradicionales y operativas, en lugar de enfoques altamente corporativos.

Ilustración 2. Cargo de Directivos en las empresas familiares en la provincia de El Oro



**Nota:** En la ilustración 2 se muestra gráficamente el predominio de los Administradores (45%). Este es el cargo más común en las empresas familiares, lo que sugiere que la mayoría tiene un enfoque administrativo operativo en lugar de estratégico.

- Los administradores pueden encargarse de la gestión diaria del negocio, supervisando procesos internos y operacionales.
- Esto podría indicar que muchas empresas familiares no han formalizado del todo sus estructuras de liderazgo, manteniendo una gestión centrada en la operatividad más que en la estrategia empresarial.

### **Alta Presencia de Gerentes (30%)**

- La presencia de gerentes sugiere que un número significativo de empresas ha adoptado estructuras más organizadas con niveles de mando definidos.
- Los gerentes pueden estar a cargo de departamentos específicos o de la gestión integral del negocio, dependiendo del tamaño de la empresa.
- Esta estructura permite un mayor grado de profesionalización de la gestión, pero aún con una fuerte presencia de la familia en la toma de decisiones.

### **Baja Presencia de presidentes (16%)**

- El rol de presidente indica una mayor institucionalización del negocio, pero sigue siendo poco común en estas empresas.
- La presencia de 39 presidentes sugiere que algunas empresas han establecido consejos de administración o estructuras de gobierno corporativo.
- Esto puede representar un paso hacia la formalización y sostenibilidad a largo plazo.

### **Menor Cantidad de directores ejecutivos (9%)**

- La baja presencia de directores ejecutivos sugiere que muchas empresas familiares no han adoptado modelos empresariales altamente corporativos.
- Un director ejecutivo normalmente se encarga de la visión estratégica y la toma de decisiones de alto nivel, lo que indica que las empresas familiares aún tienen una fuerte influencia de la propiedad familiar en la gestión.

- Esto puede ser una ventaja en términos de control, pero también un desafío si no se permite la entrada de líderes externos con experiencia en crecimiento y expansión.

## **Tendencias y Oportunidades**

### **Profesionalización de la Gestión**

- La mayoría de las empresas familiares aún mantienen un enfoque operativo y administrativo, con predominio de administradores y gerentes en la toma de decisiones.
- A medida que crecen, las empresas pueden beneficiarse de una mayor profesionalización, incorporando consejos de administración y directores ejecutivos especializados.
- **Mayor Institucionalización del Liderazgo**
  - Solo el 9% de las empresas tiene un director ejecutivo, lo que sugiere que muchas aún no han desarrollado una estructura de gobernanza corporativa formal.
  - La incorporación de estructuras más institucionalizadas, con presidentes y directores ejecutivos, permitiría una mejor toma de decisiones estratégicas y garantizaría la continuidad generacional del negocio.

### **Equilibrio entre Control Familiar y Gestión Profesional**

- Muchas empresas familiares dependen **de** líderes internos (familiares) que actúan como administradores o gerentes.
- Para mejorar su sostenibilidad, podrían integrar líderes externos especializados en la gestión del negocio, manteniendo un equilibrio entre la tradición familiar y la profesionalización.

## **Resumen del capítulo 1**

El análisis de los cargos directivos en empresas familiares refleja una fuerte presencia de estructuras operativas y administrativas, con menor grado de institucionalización y profesionalización.

- Los administradores y gerentes representan el 45% de los líderes en estas empresas, lo que indica que la toma de decisiones aún está muy centrada en la operatividad del negocio.
- Los presidentes (16%) y directores ejecutivos (9%) son menos comunes, lo que sugiere que muchas empresas aún no han adoptado estructuras corporativas formales.



- De ellos el 54% son hombres y el 46% son mujeres entre profesionales y no profesionales.

Para mejorar su sostenibilidad y crecimiento, las empresas familiares pueden:

- Fortalecer su estructura de liderazgo, incorporando más roles estratégicos como presidentes y directores ejecutivos.
- Profesionalizar la gestión mediante la formación de líderes internos y la incorporación de expertos externos.
- Equilibrar la dirección familiar con modelos de gobernanza más institucionalizados, garantizando la continuidad y expansión del negocio.

En conclusión, las empresas familiares tienen la oportunidad de evolucionar hacia estructuras más profesionalizadas sin perder su esencia y valores familiares, lo que les permitirá competir de manera más efectiva en el mercado actual.

Las empresas familiares constituyen una parte esencial del tejido empresarial en todo el mundo. Se caracterizan por la interrelación entre la familia, la propiedad y la gestión, lo que les confiere una identidad única. Este capítulo ha explorado sus principales características, las diferencias clave con las empresas no familiares y su impacto en la economía global y local.

Una de las ventajas de las empresas familiares es su enfoque en la sostenibilidad a largo plazo, basado en la preservación de valores y la estabilidad financiera. Sin embargo, también enfrentan desafíos importantes, como la sucesión generacional, la profesionalización de la gestión y los posibles conflictos internos derivados de la combinación entre familia y negocio.

A través del análisis de estos factores, este capítulo proporciona una base sólida para comprender la dinámica de las empresas familiares y sus implicaciones en el contexto empresarial actual. La información presentada servirá como punto de partida para profundizar en los siguientes capítulos, donde se explorarán temas clave como la gobernanza, la innovación, la gestión financiera y las estrategias de sostenibilidad.

### **Preguntas de Reflexión**

1. ¿Cómo se diferencian las empresas familiares de las no familiares en términos de estructura y propósito?
2. ¿Qué impacto tienen las empresas familiares en la economía global y local?
3. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas familiares?

4. ¿Cómo influyen los valores familiares en la cultura organizacional?
5. ¿Qué papel juegan las generaciones en la evolución de la empresa familiar?

## **Actividad Autónoma**

### **Reflexión y análisis sobre una empresa familiar**

Objetivo: Comprender los aspectos fundamentales de una empresa familiar mediante la investigación y el análisis de un caso real.

#### **Instrucciones:**

1. Investiga una empresa familiar de tu localidad o de renombre internacional.
2. Describe brevemente su historia, el sector en el que opera y su estructura de propiedad.
3. Identifica los principales desafíos que enfrenta como empresa familiar.
4. Analiza cómo ha logrado sostenerse en el tiempo y qué estrategias ha utilizado para su continuidad.
5. Reflexiona sobre la importancia de las empresas familiares en la economía y comparte tu opinión sobre su sostenibilidad en el futuro.

Al finalizar, redacta un informe breve (1-2 páginas) con tus hallazgos y reflexiones. Si es posible, presenta tu análisis en un grupo de discusión o foro académico para enriquecer el aprendizaje con diferentes perspectivas.

## **Capítulo 2**

### **Estructura y Gobernanza en las Empresas Familiares**

Este capítulo proporciona un marco sólido para comprender la estructura y gobernanza en las empresas familiares, abordando los principales desafíos y mejores prácticas para garantizar su continuidad y éxito a largo plazo.

La estructura y la gobernanza son elementos esenciales en las empresas familiares, ya que definen el marco en el que se toman decisiones estratégicas, se gestionan los conflictos y se establecen mecanismos de control. A diferencia de las empresas no familiares, en las que la gestión tiende a ser más institucionalizada, en las empresas familiares las decisiones pueden estar influenciadas por la dinámica interna de la familia, lo que puede generar tanto ventajas como desafíos.

La gobernanza en la empresa familiar se fundamenta en la interacción de tres dimensiones principales: la familia, la propiedad y la gestión. Para garantizar la sostenibilidad del negocio, es crucial establecer estructuras de gobernanza claras que regulen la toma de decisiones, la sucesión y la profesionalización del liderazgo. Herramientas como los protocolos familiares, los consejos de administración y los órganos de gobierno corporativo ayudan a mejorar la transparencia y la eficiencia en la gestión.

Este capítulo analiza la importancia de una estructura organizacional bien definida, el papel del gobierno corporativo y la relevancia de los protocolos familiares en la continuidad del negocio. A través de estos elementos, se busca comprender cómo las empresas familiares pueden gestionar sus operaciones de manera eficiente sin comprometer la armonía familiar.

#### **Objetivo del Capítulo**

El propósito de este capítulo es profundizar en la estructura organizativa y la gobernanza de las empresas familiares, identificando los mecanismos que permiten una gestión efectiva y sostenible. Al finalizar este capítulo, el lector podrá:

1. Comprender la importancia de una estructura de gobernanza clara en la empresa familiar.
2. Identificar los roles y responsabilidades de los distintos órganos de gobierno dentro de la empresa.
3. Analizar la función de los protocolos familiares y su impacto en la continuidad del negocio.
4. Reflexionar sobre la relación entre la estructura de gobernanza y el éxito a largo plazo de la empresa familiar.

## **2.1 Propiedad, Gestión y Roles Familiares**

En las empresas familiares, la estructura de propiedad, la gestión y los roles desempeñados por los miembros de la familia son fundamentales para su estabilidad y continuidad. La propiedad suele estar concentrada en una o varias familias, lo que influye en la toma de decisiones estratégicas y en la cultura organizacional (Gersick et al., 1997).

### **2.1.1 Propiedad**

La propiedad en una empresa familiar puede adoptar diversas estructuras, desde un control total por parte de la familia hasta una combinación con inversores externos. Según Chrisman, Chua y Sharma (2005), las empresas familiares con una estructura de propiedad bien definida tienden a tener mayor estabilidad y menor riesgo de conflictos internos.

### **2.1.2 Gestión**

La gestión de una empresa familiar puede recaer en miembros de la familia o en profesionales externos. Un desafío común es equilibrar la tradición con la profesionalización, ya que la falta de directivos externos puede limitar la innovación y el crecimiento (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

### **2.1.3 Roles Familiares**

Los roles desempeñados por los miembros de la familia varían en función de su grado de implicación en la empresa. Lansberg (1999) identifica tres tipos principales de miembros familiares en la empresa: propietarios pasivos, directivos activos y herederos en formación. La claridad en la asignación de roles y responsabilidades es clave para evitar conflictos y fomentar la armonía empresarial.

## **2.2 Gobierno Corporativo y Consejos de Familia**

El gobierno corporativo en las empresas familiares es crucial para garantizar la transparencia y la sostenibilidad del negocio. La implementación de estructuras formales de gobernanza, como los consejos de familia y las juntas directivas, contribuye a mejorar la toma de decisiones y la planificación estratégica (Ward, 2004).

### **2.2.1 Consejo de Familia**

El consejo de familia es un órgano consultivo que facilita la comunicación entre los miembros de la familia y la empresa. Su objetivo principal es definir la visión compartida, establecer normas de sucesión y resolver conflictos familiares que puedan afectar la gestión del negocio (Le Breton-Miller et al., 2004).

### **2.2.2 Juntas Directivas**

Las juntas directivas en empresas familiares desempeñan un papel esencial en la supervisión de la gestión y en la toma de decisiones estratégicas. La inclusión de directores independientes en estas juntas puede aportar objetividad y experiencia externa, lo que fortalece la gobernanza (Anderson & Reeb, 2003).

## **2.3 Protocolos Familiares y su Impacto en la Continuidad del Negocio**

Los protocolos familiares son acuerdos formales que regulan la relación entre la familia y la empresa. Establecen directrices sobre la sucesión, la incorporación de nuevos miembros y la distribución de beneficios, contribuyendo a la continuidad del negocio (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez & García-Almeida, 2001).

### **2.3.1 Importancia del Protocolo Familiar**

Un protocolo bien estructurado permite anticipar y gestionar conflictos potenciales, asegurando la cohesión familiar y la estabilidad empresarial. Según Astrachan y Shanker (2003), las empresas familiares que implementan protocolos claros tienen una mayor tasa de éxito en la transición generacional.

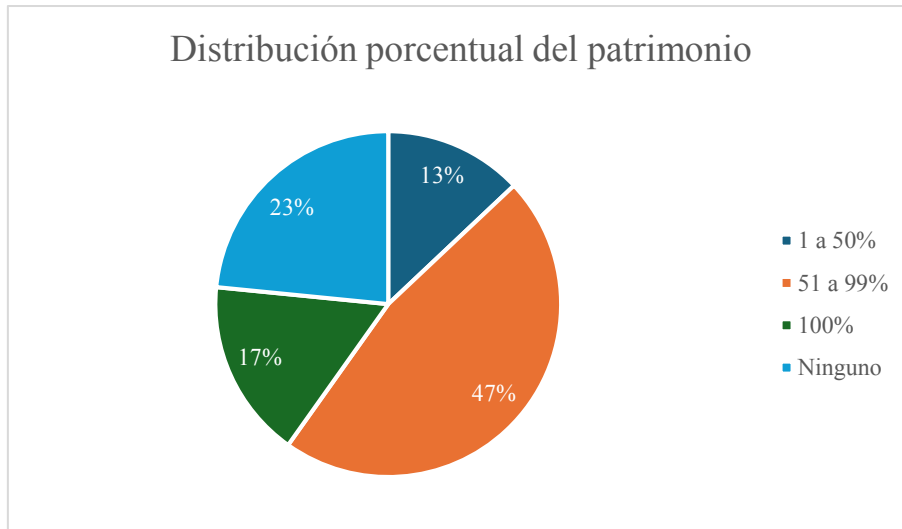
### **2.3.2 Elementos Clave del Protocolo Familiar**

1. Planificación de la Sucesión: Define los criterios y procesos para la transferencia de liderazgo dentro de la familia.
2. Normas de Participación: Establece los requisitos para que los miembros de la familia se integren en la empresa.
3. Política de Dividendos: Regula la distribución de beneficios entre accionistas familiares.
4. Resolución de Conflictos: Incluye mecanismos de mediación para abordar disputas internas.

## **El protocolo familiar en las empresas familiares de la provincia de El Oro**

En la provincia de El Oro se abordaron elementos clave como los consejos de administración, los protocolos familiares y la profesionalización de la gestión, los cuales ayudan a estructurar la empresa para garantizar su continuidad. Sin embargo, solo se pudo recolectar información de cómo está estructurado el patrimonio familiar. Queda pendiente esta parte legislativa que no está siendo aplicada en las empresas familiares de la provincia de El Oro.

Ilustración 3. El protocolo familiar en las empresas familiares



**Nota:** En la ilustración 3 se muestra gráficamente la composición del protocolo familiar en las empresas familiares orenses, según estudio realizado por los autores 2023-2024.

Los datos reflejan que la mayoría de las empresas (**47%**) tienen entre el 51% y 99% del patrimonio en manos de la familia, lo que indica que, aunque existe una fuerte presencia familiar en la propiedad, algunas de estas empresas pueden haber incorporado inversionistas externos o socios estratégicos. Este grupo es el más representativo, lo que sugiere que muchas empresas familiares buscan equilibrar la propiedad familiar con la diversificación de inversiones.

El **17%** de las empresas son de propiedad completamente familiar (100%), lo que significa que son negocios donde la familia retiene el control absoluto sin participación externa. Esto puede ser positivo para la toma de decisiones rápidas y la preservación de valores familiares, pero también puede limitar el acceso a capital externo para el crecimiento.

Por otro lado, el 13.0% de las empresas tienen entre el 1% y 50% del patrimonio familiar, lo que indica que han dado un paso más hacia la diversificación de accionistas y podrían estar en procesos de transición hacia modelos híbridos de propiedad.

Finalmente, el 23% de las empresas no tienen patrimonio familiar, lo que sugiere que pueden haber sido negocios familiares en el pasado, pero han cambiado de estructura, ya sea por venta de acciones, fusiones o pérdida de control familiar.

## **Tendencias y Oportunidades**

- Mayor presencia de modelos híbridos (51%-99% patrimonio familiar): La mayoría de las empresas mantienen un control familiar mayoritario, pero también han integrado accionistas externos, lo que le permite acceso a financiamiento sin perder la esencia familiar.
- Desafíos de la propiedad 100% familiar: Las empresas totalmente familiares pueden tener dificultades para escalar su negocio si no buscan fuentes externas de inversión.
- Crecimiento de empresas sin patrimonio familiar: La presencia de un 23.4% de empresas sin patrimonio familiar puede indicar una tendencia hacia la venta de negocios familiares a inversionistas o empresas más grandes, lo que podría analizarse más a fondo.

A través de este ejemplo y caso práctico de investigación, se ha evidenciado cómo una gobernanza sólida puede fortalecer la empresa y facilitar su evolución intergeneracional. En la gráfica se indica que el 47% de las empresas familiares de El Oro está en manos de una misma familia. Los otros porcentajes indican que las empresas familiares tienen también como socios a personas ajenas a la familia.

## **Resumen del capítulo**

La estructura y la gobernanza desempeñan un papel crucial en la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas familiares. Este capítulo ha explorado la interrelación entre la familia, la propiedad y la gestión, destacando la importancia de establecer mecanismos de gobernanza que regulen las decisiones estratégicas y reduzcan los conflictos familiares.

En conclusión, este capítulo resalta la necesidad de adoptar prácticas de gobierno corporativo que permitan a las empresas familiares equilibrar la tradición con la innovación y la eficiencia organizativa. Este conocimiento servirá como base para los siguientes capítulos, en los que se analizarán temas como la cultura organizacional, la sucesión y la planificación estratégica en las empresas familiares.

### **Preguntas de reflexión**

1. ¿Por qué es importante la estructura de gobernanza en una empresa familiar?
2. ¿Cómo puede contribuir un protocolo familiar a la estabilidad del negocio?
3. ¿Qué diferencias existen entre la gestión de una empresa familiar y una corporación tradicional?
4. ¿Cuál es el rol de los consejeros externos en la gobernanza de una empresa familiar?
5. ¿Cómo pueden las empresas familiares equilibrar la toma de decisiones entre miembros de la familia y profesionales externos?



## **Capítulo 3**

### **Cultura y Valores en la Empresa Familiar**

En este capítulo se proporciona un marco analítico y teórico para comprender la importancia de la cultura y los valores en la empresa familiar, así como las estrategias necesarias para gestionar la influencia de la familia en la toma de decisiones y el equilibrio entre la tradición y la innovación.

La cultura y los valores en una empresa familiar constituyen un eje fundamental para su identidad, continuidad y éxito a largo plazo. A diferencia de las empresas no familiares, en las que la cultura organizacional se construye a partir de factores corporativos y de mercado, en las empresas familiares la cultura se ve influenciada por la historia, los valores y las creencias de la familia propietaria.

Estos valores juegan un papel crucial en la toma de decisiones estratégicas, el liderazgo, la gestión del talento y la relación con los clientes y proveedores. Además, la transmisión de estos valores a través de las generaciones puede ser un desafío, especialmente en un contexto de cambio tecnológico, globalización y transformación digital.

Este capítulo analiza la importancia de la cultura organizacional en la empresa familiar, cómo se transmiten los valores a las nuevas generaciones y cómo pueden influir en la toma de decisiones. Asimismo, se explorará el equilibrio entre la tradición y la innovación, identificando estrategias para adaptar los valores familiares a un entorno empresarial dinámico.

#### **Objetivo del Capítulo**

El objetivo de este capítulo es comprender el papel de la cultura y los valores en la empresa familiar, su impacto en la gestión y el desempeño organizacional, y cómo pueden ser transmitidos de generación en generación. Al finalizar este capítulo, el lector podrá:

1. Analizar la importancia de la cultura y los valores en la identidad y sostenibilidad de la empresa familiar.
2. Comprender el proceso de transmisión de valores y legado generacional en la empresa familiar.
3. Evaluar el impacto de la cultura familiar en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión del talento.
4. Identificar estrategias para equilibrar la tradición con la innovación en la empresa familiar.

### **3.1 Transmisión de Valores y Legado Generacional**

La transmisión de valores en una empresa familiar es un proceso clave para su sostenibilidad a largo plazo. Los valores familiares suelen ser la base de la cultura organizacional y pueden incluir la ética, el compromiso, la responsabilidad y la visión a largo plazo (Dyer, 2003). Estos valores se transmiten a través de la educación, la convivencia y la experiencia dentro del negocio familiar (Zellweger et al., 2011).

El legado generacional implica la transferencia no solo de la propiedad, sino también del conocimiento y la identidad organizacional de una generación a otra (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Las empresas que logran un legado generacional exitoso han desarrollado estructuras formales, como programas de formación para las nuevas generaciones y una planificación clara de la sucesión (Gersick et al., 1997).

### **3.2 Influencia de la Cultura Familiar en la Toma de Decisiones**

La cultura familiar tiene un impacto significativo en la forma en que se toman las decisiones dentro de la empresa. Debido a la estrecha conexión entre la familia y la empresa, las decisiones pueden estar influenciadas por emociones, lazos personales y valores familiares (Chrisman et al., 2005). Esta influencia puede ser tanto positiva como negativa.

Por un lado, una cultura familiar sólida puede fomentar la lealtad, la resiliencia y una visión a largo plazo que promueve la estabilidad y el crecimiento del negocio (Zahra et al., 2004). Por otro lado, una cultura demasiado cerrada puede generar conflictos internos, resistencia a la innovación y dificultades para aceptar el cambio (Hall et al., 2001).

Es crucial que las empresas familiares implementen mecanismos de gobernanza que permitan equilibrar la influencia de la cultura familiar en la toma de decisiones empresariales. El establecimiento de órganos como un consejo familiar y un comité asesor puede ayudar a gestionar esta influencia de manera efectiva (Le Breton-Miller et al., 2004).

### **3.3 Equilibrio entre Tradición e Innovación**

Uno de los principales desafíos de las empresas familiares es encontrar un equilibrio entre la tradición y la innovación. La tradición proporciona estabilidad y continuidad, mientras que la innovación es esencial para adaptarse a los cambios del mercado y garantizar la competitividad a largo plazo (Craig & Moores, 2006).

Las empresas familiares que logran este equilibrio suelen contar con líderes visionarios que respetan la historia y los valores de la empresa, pero que también fomentan una cultura de cambio y modernización (Kammerlander &

Ganter, 2015). Además, el involucramiento de las nuevas generaciones es clave para integrar nuevas tecnologías y enfoques en la gestión del negocio (De Massis et al., 2013).

Estrategias como la profesionalización del negocio, la formación continua y la apertura a la colaboración con actores externos pueden ser fundamentales para asegurar la evolución de la empresa sin perder su esencia (Nordqvist & Melin, 2010).

### **Cultura y valores en las empresas familiares de la provincia de El Oro**

Se analizó cómo la cultura organizacional influye en la toma de decisiones y cómo el liderazgo familiar puede fortalecer o debilitar la estructura del negocio en función de su alineación con los valores familiares. Asimismo, se exploró el desafío de equilibrar la tradición con la necesidad de innovación, garantizando que la empresa se mantenga competitiva sin perder su identidad.

Ilustración 4 Cultura y valores en las empresas familiares



**Nota:** En la ilustración 4 se muestra gráficamente la percepción de cómo los directivos opinan sobre la cultura y valores en las empresas familiares oreñas según estudio realizado por los autores 2023-2024.

#### **Cultura Organizacional (40%)**

La cultura organizacional es el valor más mencionado en las empresas familiares de la provincia, lo que refleja que estas compañías priorizan la construcción de un ambiente de trabajo basado en sus tradiciones, creencias y costumbres empresariales. La cultura organizacional en empresas familiares se caracteriza por:

- Un fuerte sentido de identidad y pertenencia entre los empleados.
- Lealtad y compromiso con la empresa a largo plazo.
- Una estructura organizativa menos rígida, pero con una clara jerarquía familiar.
- Una orientación hacia la sostenibilidad y la continuidad generacional.

La importancia de la cultura organizacional radica en su capacidad para fortalecer la cohesión interna y guiar la toma de decisiones con base en los principios fundacionales de la empresa.

#### Valores (36.0%)

Los valores son el segundo factor más relevante dentro de las empresas familiares. Estos incluyen principios fundamentales como la honestidad, la ética, la responsabilidad social y el respeto por la comunidad. Algunas características clave de los valores en empresas familiares son:

- Suelen transmitirse de generación en generación, formando la base de la identidad empresarial.
- Ayudan a mantener la estabilidad y confianza dentro y fuera de la empresa.
- Son un factor diferenciador frente a otras organizaciones, fortaleciendo la reputación y el compromiso con la sostenibilidad.

El énfasis en los valores demuestra que las empresas familiares buscan trascender más allá del éxito económico, apostando por la ética empresarial y la construcción de relaciones sólidas con sus grupos de interés.

#### Liderazgo Familiar (24%)

El liderazgo familiar es otro pilar fundamental en estas empresas, aunque se menciona en menor medida en comparación con la cultura organizacional y los valores. Esto puede indicar que, si bien el liderazgo es clave, muchas empresas están comenzando a adoptar modelos híbridos de gestión que combinan el liderazgo familiar con la profesionalización del negocio.

Algunas características del liderazgo en empresas familiares incluyen:

- Un enfoque en la continuidad generacional y la sucesión planificada.
- Liderazgo basado en la cercanía con los empleados y la toma de decisiones centrada en el bienestar a largo plazo.

- Potencial resistencia a cambios, lo que puede limitar la innovación y adaptación a nuevas dinámicas del mercado.

El liderazgo familiar bien gestionado puede convertirse en una ventaja competitiva, pero si no se acompaña de procesos de profesionalización y adaptación, puede generar desafíos internos.

## **Resumen del capítulo**

La cultura y los valores constituyen un pilar esencial en la gestión y continuidad de la empresa familiar. Este capítulo ha destacado la relevancia de la transmisión de valores como un factor diferenciador en la gestión empresarial y en la relación con los distintos grupos de interés.

Los valores y principios en las empresas familiares son fundamentales para su sostenibilidad y crecimiento. La cultura organizacional es el pilar más fuerte, consolidando la identidad y el compromiso dentro de la empresa. Los valores siguen siendo una base esencial para la confianza y la reputación, mientras que el liderazgo familiar, aunque sigue siendo relevante, está evolucionando hacia modelos más profesionales. Para garantizar su permanencia en el tiempo, las empresas familiares deben equilibrar la tradición con la modernización, asegurando que sus valores sean una ventaja competitiva en un entorno en constante cambio.

En conclusión, este capítulo proporciona una visión integral de cómo los valores familiares pueden ser una ventaja competitiva si se gestionan adecuadamente, y cómo su correcta transmisión y adaptación pueden garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

## **Preguntas de reflexión**

1. ¿Cómo influyen los valores familiares en la toma de decisiones empresariales?
2. ¿De qué manera se pueden transmitir los valores organizacionales a las siguientes generaciones?
3. ¿Cómo pueden las empresas familiares fomentar un equilibrio entre tradición e innovación?
4. ¿Qué estrategias pueden implementarse para preservar la cultura organizacional en un contexto de expansión internacional?
5. ¿Cuál es la relación entre la cultura familiar y la motivación de los empleados?

## **Actividad Autónoma**

### **Diseño de un modelo de gobernanza para una empresa familiar**

Objetivo: Comprender y aplicar los principios de gobernanza en una empresa familiar mediante la simulación de un modelo de estructura organizativa.

#### **Instrucciones:**

1. Selecciona una empresa familiar (puede ser real o ficticia) y analiza su estructura de propiedad, gestión y gobernanza.
2. Diseña un organigrama que refleje los principales órganos de gobierno de la empresa, como la junta directiva, el consejo de familia y la gerencia.
3. Propón un conjunto de reglas o directrices para la toma de decisiones, la sucesión y la profesionalización del liderazgo en la empresa.
4. Explica cómo el modelo de gobernanza que has diseñado contribuiría a la sostenibilidad y continuidad de la empresa.
5. Presenta tu propuesta en un informe breve (1-2 páginas) y, si es posible, discútelo en un grupo de trabajo o foro académico para obtener retroalimentación.

## **Actividad Autónoma**

### **Planificación de la sucesión en una empresa familiar**

Objetivo: Reflexionar sobre la importancia de la sucesión en una empresa familiar y diseñar un plan básico para su transición generacional.

#### **Instrucciones:**

1. Selecciona una empresa familiar (real o ficticia) y analiza su estado actual en el ciclo de vida empresarial.
2. Identifica los posibles sucesores y describe su preparación para asumir el liderazgo.
3. Diseña un plan de sucesión que incluya los criterios de selección, los pasos para la transferencia del liderazgo y las estrategias para minimizar conflictos.
4. Explica cómo la empresa puede garantizar la continuidad del negocio y mantener su visión a lo largo de las generaciones.
5. Redacta un informe breve (1-2 páginas) con tu propuesta de sucesión y, si es posible, compártelo en un grupo de trabajo o foro académico para recibir comentarios.

## **Capítulo 4**

### **Ciclo de Vida y Sucesión en la Empresa Familiar**

En este capítulo se proporciona un análisis detallado de las dinámicas del ciclo de vida de la empresa familiar, enfatizando la importancia de la planificación de la sucesión y destacando casos de éxito y fracaso en la transición generacional.

El ciclo de vida y la sucesión en la empresa familiar son dos aspectos fundamentales que determinan la continuidad y sostenibilidad del negocio a lo largo del tiempo. A diferencia de las empresas no familiares, donde la gestión y la propiedad suelen cambiar con relativa facilidad, en las empresas familiares la transición de una generación a otra implica múltiples desafíos, incluyendo la planificación estratégica, la preparación de nuevos líderes y la armonización de los intereses familiares con los objetivos empresariales.

Las empresas familiares atraviesan diversas etapas a lo largo de su ciclo de vida, desde su fundación hasta su consolidación y eventual transición generacional. Cada una de estas etapas presenta retos específicos que requieren estrategias bien definidas para asegurar la continuidad del negocio. La sucesión, por su parte, es uno de los momentos más críticos en la historia de una empresa familiar, y una planificación deficiente puede generar conflictos y poner en riesgo la estabilidad de la organización.

Este capítulo examina las distintas fases del ciclo de vida de la empresa familiar, los factores clave para una sucesión exitosa y los principales casos de éxito y fracaso en la transición generacional. Se analizarán también estrategias para minimizar riesgos y garantizar la estabilidad del negocio a largo plazo.

#### **Objetivo del Capítulo**

El objetivo de este capítulo es comprender las dinámicas del ciclo de vida de la empresa familiar y la importancia de una planificación estratégica de la sucesión. Al finalizar este capítulo, el lector podrá:

1. Identificar las diferentes etapas del ciclo de vida de una empresa familiar y sus características principales.
2. Comprender la importancia de la planificación de la sucesión y los factores clave para una transición exitosa.
3. Analizar casos de éxito y fracaso en la sucesión empresarial y extraer lecciones prácticas.
4. Reflexionar sobre estrategias para preparar a la siguiente generación y garantizar la continuidad del negocio.

#### **4.1 Etapas del Ciclo de Vida de la Empresa Familiar**

Las empresas familiares atraviesan diversas etapas en su ciclo de vida, cada una con desafíos y oportunidades particulares. Según Gersick et al. (1997), el ciclo de vida de una empresa familiar puede dividirse en tres dimensiones: la evolución de la familia, la propiedad y el negocio.

1. Etapa de Fundación: Caracterizada por el liderazgo del fundador y la toma de decisiones centralizada.
2. Etapa de Crecimiento: Expansión del negocio, incorporación de nuevos miembros familiares y aumento de la complejidad organizativa.
3. Etapa de Consolidación: Profesionalización de la gestión y diversificación de la propiedad.
4. Etapa de Transición o Sucesión: Proceso de relevo generacional, que puede implicar conflictos internos y necesidad de estructuras de gobernanza adecuadas.

Estas etapas pueden superponerse y no todas las empresas logran evolucionar a través de ellas con éxito. La correcta gestión de la transición entre etapas es clave para la sostenibilidad del negocio familiar (Le Breton-Miller & Miller, 2004).

#### **4.2 Planificación de la Sucesión y Liderazgo Intergeneracional**

La sucesión en la empresa familiar es un proceso crítico que impacta su continuidad y estabilidad. Según Sharma et al. (2003), la planificación de la sucesión debe ser un proceso estratégico y no una reacción ante una crisis. Los elementos clave de una sucesión efectiva incluyen:

- Identificación de sucesores: Consideración del talento dentro y fuera de la familia.
- Preparación del sucesor: Formación y adquisición de experiencia en el negocio.
- Definición de roles y responsabilidades: Claridad en la división de funciones para evitar conflictos.
- Implementación de estructuras de gobernanza: Creación de un consejo de familia y establecimiento de protocolos claros.

Un liderazgo intergeneracional exitoso requiere la combinación del conocimiento del negocio con nuevas habilidades y perspectivas innovadoras (Miller et al., 2003).

#### **4.3 Casos de Éxito y Fracaso en la Sucesión Empresarial**

Los casos de éxito en la sucesión empresarial muestran la importancia de una planificación temprana y de una gestión profesionalizada. Un ejemplo



ampliamente estudiado es el de la empresa Bosch, donde la transición generacional ha sido gestionada con un enfoque estructurado, asegurando la continuidad y expansión del negocio (Colli, 2013).

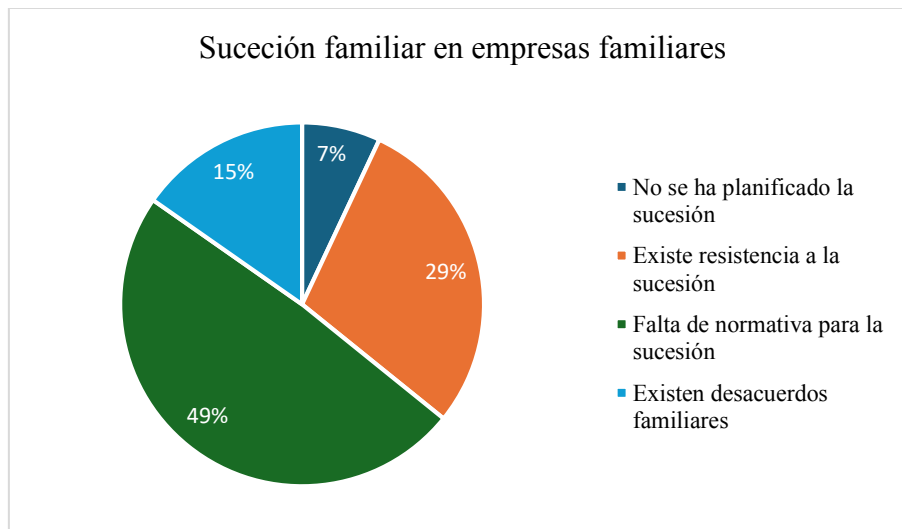
Por otro lado, la falta de planificación puede llevar al colapso del negocio. Un caso emblemático de fracaso es el de la empresa C&A en Europa, donde disputas familiares y ausencia de una sucesión clara condujeron a la pérdida de control de la compañía (Bertrand & Schoar, 2006).

Estos ejemplos evidencian que el éxito de la sucesión en la empresa familiar depende de una combinación de planificación estratégica, estructuras de gobernanza y liderazgo adaptativo.

### Sucesión en la empresa familiares en la provincia de El Oro

La sucesión es uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas familiares, ya que de ella depende la continuidad del negocio a lo largo de generaciones. En la provincia de El Oro, muchas empresas familiares no logran realizar una sucesión efectiva, lo que puede llevar a su declive o desaparición. A continuación, se analizan los principales factores que dificultan la sucesión en estas empresas.

Ilustración 5 La sucesión familiar en las empresas familiares



**Nota:** En la ilustración 5 se muestra el estado de la situación actual relacionada a la sucesión familiar en las empresas familiares orenses según estudio realizado por los autores 2023-2024.

### **Falta de Normativa para la Sucesión (49%)**

- El mayor problema identificado es la falta de una estructura legal o reglamentaria que regule el proceso de sucesión.
- Muchas empresas familiares no cuentan con protocolos claros sobre cómo debe llevarse a cabo la transición generacional.
- La ausencia de normas puede generar confusión, conflictos internos y dificultades para la continuidad del negocio.
- Solución recomendada: Implementar un protocolo familiar y crear un consejo de administración que establezca reglas claras para la sucesión.

### **Resistencia a la Sucesión (29%)**

- El segundo mayor problema es la resistencia de los líderes actuales a ceder el control del negocio a la siguiente generación.
- Muchos fundadores o actuales directivos temen perder poder, desconfían de los sucesores o sienten que aún pueden seguir gestionando la empresa.
- Esta resistencia puede retrasar la preparación de los nuevos líderes y generar incertidumbre en el negocio.
- Solución recomendada: Implementar un plan de transición gradual que permita la incorporación progresiva de los sucesores en la toma de decisiones.

### **Desacuerdos Familiares (15%)**

- Los conflictos internos entre los miembros de la familia pueden dificultar la elección del sucesor.
- Diferencias en la visión del negocio, disputas por la propiedad y favoritismos pueden frenar el proceso de sucesión.
- Solución recomendada: Contar con un mediador externo o asesor especializado para facilitar la toma de decisiones y prevenir conflictos internos.

### **Falta de Planificación de la Sucesión (7%)**

- Algunas empresas simplemente no han considerado la sucesión como una prioridad, lo que deja el futuro del negocio en incertidumbre.

- Sin planificación, la sucesión puede volverse caótica en caso de fallecimiento o retiro inesperado del líder actual.
- Solución recomendada: Establecer un plan de sucesión anticipado que contemple la formación de futuros líderes y la distribución de responsabilidades.

## **Factores que Impiden la Sucesión en Empresas Familiares de El Oro**

### **Falta de Planificación de la Sucesión**

- Muchas empresas familiares operan sin un plan estructurado para la transferencia del liderazgo.
- No se establecen protocolos claros para la transición, lo que genera incertidumbre y conflictos dentro de la familia.
- La falta de asesoramiento profesional sobre el tema impide una transición ordenada.

### **Resistencia del Fundador a Delegar el Control**

- En muchas empresas familiares, el fundador tiene un rol central y prefiere mantener el control absoluto del negocio hasta el final.
- Existe temor a que las nuevas generaciones no mantengan los valores, la rentabilidad o la visión del negocio.
- La falta de confianza en la capacidad de los sucesores dificulta la delegación de responsabilidades.

### **Falta de Interés o Preparación de las Nuevas Generaciones**

Muchos herederos no desean continuar con el negocio familiar, ya sea porque:

- Tienen otros intereses profesionales.
- Prefieren trabajar en otros sectores con mayores oportunidades de crecimiento.
- Consideran que la empresa no es lo suficientemente rentable.

En algunos casos, los sucesores no han sido preparados adecuadamente para asumir roles de liderazgo.

### **Ausencia de un Gobierno Corporativo**

- En muchas empresas familiares no existen estatutos, protocolos familiares o consejos de administración que regulen la sucesión.

- La falta de estructuras de gobernanza formalizadas hace que la sucesión se base en decisiones informales, lo que genera conflictos.
- Los desacuerdos familiares sobre la sucesión pueden provocar divisiones que afectan la estabilidad del negocio.

### **Problemas Económicos y Falta de Modernización**

- La falta de innovación y adaptación al mercado hace que muchas empresas familiares no sean sostenibles, lo que desmotiva a las nuevas generaciones a continuar con el negocio.
- Si la empresa atraviesa dificultades financieras, la sucesión se vuelve más compleja, ya que los herederos pueden no estar dispuestos a asumir un negocio con problemas económicos.

### **Conflictos Familiares**

- Diferencias entre hermanos o familiares sobre quién debe asumir el liderazgo pueden llevar a bloqueos en la sucesión.
- Disputas por la distribución de la propiedad y el poder dentro de la empresa pueden impedir una transición pacífica.
- La falta de mediación o asesoría externa agrava estos conflictos y puede derivar en la fragmentación del negocio.

### **Consecuencias de la Falta de Sucesión**

Si la sucesión no se lleva a cabo de manera adecuada, las empresas familiares en la provincia de El Oro pueden enfrentar los siguientes problemas:

- Desaparición del negocio al no contar con un sucesor que continúe la operación.
- Venta de la empresa a terceros, lo que implica la pérdida del legado familiar.
- División de la empresa entre herederos sin una gestión eficiente, lo que fragmenta la organización.
- Pérdida de empleos y debilitamiento de la economía local, ya que muchas empresas familiares generan una parte importante del empleo en la región.

### 3. Estrategias para Mejorar la Sucesión en Empresas Familiares

Para garantizar **una transición exitosa**, las empresas familiares en El Oro pueden implementar las siguientes estrategias:

Planificación anticipada de la sucesión

- Definir quiénes serán los futuros líderes y capacitarlos con suficiente tiempo.
- Establecer un proceso gradual de transferencia de responsabilidades.

Fortalecer la educación y formación de los herederos

- Involucrar a las nuevas generaciones en la empresa desde edades tempranas.
- Proporcionar formación en gestión empresarial, liderazgo y finanzas.

Desarrollar estructuras de gobierno corporativo

- Implementar protocolos familiares, estatutos y consejos de administración para regular la sucesión.
- Establecer reglas claras sobre la participación de familiares en la empresa.

Buscar asesoría externa

- Contar con consultores o especialistas en sucesión empresarial para facilitar la transición.
- Incluir mediadores en caso de conflictos familiares.

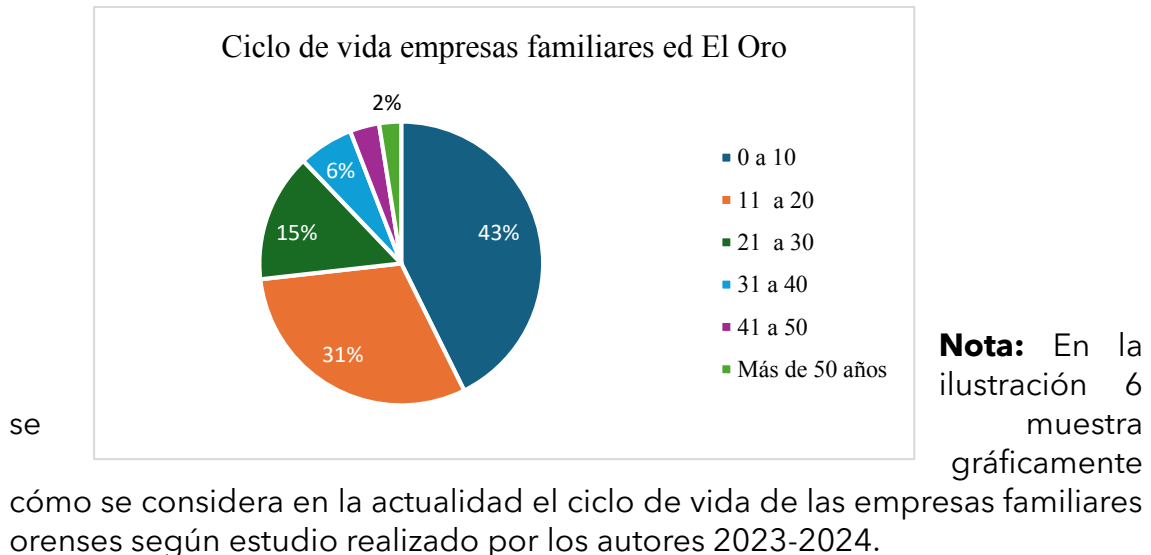
Adaptarse a los cambios del mercado

- Modernizar la empresa para hacerla más atractiva a las nuevas generaciones.
- Implementar tecnologías y estrategias innovadoras que fortalezcan su competitividad.

## Ciclo de vida de las empresas familiares en la provincia de el Oro

El ciclo de vida de una empresa familiar abarca diversas etapas, desde su fundación hasta su consolidación y sucesión. A lo largo de este capítulo, se han explorado las principales características de cada una de estas fases, destacando la importancia de una gestión adecuada para garantizar la estabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa.

*Ilustración 6* Ciclo de vida de las empresas familiares orenses



El análisis revela que la mayoría de las empresas familiares tienen menos de 20 años de existencia. En términos generales, se pueden identificar varias etapas en su ciclo de vida:

### Empresas en etapa inicial (0 a 10 años) - 43%

- Representa el grupo más grande, lo que indica un alto nivel de emprendimiento en los negocios familiares.
- En esta etapa, las empresas suelen estar en proceso de consolidación, desarrollando sus estructuras internas y modelos de negocio.
- Los desafíos clave incluyen la gestión de recursos, la rentabilidad y la construcción de una base de clientes estable.

### Empresas en etapa de crecimiento (11 a 20 años) - 31%

- Estas empresas han superado la fase inicial y han logrado estabilidad en sus operaciones.
- Se enfocan en expansión, diversificación y fortalecimiento de su gobernanza para garantizar su sostenibilidad.

- En esta etapa, comienzan los primeros desafíos relacionados con la sucesión y la profesionalización del negocio.

#### Empresas en etapa de madurez (21 a 30 años) - 15%

- Las empresas han alcanzado un nivel de consolidación, con procesos estructurados y una base de clientes estable.
- Muchas empresas familiares en esta etapa enfrentan la transición generacional, lo que puede representar un riesgo si no se planifica correctamente.
- La innovación y la adaptación a los cambios del mercado son esenciales para mantener la competitividad.

#### Empresas en fase de continuidad (31 a 40 años) - 6%

- Menor número de empresas en esta categoría, lo que indica que muchas no logran superar las barreras de crecimiento y sucesión.
- La gestión de la sucesión y la modernización del negocio son factores críticos en esta etapa.

#### Empresas longevas (Más de 40 años) - 2%

- Solo el 2% de las empresas han logrado mantenerse en el tiempo por más de 40 años.
- Su éxito se debe a una gestión efectiva de la sucesión, una estructura de gobernanza sólida y una capacidad de adaptación a lo largo de las generaciones.

### **Resumen del Capítulo**

Uno de los aspectos más críticos en la empresa familiar es la sucesión generacional. Una planificación inadecuada de la transición de liderazgo puede generar conflictos familiares, problemas de gestión e incluso la desaparición del negocio. En este capítulo se han analizado diversos casos de éxito y fracaso en la sucesión, proporcionando ejemplos concretos de estrategias efectivas y errores comunes que deben evitarse.

El ciclo de vida de las empresas familiares muestra una alta concentración de empresas en sus primeras etapas de desarrollo, mientras que la cantidad de empresas disminuye a medida que avanzan en edad. La planificación estratégica, la sucesión generacional y la capacidad de adaptación al entorno son factores clave para garantizar la continuidad de las empresas familiares en el largo plazo. Implementar modelos de gobernanza efectivos y fomentar la innovación serán esenciales para que estas empresas logren superar los desafíos de crecimiento y sostenibilidad.

La falta de sucesión en las empresas familiares de El Oro se debe a una combinación de factores como la resistencia del fundador, la falta de interés de los herederos, la ausencia de estructuras de gobernanza y conflictos familiares. Si no se abordan estos problemas, muchas empresas familiares corren el riesgo de desaparecer o ser vendidas.

Para asegurar la continuidad generacional, es fundamental que las empresas planifiquen su sucesión con tiempo, formen a sus futuros líderes y adopten estructuras de gobierno eficientes. De esta manera, podrán garantizar la permanencia del negocio y su impacto en la economía local.

En conclusión, la continuidad de una empresa familiar depende en gran medida de su capacidad para adaptarse a las distintas etapas de su ciclo de vida y de la correcta gestión de la sucesión. La información presentada en este capítulo servirá como base para entender la importancia de la gobernanza, la planificación estratégica y la profesionalización en el proceso de sucesión en empresas familiares.

### **Preguntas de reflexión**

1. ¿Cuáles son las principales etapas del ciclo de vida de una empresa familiar y cómo influyen en su desarrollo?
2. ¿Qué estrategias pueden implementarse para garantizar una sucesión exitosa en la empresa familiar?
3. ¿Cómo puede el liderazgo intergeneracional impactar la continuidad y sostenibilidad de la empresa familiar?
4. ¿Cuáles son los factores clave en los casos de éxito y fracaso en la sucesión empresarial?
5. ¿Cómo pueden las empresas familiares gestionar los conflictos generacionales durante la transición del liderazgo?

### **Actividad Autónoma**

#### **Estrategias de profesionalización y crecimiento en una empresa familiar**

Objetivo: Analizar y proponer estrategias para la profesionalización y el crecimiento de una empresa familiar.

#### **Instrucciones:**

1. Investiga una empresa familiar y evalúa su nivel de profesionalización en términos de gestión, liderazgo y estructura organizativa.
2. Identifica áreas clave que podrían mejorarse mediante la implementación de prácticas profesionales.
3. Diseña una estrategia de crecimiento sostenible que contemple expansión, innovación o diversificación de productos o servicios.



4. Explica cómo estas estrategias pueden impactar la sostenibilidad y competitividad de la empresa.
5. Redacta un informe breve (1-2 páginas) con tus hallazgos y propuestas, y discútelo en un foro académico o grupo de trabajo para enriquecer el análisis.

## **Capítulo 5**

### **Empresas Familiares en el Mundo: Retos y Oportunidades**

En este capítulo se proporciona un panorama detallado sobre las empresas familiares en el mundo, destacando las tendencias en su gestión, el contexto económico en América Latina y las estrategias clave para su adaptación a un entorno empresarial en constante evolución.

Las empresas familiares desempeñan un papel fundamental en la economía global, representando una parte significativa del tejido empresarial en muchos países. Sin embargo, su entorno de operación varía ampliamente según el contexto económico, social y político de cada región. Las tendencias globales en la gestión de empresas familiares han evolucionado, influenciadas por factores como la digitalización, la globalización y los cambios en la dinámica del mercado.

En América Latina, por ejemplo, las empresas familiares enfrentan desafíos únicos, como la volatilidad económica, la inestabilidad política y las dificultades para acceder a financiamiento. No obstante, también cuentan con ventajas distintivas, como una fuerte identidad corporativa y la capacidad de adaptación a entornos complejos.

Este capítulo examina las tendencias globales en la gestión de empresas familiares, el contexto específico de América Latina y las estrategias que estas empresas han adoptado para enfrentar los cambios del mercado. Se analizarán ejemplos concretos de empresas familiares que han logrado éxito en mercados competitivos y se discutirán las oportunidades y amenazas que enfrentan en un mundo en constante evolución.

#### **Objetivo del Capítulo**

El propósito de este capítulo es analizar el panorama global de las empresas familiares y los desafíos y oportunidades que enfrentan en diferentes contextos económicos. Al finalizar este capítulo, el lector podrá:

1. Identificar las principales tendencias globales que influyen en la gestión de empresas familiares.
2. Analizar el contexto económico y social de las empresas familiares en América Latina y otras regiones.
3. Evaluar las estrategias de adaptación que han utilizado las empresas familiares exitosas en mercados dinámicos.
4. Reflexionar sobre las oportunidades y amenazas que enfrentan las empresas familiares en un entorno globalizado.

## **5.1 Tendencias Globales en la Gestión de Empresas Familiares**

Las empresas familiares representan un pilar fundamental de la economía mundial, aportando aproximadamente el 70% del PIB global y generando más del 60% del empleo en muchos países (PwC, 2021). A pesar de su relevancia, enfrentan desafíos y oportunidades específicas en un entorno empresarial cada vez más dinámico.

### **5.1.1 Profesionalización y Gobernanza**

Uno de los principales retos que enfrentan las empresas familiares a nivel mundial es la profesionalización de la gestión. Según Chrisman et al. (2018), la incorporación de directivos externos y la implementación de estructuras de gobierno corporativo pueden mejorar el desempeño financiero y la sostenibilidad del negocio.

### **5.1.2 Digitalización y Transformación Tecnológica**

La adopción de tecnologías digitales se ha convertido en una necesidad imperativa para las empresas familiares. La digitalización no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también facilita la expansión a mercados internacionales y el desarrollo de nuevos modelos de negocio (De Massis et al., 2013).

### **5.1.3 Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial**

El enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social ha cobrado mayor importancia en la gestión de empresas familiares. Estudios recientes han demostrado que estas empresas tienden a priorizar estrategias de largo plazo con un fuerte compromiso hacia la comunidad y el medio ambiente (Berrone et al., 2012).

## **5.2 Empresas Familiares en América Latina y su Contexto Económico**

En América Latina, las empresas familiares desempeñan un papel crucial en la economía regional. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020), más del 80% de las empresas en la región son familiares y contribuyen significativamente al desarrollo económico y social.

### **5.2.1 Retos Económicos y Políticos**

Las empresas familiares latinoamericanas operan en un entorno caracterizado por la volatilidad económica, alta inflación y cambios en las regulaciones gubernamentales. Estos factores pueden afectar su estabilidad financiera y su capacidad de crecimiento (Casillas et al., 2019).

### **5.2.3 Acceso a Financiamiento**

Otro desafío clave es el acceso a financiamiento. Muchas empresas familiares en la región dependen de recursos propios o de créditos bancarios con condiciones restrictivas, lo que limita su expansión y competitividad en mercados globales (López-Gracia & Sánchez-Andújar, 2007).

### **5.2.4 Sucesión y Transición Generacional**

La planificación de la sucesión es un tema crítico en América Latina, donde muchas empresas aún no han implementado estrategias formales para la transición generacional. La falta de planificación puede generar conflictos familiares y afectar la continuidad del negocio (Monticelli et al., 2021).

## **5.3 Adaptación a los Cambios del Mercado**

La capacidad de adaptación a los cambios del mercado es un factor determinante en la longevidad de las empresas familiares. La globalización, la innovación tecnológica y la evolución en los hábitos de consumo han impulsado la necesidad de mayor flexibilidad y agilidad en la toma de decisiones.

### **5.3.1 Estrategias de Innovación**

Las empresas familiares exitosas han adoptado estrategias de innovación para mantenerse competitivas. La inversión en investigación y desarrollo (I+D), así como la colaboración con startups y universidades, han permitido la diversificación y modernización de sus productos y servicios (Craig & Moores, 2020).

### **5.3 2 Expansión Internacional**

Muchas empresas familiares han optado por la internacionalización como estrategia de crecimiento. Según Kalhor (2024), la diversificación geográfica permite mitigar riesgos económicos locales y acceder a nuevos mercados con mayor estabilidad.

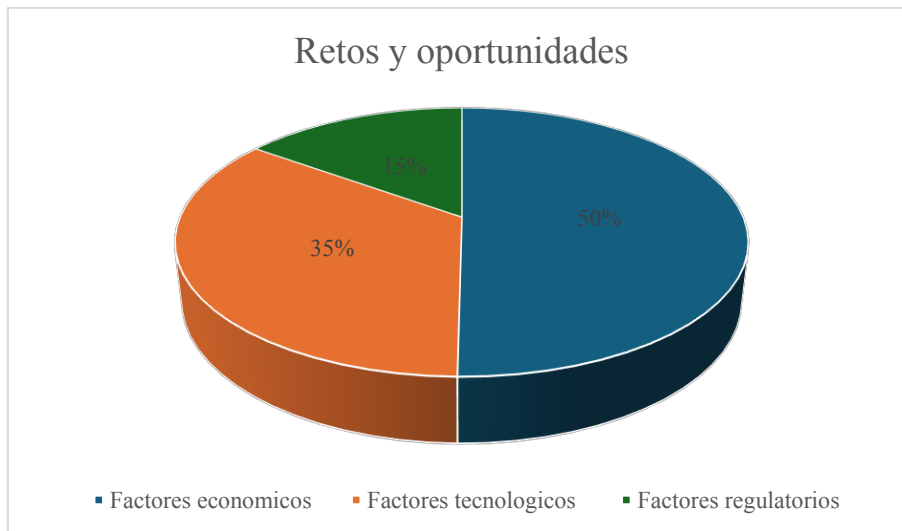
### **5.3 4 Resiliencia y Cultura Organizacional**

La resiliencia es una característica distintiva de las empresas familiares. Su cultura basada en valores sólidos, compromiso con la comunidad y visión a largo plazo les permite afrontar crisis económicas con mayor estabilidad que las empresas no familiares (Nordqvist & Melin 2010).

## Empresas familiares en El Oro retos y oportunidades

Las empresas familiares operan en un entorno global que cambia constantemente, lo que les exige adaptabilidad y visión estratégica. En el estudio se exploró las tendencias actuales en la gestión de empresas familiares a nivel provincial, destacando cómo los factores económicos, tecnológicos y regulatorios impactan su desempeño.

Ilustración 7 retos y oportunidades de las empresas familiares orenses



**Nota:** En la ilustración 7 se muestra gráficamente la composición de los retos y oportunidades que enfrentan las empresas familiares orenses según estudio realizado por los autores 2023-2024.

### Factores Económicos (50%)

El reto económico es el más significativo para las empresas familiares, lo que evidencia que su sostenibilidad depende en gran medida de su capacidad para **gestionar eficientemente los recursos financieros y adaptarse a los cambios del mercado.**

Principales desafíos económicos:

- Acceso limitado al financiamiento: Muchas empresas familiares dependen de fondos internos y no tienen acceso a créditos o inversionistas externos.
- Volatilidad del mercado: Las fluctuaciones en la economía afectan la estabilidad del negocio, especialmente en sectores vulnerables a crisis económicas.
- Gestión financiera deficiente: La falta de planificación financiera puede generar problemas de liquidez y rentabilidad.

- Competencia con grandes empresas: Las empresas familiares deben enfrentarse a corporaciones con mayor capacidad financiera y tecnológica.

#### Oportunidades:

- Implementar estrategias de diversificación de ingresos y buscar nuevas fuentes de financiamiento, como alianzas estratégicas o inversionistas.
- Mejorar la gestión financiera mediante el uso de herramientas digitales y capacitación en administración.
- Buscar incentivos y programas gubernamentales que apoyen a las pequeñas y medianas empresas.

#### Factores Tecnológicos (35%)

La tecnología es otro desafío clave para las empresas familiares, ya que su adopción puede determinar su competitividad en el mercado. Los retos más comunes incluyen:

- Digitalización: Muchas empresas familiares aún no han implementado soluciones digitales en su gestión, lo que limita su eficiencia.
- Automatización y productividad: La falta de inversión en herramientas tecnológicas puede afectar la competitividad del negocio.
- Transformación digital: Adaptarse a las nuevas tendencias tecnológicas requiere cambios en la cultura organizacional y capacitación del personal.

#### Oportunidades:

- Adoptar soluciones digitales para mejorar la eficiencia operativa.
- Implementar estrategias de comercio electrónico y marketing digital para expandir el alcance del negocio.
- Fomentar la cultura de innovación dentro de la empresa para aprovechar nuevas tecnologías.

#### Factores Regulatorios (15%)

Los aspectos legales y normativos también representan un reto para las empresas familiares. Algunos de los principales desafíos incluyen:

- Cumplimiento fiscal y normativo: Las regulaciones pueden ser complejas y variar según la industria y ubicación geográfica.
- Sucesión y gobierno corporativo: La falta de estructuras legales claras puede generar conflictos en la sucesión del negocio.
- Normativas ambientales y laborales: Cumplir con regulaciones en sostenibilidad y derechos laborales puede representar costos adicionales para la empresa.

#### Oportunidades:

- Implementar procesos de gobernanza empresarial para asegurar el cumplimiento normativo.
- Preparar planes de sucesión claros y estructurados para evitar disputas familiares.
- Adaptarse a regulaciones ambientales y de sostenibilidad como una ventaja competitiva en el mercado.

### **Resumen del Capítulo**

Las empresas familiares operan en un entorno global que cambia constantemente, lo que les exige adaptabilidad y visión estratégica. Este capítulo ha explorado las tendencias actuales en la gestión de empresas familiares a nivel internacional, destacando cómo los factores económicos, tecnológicos y regulatorios impactan su desempeño.

Se ha analizado en detalle el contexto de América Latina, donde las empresas familiares enfrentan desafíos como la inestabilidad económica y la dificultad para acceder a financiamiento. No obstante, estas empresas han desarrollado estrategias innovadoras para mantenerse competitivas, aprovechando su estructura flexible y su compromiso con la sostenibilidad a largo plazo.

En conclusión, la gestión de empresas familiares en el mundo enfrenta tanto retos como oportunidades. La capacidad de adaptación, el liderazgo efectivo y la innovación son factores clave que determinarán el éxito de estas empresas en el futuro. La información presentada en este capítulo servirá como base para los temas que se abordarán en los siguientes capítulos, como la gestión financiera, la innovación y la sostenibilidad en las empresas familiares.

### **Preguntas de reflexión**

1. ¿Cuáles son las principales tendencias globales que influyen en la gestión de las empresas familiares?
2. ¿Qué características diferencian a las empresas familiares en América Latina respecto a otras regiones del mundo?

3. ¿Cómo pueden las empresas familiares adaptarse a los cambios económicos y tecnológicos en el mercado global?
4. ¿Qué impacto tienen las políticas gubernamentales y regulatorias en la sostenibilidad de las empresas familiares a nivel internacional?
5. ¿Cuáles son los principales retos y oportunidades que enfrentan las empresas familiares en mercados emergentes?

#### *Actividad Autónoma*

### **Análisis de los retos y oportunidades de una empresa familiar en un contexto global**

Objetivo: Evaluar los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas familiares en diferentes mercados internacionales.

#### **Instrucciones:**

6. Selecciona una empresa familiar con presencia internacional o que haya expandido su mercado más allá de su país de origen.
7. Investiga los principales retos que ha enfrentado en términos de globalización, competencia y adaptación a diferentes entornos culturales.
8. Identifica las oportunidades que ha aprovechado para crecer en mercados extranjeros.
9. Analiza cómo ha logrado superar los desafíos y qué estrategias ha implementado para mantenerse competitiva.
10. Redacta un informe breve (1-2 páginas) con tu análisis y conclusiones, y discútelo en un foro académico o grupo de trabajo.



## **Capítulo 6**

### **Gestión Financiera y Rendimiento en Empresas Familiares**

Este capítulo proporciona un análisis detallado sobre la gestión financiera en empresas familiares, destacando los modelos de financiamiento, la rentabilidad y la comparación con empresas no familiares. Se enfatiza la importancia de la planificación estratégica y la gobernanza para garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo.

La gestión financiera es un pilar fundamental en la sostenibilidad y crecimiento de las empresas familiares. A diferencia de las empresas no familiares, donde las decisiones financieras pueden estar más desligadas de las emociones y la historia del negocio, en las empresas familiares la gestión financiera se ve influenciada por la cultura organizacional y la visión a largo plazo.

El acceso a financiamiento, la administración del capital y la rentabilidad son aspectos clave que determinan la viabilidad y competitividad de estas empresas en el mercado. Muchas empresas familiares enfrentan desafíos para acceder a fuentes externas de financiamiento, lo que las lleva a depender en gran medida de recursos propios. Sin embargo, esto puede generar limitaciones en su expansión y desarrollo.

Además, la sostenibilidad financiera a largo plazo requiere una gestión eficiente de costos, inversiones y retornos. Comparar el desempeño de las empresas familiares con las no familiares permite identificar fortalezas y áreas de oportunidad, ayudando a diseñar estrategias para mejorar la rentabilidad sin comprometer los valores familiares ni la estabilidad del negocio.

Este capítulo explorará los modelos de financiamiento disponibles para empresas familiares, la rentabilidad y sostenibilidad financiera y un análisis comparativo con empresas no familiares para comprender las diferencias claves en su desempeño.

#### **Objetivo del Capítulo**

El propósito de este capítulo es analizar la gestión financiera y el rendimiento en las empresas familiares, identificando estrategias para optimizar su desempeño económico y asegurar su sostenibilidad. Al finalizar este capítulo, el lector podrá:

1. Conocer los principales modelos de financiamiento disponibles para las empresas familiares.
2. Evaluar la rentabilidad y sostenibilidad financiera de las empresas familiares a lo largo del tiempo.
3. Comparar el desempeño financiero de las empresas familiares con el de las empresas no familiares.

4. Identificar estrategias para mejorar la gestión financiera sin comprometer la estabilidad del negocio.

## **6.1 Modelos de Financiamiento y Acceso a Capital**

El financiamiento es un aspecto fundamental para la continuidad y crecimiento de las empresas familiares. Estas empresas suelen depender en gran medida de recursos propios y financiamiento interno, lo que limita sus posibilidades de expansión en comparación con las empresas no familiares (López-Gracia & Sánchez-Andújar, 2007).

Existen diversos modelos de financiamiento utilizados por las empresas familiares:

1. Autofinanciamiento: Es el método más común, donde los beneficios se reinvierten en el negocio en lugar de distribuirse como dividendos (Miller & Le Breton-Miller, 2005).
2. Crédito Bancario: Las empresas familiares recurren frecuentemente a préstamos bancarios, aunque su acceso puede verse limitado por la falta de profesionalización en la gestión financiera (Anderson & Reeb, 2003).
3. Capital de Riesgo y Fondos de Inversión: Aunque menos frecuente, algunas empresas familiares buscan inversionistas externos para impulsar su crecimiento, aunque esto puede generar conflictos en la toma de decisiones (Schulze et al., 2001).
4. Mercado de Valores: Un número reducido de empresas familiares opta por cotizar en bolsa, lo que les permite acceder a financiamiento a gran escala, pero con el desafío de mantener el control familiar (Villalonga & Amit, 2006).

## **6.2 Rentabilidad y Sostenibilidad Financiera**

La rentabilidad y sostenibilidad financiera de las empresas familiares dependen de su estructura de gobierno y modelo de gestión. Según estudios recientes, estas empresas tienden a priorizar la estabilidad financiera y la preservación del negocio a largo plazo en lugar de maximizar las ganancias a corto plazo (Chrisman et al., 2018).

### **6.2.1 Factores que influyen en la rentabilidad:**

- Estrategias de reinversión: Las empresas familiares suelen tener menores niveles de endeudamiento y prefieren reinvertir utilidades en el negocio (Lumpkin & Brigham, 2011).

- Eficiencia en costos: La fuerte identidad organizacional y la lealtad de los empleados pueden reducir costos operativos (Berrone et al., 2012).
- Menor volatilidad financiera: Su enfoque en la continuidad intergeneracional reduce la exposición a riesgos financieros extremos (Anderson & Reeb, 2003).

Sin embargo, algunos desafíos pueden comprometer su sostenibilidad financiera, tales como la resistencia al cambio, conflictos familiares y una planificación inadecuada de la sucesión (Kay, Pahnke & Welter 2024).

### 6.3 Comparación del Desempeño con Empresas No Familiares

Existen diferencias claves en el desempeño financiero de las empresas familiares en comparación con las no familiares. Diversos estudios han demostrado que las empresas familiares suelen mostrar un desempeño financiero superior en el largo plazo, aunque pueden crecer a un ritmo más lento debido a su aversión al riesgo (Anderson & Reeb, 2003; Villalonga & Amit, 2006).

Tabla 3 Comparación del desempeño entre empresas familiares y no familiares

<b>Factor</b>	<b>Empresas Familiares</b>	<b>Empresas No Familiares</b>
Estrategia de Crecimiento	Conservadora y basada en reinversión	Agresiva, con financiamiento externo
Rentabilidad a Largo Plazo	Alta debido a estabilidad y menor endeudamiento	Volátil, depende de estrategias de mercado
Endeudamiento	Bajo, prefieren financiamiento interno	Alto, dependen de capital externo
Gobernanza	Basada en valores familiares y continuidad	Profesionalizada y orientada a accionistas
Riesgo Financiero	Bajo debido a enfoque conservador	Alto, por presión de inversionistas

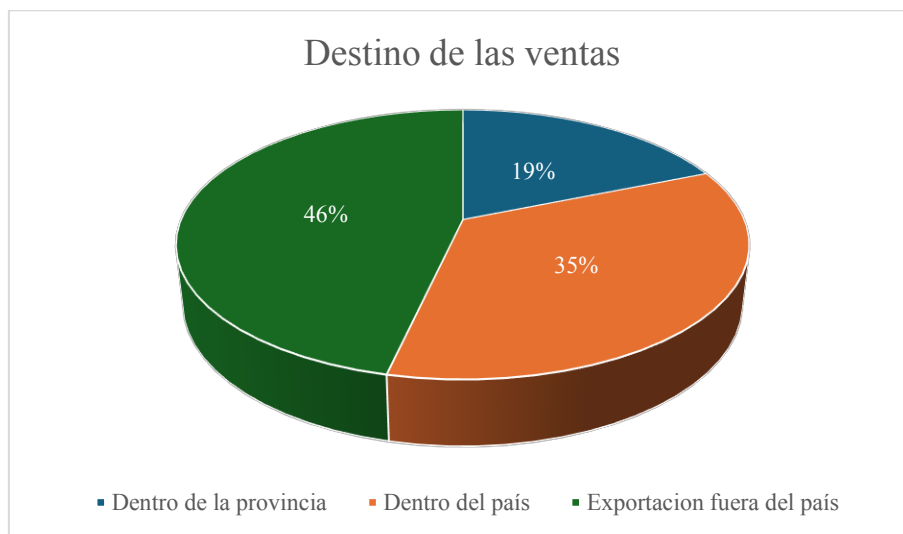
**Nota:** En la tabla 3 se muestra una comparación del desempeño entre una empresa familiar y otra no familiar (Zahra, et. al, 2004).

A pesar de los beneficios en estabilidad y resiliencia, las empresas familiares pueden enfrentar dificultades en la toma de decisiones estratégicas debido a dinámicas familiares que afectan la profesionalización de la gestión (Gómez-Mejía et al., 2007).

## Rentabilidad y cuota de mercado en las empresas familiares de la provincia de El Oro

La gestión financiera es un aspecto clave en la competitividad y sostenibilidad de las empresas familiares. En el estudio se analizó cómo el destino de las ventas o la cuota del mercado influye en la toma de decisiones financieras y en el acceso a capital. Por otro lado, el análisis del destino de ventas de las empresas familiares permite comprender su alcance de mercado y su nivel de expansión comercial.

Ilustración 8 Rentabilidad y cuota de mercado de las empresas familiares orenses



**Nota:** En la ilustración 8 se muestra gráficamente cómo está en la actualidad la rentabilidad y la cuota de mercado de las empresas familiares orenses según estudio realizado por los autores 2023-2024.

Los datos reflejan una alta participación en el comercio internacional, con el 46% de las empresas exportando fuera del país. Esto sugiere que muchas empresas familiares han logrado expandirse más allá del mercado nacional, diversificando sus ingresos y accediendo a oportunidades globales.

- La exportación es la principal actividad comercial de casi la mitad de las empresas familiares analizadas.
- Estas empresas han logrado superar barreras de entrada en mercados internacionales.
- La exportación les permite diversificar ingresos y reducir la dependencia del mercado interno.

### Oportunidades:

- Mejorar la infraestructura logística y la eficiencia en la cadena de suministro para optimizar costos.
- Acceder a programas de financiamiento y apoyo a la exportación para fortalecer su competitividad.
- Explorar nuevos mercados internacionales y adaptar los productos a las exigencias globales.

El **35% de las empresas venden dentro del país**, lo que significa que una parte considerable aún prioriza la consolidación nacional antes de aventurarse a la exportación.

- Estas empresas han superado la barrera del mercado local y han logrado una mayor presencia en el país.
- Se enfrentan a la competencia de grandes corporaciones nacionales.
- Requieren estrategias logísticas eficientes para mantener costos competitivos.

### Oportunidades:

- Fortalecer la logística de distribución para llegar a más regiones dentro del país.
- Implementar estrategias de diferenciación de productos para destacarse en el mercado nacional.
- Explorar alianzas con empresas más grandes para fortalecer su presencia en el país.

Por otro lado, **solo el 19% de las empresas mantienen sus ventas dentro de su provincia**, lo que indica que la mayoría de los negocios han buscado mercados más amplios para su crecimiento.

- Son empresas que operan en mercados más pequeños y dependen del consumo regional.
- Pueden enfrentar limitaciones de crecimiento debido a la competencia y la saturación del mercado local.
- Es probable que muchas de estas empresas aún no hayan desarrollado estrategias de expansión.

### Oportunidades:

- Implementar estrategias de expansión hacia otras provincias o regiones del país.
- Adoptar el comercio electrónico para ampliar su alcance sin necesidad de presencia física.

- Buscar asociaciones estratégicas con distribuidores para acceder a nuevos mercados.

## **Resumen del Capítulo**

Se han explorado diversos modelos de financiamiento, desde recursos propios hasta fuentes externas como créditos bancarios e inversiones de terceros. También se ha evaluado la rentabilidad y sostenibilidad financiera, destacando la importancia de un manejo eficiente del capital y una estrategia financiera bien definida.

Asimismo, se ha realizado una comparación entre el desempeño de las empresas familiares y las no familiares, identificando patrones que reflejan tanto fortalezas como desafíos en la gestión de los recursos económicos.

En conclusión, la estabilidad financiera de una empresa familiar depende de su capacidad para equilibrar la rentabilidad con la visión a largo plazo, asegurando así su continuidad y éxito en el mercado. La información presentada en este capítulo servirá como base para los siguientes apartados, en los que se explorará la innovación y la adaptación en las empresas familiares.

## **Preguntas de reflexión**

1. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento disponibles para las empresas familiares y cómo influyen en su crecimiento?
2. ¿Cómo pueden las empresas familiares equilibrar la rentabilidad con la sostenibilidad financiera a largo plazo?
3. ¿Qué diferencias existen en la gestión financiera entre empresas familiares y no familiares?
4. ¿Cuáles son los desafíos más comunes que enfrentan las empresas familiares en el acceso a capital externo?
5. ¿Cómo pueden las empresas familiares mejorar su desempeño financiero sin comprometer su estructura y valores familiares?

### *Actividad Autónoma*

## **Análisis financiero de una empresa familiar**

Objetivo: Evaluar la situación financiera de una empresa familiar y proponer estrategias para mejorar su rendimiento.

### **Instrucciones:**

1. Selecciona una empresa familiar y obtén información sobre su desempeño financiero.

2. Analiza sus principales indicadores financieros, como rentabilidad, liquidez y endeudamiento.
3. Identifica los principales retos financieros que enfrenta la empresa.
4. Propón estrategias para mejorar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.
5. Redacta un informe breve (1-2 páginas) con tu análisis y recomendaciones, y discútelo en un foro académico o grupo de trabajo.

## **Capítulo 7**

### **Innovación y Adaptación en la Empresa Familiar**

Este capítulo ofrece un análisis detallado sobre la importancia de la innovación en la empresa familiar, presentando estrategias clave para fomentar la creatividad y casos de éxito que demuestran la relevancia de la adaptación en la era digital.

La innovación y la capacidad de adaptación son factores esenciales para la sostenibilidad y competitividad de las empresas familiares en un mundo en constante cambio. En un entorno caracterizado por la transformación digital, la globalización y la creciente competencia, las empresas familiares enfrentan el reto de evolucionar sin perder su identidad y valores fundamentales.

Históricamente, muchas empresas familiares han sido reconocidas por su enfoque conservador en la toma de decisiones. Sin embargo, aquellas que han logrado integrar estrategias de innovación han podido consolidar su presencia en el mercado y garantizar su continuidad generacional. La resistencia al cambio, el apego a estructuras tradicionales y la falta de inversión en tecnología pueden representar barreras para la adaptación, pero con estrategias adecuadas, las empresas familiares pueden fortalecer su competitividad.

Este capítulo explora la importancia de la innovación en la empresa familiar, las estrategias para fomentar la creatividad dentro de la organización y algunos casos de éxito que han logrado destacar en la era digital.

#### **Objetivo del Capítulo**

El propósito de este capítulo es analizar el papel de la innovación y la adaptación en la empresa familiar, identificando estrategias que permitan a estas organizaciones evolucionar en un entorno altamente dinámico sin comprometer su esencia. Al finalizar este capítulo, el lector podrá:

1. Comprender la importancia de la innovación como un factor clave en la continuidad de las empresas familiares.
2. Identificar estrategias efectivas para fomentar la creatividad y el desarrollo de nuevos productos y procesos dentro de la empresa familiar.
3. Analizar casos de éxito de empresas familiares que han logrado innovar sin perder su identidad.
4. Reflexionar sobre los desafíos que enfrentan las empresas familiares en la era digital y cómo pueden superarlos.



## **7.1 Importancia de la Innovación en la Continuidad del Negocio**

La innovación es un factor clave para la supervivencia y crecimiento de las empresas familiares. A diferencia de las empresas no familiares, que pueden centrarse en maximizar ganancias a corto plazo, las empresas familiares tienden a enfocarse en la sostenibilidad a largo plazo, lo que hace que la innovación sea un componente esencial de su estrategia (De Massis et al., 2013).

El reto principal radica en equilibrar la preservación de la identidad y valores familiares con la necesidad de adaptarse a un entorno de negocios en constante cambio. Estudios recientes han demostrado que las empresas familiares con una cultura de innovación bien integrada tienen mayores probabilidades de mantenerse competitivas y de asegurar la continuidad del negocio en las siguientes generaciones (Chrisman et al., 2015).

## **7.2 Estrategias para Fomentar la Creatividad en la Empresa Familiar**

Fomentar la creatividad y la innovación en una empresa familiar requiere la implementación de estrategias que permitan generar un entorno propicio para la experimentación y el desarrollo de nuevas ideas. Algunas estrategias clave incluyen:

1. Apertura a nuevas generaciones: La inclusión de miembros de la familia más jóvenes en la toma de decisiones fomenta la introducción de nuevas perspectivas y tecnologías en la empresa (Kammerlander & Ganter, 2015).
2. Diversificación del negocio: Las empresas familiares pueden ampliar su oferta de productos o servicios, diversificando sus ingresos y reduciendo su vulnerabilidad ante cambios del mercado (De Massis et al., 2013).
3. Colaboración con actores externos: El trabajo conjunto con universidades, centros de investigación y startups permite a las empresas familiares incorporar nuevas tecnologías y metodologías (Rondi et al., 2021).
4. Gobernanza y cultura organizacional orientada a la innovación: La creación de consejos asesores externos y el establecimiento de una cultura de aprendizaje continuo facilitan la adopción de cambios sin comprometer la estabilidad del negocio (Lumpkin & Brigham 2011).

### 7.3 Casos de Empresas Familiares Exitosas en la Era Digital

#### Caso 1: Grupo Inditex

Inditex, una de las mayores empresas de moda del mundo, es un claro ejemplo de cómo una empresa familiar puede innovar y adaptarse al entorno digital. Su enfoque en la digitalización, la logística avanzada y el comercio electrónico ha permitido a la compañía mantener su competitividad a nivel global (Casillas et al., 2019).

En la figura 9, se representan una imagen conceptual de empresa familiar como es el Grupo Inditex, industria textil y de la moda donde se representa la gestión familiar, la innovación y la expansión global.

Ilustración 9 Imagen conceptual de una empresa familiar Textil



**Nota:** En la ilustración 9 se muestra una imagen conceptual de una empresa familiar Textil, elaborada por los autores (2023-2024) con ayuda de IA.

#### Caso 2: Lego

Lego, una empresa familiar fundada en 1932, ha sabido reinventarse a lo largo de los años. A través de la diversificación de productos, la introducción de videojuegos y experiencias digitales, y la colaboración con otras marcas, la empresa ha logrado mantenerse relevante y expandir su mercado (König et al., 2013).

Ilustración 10 Imagen conceptual de una empresa familiar de LEGO



**Nota:** En la ilustración 10 se muestra una imagen conceptual de una empresa familiar dedicada a la fabricación de piezas tipo LEGO, resaltando la gestión familiar, la innovación y la expansión global elaborada por los autores (2023-2024) con ayuda de IA.

### Caso 3: Grupo Bimbo

Grupo Bimbo ha integrado la sostenibilidad y la digitalización en su modelo de negocio. La empresa ha implementado tecnologías de automatización en sus procesos de producción y logística, además de fortalecer su presencia en comercio electrónico logrando expandirse a más de 30 países (Cruz & Nordqvist, 2020).

Ilustración 11 Imagen conceptual de una empresa familiar de panificación



**Nota:** En la ilustración 11 se muestra una imagen conceptual de una empresa familiar dedicada a la panificación, resaltando la gestión familiar, la innovación y la expansión global elaborada por los autores (2023-2024) con ayuda de IA.

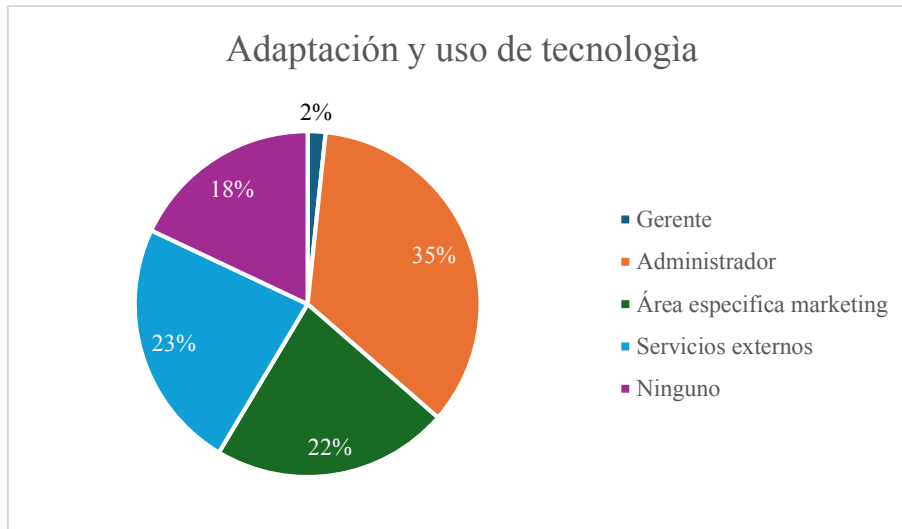
Estos casos reflejan cómo la innovación y la adaptación estratégica pueden garantizar la continuidad y crecimiento de una empresa familiar en un entorno global cada vez más competitivo.

### **Innovación y Adaptación en la Empresa Familiar en la provincia de El Oro**

La innovación y la adaptación han demostrado ser factores críticos para la sostenibilidad de las empresas familiares en el tiempo. En los resultados del estudio, se analizó cómo la capacidad de evolucionar y de adoptar nuevas tecnologías puede representar una ventaja competitiva en el mercado actual.

En el estudio realizado los datos reflejan que **el 82% de las empresas han adoptado algún tipo de estrategia digital e innovación**, mientras que **el 18% no ha implementado ninguna medida en esta área**. Esto indica que la mayoría de las empresas familiares han reconocido la importancia de la digitalización, aunque en distintos niveles de adopción. Quienes llevaron a feliz término la innovación en proceso, productos o mercados se grafica y explica a continuación.

Ilustración 12 Innovación y adaptación de la empresa familiar



**Nota:** En la ilustración 12 se muestra gráficamente cómo está se considera la innovación y adaptación de la empresa familiar orense según estudio realizado por los autores 2023-2024.

#### **Empresas con adaptación digital a través de administradores (35%)**

- El administrador es el principal encargado de gestionar la innovación y recursos digitales en la mayoría de las empresas familiares.
- Esto puede indicar que la digitalización se maneja dentro de la estructura interna de la empresa, aunque no siempre con un área especializada.
- Posiblemente, estas empresas dependen de procesos administrativos digitalizados sin una estrategia integral de transformación digital.

- **Empresas con área específica de marketing digital (22%)**

- Más del 22% de las empresas han establecido un área específica de marketing, lo que demuestra un enfoque más estructurado en el uso de herramientas digitales para promoción y ventas.
- La presencia de un equipo de marketing digital puede estar enfocada en redes sociales, comercio electrónico y estrategias de posicionamiento en línea.

#### **Empresas que contratan servicios externos de innovación digital (23%)**

- Casi una cuarta parte de las empresas prefieren externalizar sus necesidades digitales e innovadoras, en lugar de desarrollar capacidades internas.
- Esto puede deberse a la falta de recursos internos o a la necesidad de expertos para gestionar herramientas digitales avanzadas.



### **Empresas sin adaptación digital (18%)**

- Un 18% de las empresas no ha implementado ninguna estrategia digital ni de innovación, lo que las deja en desventaja en un mundo empresarial cada vez más dependiente de la tecnología.
- Este grupo representa una oportunidad para adoptar nuevas estrategias y evitar quedarse rezagados en el mercado.

### **Empresas con innovación liderada por el gerente (2%)**

- Solo 4 empresas (2%) tienen a su gerente como principal responsable de la digitalización, lo que indica que la alta dirección rara vez lidera directamente la transformación digital.
- En muchos casos, la digitalización requiere una estrategia más estructurada que va más allá de la gerencia.

### **Análisis de Tendencias y Oportunidades**

1. Falta de liderazgo gerencial en la innovación: Dado que solo el 2% de los gerentes lideran directamente la digitalización, se recomienda que los líderes empresariales adopten un enfoque más proactivo en la transformación digital de sus empresas.
2. Dependencia de administradores sin una estrategia especializada: Aunque el 35% de las empresas ha delegado la digitalización a los administradores, esto podría ser insuficiente si no se establecen áreas específicas de innovación.
3. Creciente externalización de la innovación: Con el 23% de las empresas utilizando servicios externos, se observa una tendencia a tercerizar la innovación, lo que puede ser positivo si se combina con un enfoque estratégico interno.
4. Necesidad de mayor adopción digital: Con el 18% de empresas sin estrategias digitales, hay una oportunidad para fomentar la transformación digital en estas organizaciones.

Otros resultados interesantes, se resumen en que los administradores en un 35% están incorporando procesos tecnológicos tanto en las áreas administrativas como en la productivas. De igual forma, responden que se están utilizando estrategias de marketing digital para aumentar sus ventas en un 22%. Así mismo, para realizar servicios externos también se están utilizando innovaciones en procesos y en tecnología.

## Resumen del Capítulo

Se han explorado diferentes estrategias para fomentar la innovación dentro de la empresa familiar, desde la integración de nuevas generaciones hasta la incorporación de tecnologías emergentes en los procesos de producción y comercialización. También se han abordado los desafíos que enfrentan estas empresas, incluyendo la resistencia al cambio y la necesidad de equilibrar la tradición con la modernización.

Asimismo, se han presentado casos de éxito de empresas familiares que han logrado destacar en sus respectivas industrias gracias a la implementación de estrategias innovadoras. Estos ejemplos ilustran cómo la creatividad y la adaptación pueden ser clave para la continuidad del negocio y la expansión de la empresa familiar en mercados globalizados.

La mayoría de las empresas familiares han adoptado alguna forma de digitalización e innovación, pero el nivel de implementación varía. Las empresas que cuentan con un área de marketing o que externalizan sus procesos digitales tienen una ventaja competitiva frente a aquellas que solo dependen de su administración interna.

Para mejorar su sostenibilidad y crecimiento, las empresas familiares pueden:

- Invertir en liderazgo digital a nivel gerencial para impulsar una cultura de innovación.
- Fortalecer áreas especializadas en marketing digital en lugar de depender solo de la administración.
- Mejorar el equilibrio entre servicios externos e internos, asegurando que la digitalización no dependa únicamente de proveedores externos.
- Promover estrategias de adopción digital en empresas que aún no han implementado recursos digitales, reduciendo la brecha tecnológica en el sector.

En general, la digitalización y la innovación son claves para la competitividad de las empresas familiares, y aquellas que logren estructurar mejor sus estrategias tecnológicas podrán mantenerse en el mercado con mayor éxito.

En conclusión, este capítulo enfatiza la importancia de la innovación como un pilar fundamental para la competitividad y la sostenibilidad de las empresas familiares. La información presentada servirá como base para el análisis de estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social en los capítulos siguientes.

### **Preguntas de reflexión**

1. ¿Por qué la innovación es clave para la continuidad y sostenibilidad de las empresas familiares?
2. ¿Cuáles son las estrategias más efectivas para fomentar la creatividad dentro de una empresa familiar?
3. ¿Cómo pueden las empresas familiares superar la resistencia al cambio y adoptar nuevas tecnologías?
4. ¿Qué ejemplos de empresas familiares han logrado destacar en la era digital gracias a la innovación?
5. ¿Cómo puede la innovación ayudar a las empresas familiares a diferenciarse en un mercado competitivo?

### **Actividad Autónoma**

#### **Estrategias de innovación y adaptación en una empresa familiar**

Objetivo: Evaluar cómo una empresa familiar puede innovar y adaptarse a los cambios del mercado.

#### **Instrucciones:**

1. Selecciona una empresa familiar y analiza su capacidad de innovación.
2. Identifica las estrategias que ha implementado para adaptarse a los cambios tecnológicos y del mercado.
3. Propón nuevas estrategias de innovación que podrían fortalecer su competitividad.
4. Explica cómo la empresa puede equilibrar la tradición con la necesidad de cambio.
5. Redacta un informe breve (1-2 páginas) con tu análisis y recomendaciones, y discútelo en un foro académico o grupo de trabajo.



## Capítulo 8

### Empresas Familiares y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Este capítulo analiza el papel de la responsabilidad social empresarial en las empresas familiares, destacando su compromiso con la comunidad, la sostenibilidad ambiental y las alianzas estratégicas como factores clave en la construcción de un negocio responsable y duradero.

Las empresas familiares han demostrado a lo largo del tiempo un fuerte compromiso con la comunidad y el desarrollo sostenible, lo que ha llevado a la integración de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como una estrategia clave para su crecimiento y continuidad. La RSE en las empresas familiares no solo responde a exigencias externas del mercado y la sociedad, sino que también está profundamente vinculada a los valores y la identidad de la familia propietaria.

Este capítulo explorará la relación entre las empresas familiares y la RSE, analizando cómo pueden integrar la sostenibilidad en su modelo de negocio y cuáles son los beneficios de establecer alianzas estratégicas y prácticas filantrópicas. También se revisarán casos de éxito de empresas familiares que han sabido implementar la RSE como un factor clave en su estrategia empresarial.

#### Objetivo del Capítulo

El propósito de este capítulo es analizar el papel de la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas familiares y su impacto en la sostenibilidad del negocio. Al finalizar este capítulo, el lector podrá:

1. Comprender la importancia del compromiso social en las empresas familiares y su relación con los valores organizacionales.
2. Analizar cómo la sostenibilidad y el impacto ambiental pueden integrarse en la gestión empresarial.
3. Evaluar el papel de las alianzas estratégicas y la filantropía en el fortalecimiento de la RSE en empresas familiares.
4. Identificar casos de éxito donde la RSE ha sido clave en la consolidación y crecimiento de empresas familiares.

#### 8.1 El Compromiso Social en las Empresas Familiares

Las empresas familiares tienen una conexión única con la sociedad, dado su enfoque en la sostenibilidad a largo plazo y la continuidad generacional. Su compromiso con la responsabilidad social empresarial (RSE) se basa en valores familiares, la reputación y el deseo de generar un impacto positivo en su entorno (Berrone et al., 2012). Estas empresas suelen implementar políticas de

RSE que van más allá de la normativa legal, promoviendo prácticas éticas y sostenibles dentro de sus comunidades (Cruz et al., 2014).

Entre las principales acciones de compromiso social se encuentran:

- Condiciones laborales justas: Políticas de bienestar para empleados y desarrollo profesional.
- Inversión en educación y cultura: Programas de apoyo a la educación local y preservación del patrimonio cultural.
- Apoyo a pequeñas empresas y emprendimientos: Iniciativas para fortalecer cadenas de valor sostenibles.

## **8.2 Sostenibilidad e Impacto Ambiental**

La sostenibilidad ambiental es un componente esencial dentro de la estrategia de RSE de muchas empresas familiares. Estas organizaciones suelen adoptar enfoques de negocio que buscan equilibrar el crecimiento económico con la preservación del medio ambiente, garantizando el bienestar de futuras generaciones (Gómez-Mejía et al., 2007).

Estrategias clave para fomentar la sostenibilidad en empresas familiares incluyen:

1. Eficiencia energética y reducción de emisiones: Implementación de tecnologías limpias y renovables (De Massis et al., 2013).
2. Gestión sostenible de recursos: Uso responsable del agua, reciclaje y minimización de residuos (Páez 2018).
3. Certificaciones ambientales y cumplimiento normativo: Adaptación a estándares internacionales como ISO 14001 y el Pacto Mundial de la ONU.

Empresas familiares con una cultura de sostenibilidad desarrollada han demostrado ser más resilientes y competitivas a largo plazo, además de fortalecer su vínculo con consumidores conscientes y mercados responsables (Chrisman et al., 2015).

## **8.3 Alianzas Estratégicas y Filantropía**

Las alianzas estratégicas y la filantropía representan herramientas clave para potenciar el impacto social de las empresas familiares. Estas empresas suelen colaborar con ONGs, universidades y organismos internacionales para desarrollar proyectos de alto impacto en la comunidad (Woodfield, Woods y Shepherd 2017).

Ejemplos de estas iniciativas incluyen:

- Fundaciones empresariales: Creación de entidades sin ánimo de lucro para gestionar programas de impacto social.
- Inversiones en proyectos comunitarios: Desarrollo de infraestructura local y apoyo a iniciativas de salud pública.
- Colaboraciones interempresariales: Sinergias con otras compañías para la promoción de prácticas empresariales responsables.

Empresas como Grupo Bimbo y Lego han demostrado cómo las alianzas estratégicas pueden amplificar el impacto positivo de una empresa familiar, generando beneficios tanto para la sociedad como para el negocio (Cruz & Nordqvist, 2020).

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las empresas familiares desempeña un papel crucial en su sostenibilidad y en la generación de impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente. A partir de los datos obtenidos en la investigación, se puede observar una distribución de esfuerzos en diferentes ámbitos de la RSE, lo que permite identificar tendencias y áreas de mayor énfasis dentro de estas empresas.

En la provincia de El Oro Las empresas familiares han asumido un compromiso sólido con la sostenibilidad ambiental, centrándose en la reducción de la huella de carbono y la producción más limpia. Sin embargo, existe un margen de mejora en el ámbito social, particularmente en lo relacionado con estabilidad laboral y bienestar de los empleados. Adoptar un enfoque más equilibrado entre los aspectos económicos, ambientales y sociales permitirá que estas empresas fortalezcan su impacto positivo y garanticen su sostenibilidad a largo plazo.

### **Responsabilidad Social empresarial empresas familiares de El Oro**

El compromiso social en las empresas familiares se refleja en la adopción de prácticas empresariales sostenibles, la inversión en iniciativas comunitarias y la promoción de un entorno laboral ético y equitativo. Además, la sostenibilidad y el impacto ambiental han cobrado relevancia, impulsando a estas empresas a desarrollar estrategias que minimicen su huella ecológica sin comprometer su rentabilidad.

La **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** es un componente esencial para el desarrollo sostenible y la imagen corporativa de las empresas. En la provincia de **El Oro**, diversos sectores han adoptado prácticas de RSE, destacando especialmente el **sector bananero**.

El sector bananero es uno de los pilares económicos de la provincia de El Oro. Estudios recientes han evidenciado una **fuerte correlación** entre las

actividades de RSE implementadas por las empresas bananeras y sus grupos de interés, abarcando aspectos económicos, sociales y ambientales. Estas empresas han enfocado sus esfuerzos en mantener relaciones sólidas con la comunidad, empleados y el medio ambiente, sirviendo como ejemplo para otros sectores productivos.

En el caso de las PYMES del cantón Machala, se ha identificado que, aunque existe una percepción general sobre la importancia de la RSE, muchas empresas **desconocen los procesos de implementación** y su impacto en los ámbitos económico, social y medioambiental. Este desconocimiento representa un desafío para la adopción efectiva de prácticas de RSE en el sector.

Ilustración 13 Responsabilidad Social Empresarial de la empresa familiar



Nota: En la ilustración 13 se muestra gráficamente cómo está en la actualidad la Responsabilidad Social Empresarial de la empresa familiar oreense según estudio realizado por los autores 2023-2024.

El 35% de los directivos manifestaron que se preocupan por la huella de carbono **y** representa la mayor preocupación de las empresas familiares, lo que indica un compromiso significativo con la reducción del impacto ambiental a través de la optimización de procesos, energías renovables y reducción de emisiones contaminantes.

Otro aspecto que se consideró fue la Fumigación ecológica, el 23% de los entrevistados manifestaron que han adoptado prácticas ecológicas en el control de plagas. Esto refleja una apuesta por métodos sostenibles que minimizan el impacto ambiental y protegen la biodiversidad.

Sobre la producción más limpia, el 22% mantiene la mejora en procesos productivos para hacerlos más eficientes y menos contaminantes, es una estrategia clave para garantizar la sostenibilidad de la empresa y cumplir con normativas ambientales.

Sobre el Tratamiento de desechos el 18% manifestó que, aunque en menor proporción, las empresas familiares han implementado medidas para gestionar adecuadamente los residuos, evitando la contaminación y promoviendo la economía circular.

La responsabilidad social también se la relaciona con la estabilidad laboral y apenas el 2% se manifiesta sobre este ámbito, lo que sugiere que, aunque la estabilidad del empleo es clave en la RSE, puede estar siendo menos priorizada en comparación con los aspectos ambientales.

## Resumen del Capítulo

Las empresas familiares han jugado un papel fundamental en la implementación de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial, impulsadas por su compromiso con el desarrollo comunitario y la sostenibilidad. Este capítulo ha analizado cómo la RSE puede convertirse en un pilar estratégico para estas empresas, permitiéndoles generar valor tanto a nivel empresarial como en su entorno.

Se ha explorado cómo la sostenibilidad y el impacto ambiental han cobrado importancia en la gestión de las empresas familiares, impulsándolas a desarrollar prácticas responsables y a buscar un equilibrio entre rentabilidad y bienestar social. Además, se han analizado las alianzas estratégicas y la filantropía como herramientas clave para fortalecer la RSE dentro de estas organizaciones.

Asimismo, se han presentado casos de éxito de empresas familiares que han integrado la RSE como una parte fundamental de su estrategia empresarial, logrando consolidar su reputación y aumentar su competitividad en el mercado. Estos ejemplos han demostrado que la RSE no solo es una obligación ética, sino también una ventaja estratégica que puede contribuir al crecimiento sostenible del negocio.

Si bien no se dispone de un **ranking específico** de las empresas con los mejores indicadores de responsabilidad social en la provincia de El Oro, es evidente que el sector bananero ha tomado la delantera en la implementación de prácticas de RSE. No obstante, es crucial que las PYMES y otros sectores económicos fortalezcan sus conocimientos y adopten estrategias de responsabilidad social para contribuir al desarrollo sostenible de la región.

En conclusión, la RSE representa una oportunidad clave para las empresas familiares de fortalecer su compromiso con la sociedad y el medio ambiente, asegurando al mismo tiempo su sostenibilidad a largo plazo. La información presentada en este capítulo servirá como base para los siguientes apartados, en los que se abordarán temas como el análisis comparativo del desempeño y las estrategias para la sostenibilidad de las empresas familiares.

### **Preguntas de reflexión**

1. ¿Cuál es la importancia del compromiso social en las empresas familiares y cómo influye en su reputación corporativa?
2. ¿De qué manera pueden las empresas familiares integrar la sostenibilidad ambiental en sus operaciones diarias?
3. ¿Cómo pueden las empresas familiares equilibrar la rentabilidad con la responsabilidad social empresarial?
4. ¿Qué ejemplos existen de empresas familiares que han logrado un impacto positivo en la comunidad a través de la filantropía y alianzas estratégicas?
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas familiares al implementar estrategias de RSE y cómo pueden superarlos?

### **Actividad Autónoma**

#### **Evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial en una empresa familiar**

Objetivo: Analizar cómo una empresa familiar implementa la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y proponer mejoras en sus prácticas.

#### **Instrucciones:**

1. Selecciona una empresa familiar y analiza sus políticas de RSE.
2. Identifica las áreas en las que la empresa está generando impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.
3. Evalúa los desafíos que enfrenta en la implementación de su estrategia de RSE.
4. Propón mejoras o nuevas iniciativas que podrían fortalecer su compromiso con la responsabilidad social.
5. Redacta un informe breve (1-2 páginas) con tu análisis y recomendaciones, y discútelo en un foro académico o grupo de trabajo.

## **Capítulo 9**

### **Análisis Comparativo del Desempeño de Empresas Familiares**

Este capítulo proporciona un análisis detallado sobre el desempeño de las empresas familiares, destacando los factores de éxito y fracaso, modelos de evaluación y los indicadores clave para la sostenibilidad y continuidad empresarial.

El desempeño de las empresas familiares es un tema de gran interés tanto para investigadores como para empresarios, ya que su estructura particular influye en su rendimiento financiero, estratégico y organizacional. A lo largo de los años, se han desarrollado diversos modelos de evaluación del desempeño que permiten comparar la eficiencia y sostenibilidad de las empresas familiares con las no familiares, considerando factores como la rentabilidad, la gestión del talento, la innovación y la resiliencia ante crisis económicas.

Las empresas familiares enfrentan desafíos únicos relacionados con la toma de decisiones, la sucesión y la alineación entre la familia y el negocio. Sin embargo, también poseen ventajas competitivas como la visión a largo plazo, la lealtad organizacional y la capacidad de adaptación a cambios en el mercado. Comparar su desempeño con otras estructuras empresariales permite comprender qué factores las fortalecen y qué aspectos pueden mejorarse para garantizar su sostenibilidad.

Este capítulo abordará los factores de éxito y fracaso en el desempeño de las empresas familiares, los principales modelos de evaluación utilizados en el análisis comparativo y los indicadores clave que determinan su sostenibilidad en el tiempo.

#### **Objetivo del Capítulo**

El propósito de este capítulo es examinar el desempeño de las empresas familiares en comparación con otros tipos de organizaciones, identificando las variables que inciden en su éxito o fracaso. Al finalizar este capítulo, el lector podrá:

1. Analizar los principales factores que influyen en el desempeño de las empresas familiares.
2. Comprender los modelos de evaluación utilizados para medir la eficiencia y sostenibilidad de las empresas familiares.
3. Identificar los indicadores clave que determinan la competitividad y el crecimiento de las empresas familiares.
4. Reflexionar sobre estrategias para mejorar el rendimiento de las empresas familiares con base en datos comparativos.

## **9.1 Factores de Éxito y Fracaso**

Las empresas familiares presentan características únicas que pueden influir en su desempeño financiero y organizacional. Su éxito o fracaso depende de diversos factores, como la planificación estratégica, la gobernanza corporativa y la capacidad de adaptación a cambios del entorno (Chrisman et al., 2018).

### **Factores de Éxito**

1. Liderazgo sólido y visión a largo plazo: La continuidad generacional y un liderazgo fuerte son clave para la estabilidad de la empresa (Miller & Le Breton-Miller, 2005).
2. Cultura organizacional basada en valores familiares: La cohesión entre la familia y la empresa promueve una mayor estabilidad y compromiso (Gómez-Mejía et al., 2007).
3. Estrategias de diversificación e innovación: Empresas familiares exitosas implementan estrategias de crecimiento sostenibles y fomentan la innovación (De Massis et al., 2013).
4. Estructura de gobernanza eficiente: Un consejo de administración con miembros externos puede mejorar la toma de decisiones y reducir conflictos familiares (Villalonga & Amit, 2006).

### **Factores de Fracaso**

1. Falta de planificación en la sucesión: La ausencia de un plan de sucesión claro puede generar disputas familiares y afectar la continuidad del negocio (Kay, Pahnke & Welter 2024).
2. Resistencia al cambio y falta de profesionalización: Empresas familiares con estructuras rígidas pueden perder competitividad frente a mercados dinámicos (Cruz et al., 2014).
3. Conflictos familiares: Las disputas internas pueden afectar la eficiencia operativa y desviar el enfoque del crecimiento del negocio (Chrisman et al., 2015).

## **9.2 Modelos de Evaluación de Desempeño**

Existen diferentes modelos para evaluar el desempeño de las empresas familiares, que incluyen tanto indicadores financieros como factores cualitativos relacionados con la gobernanza y la cultura organizacional.

1. Modelo de los Cuatro Pilares (Mazzi, 2011): Evalúa el desempeño en términos de propiedad, gobernanza, estrategia y liderazgo.
2. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996): Herramienta que integra indicadores financieros y no financieros, permitiendo medir la sostenibilidad a largo plazo.



3. Modelo de Socioemotional Wealth (SEW) (Gómez-Mejía et al., 2007): Considera la influencia de los valores familiares en la toma de decisiones estratégicas y el desempeño empresarial.

### 9.3 Indicadores Clave para la Sostenibilidad

Para garantizar la continuidad y éxito de una empresa familiar, es fundamental monitorear ciertos indicadores clave de desempeño:

- Rentabilidad y Margen de Beneficio: Permiten evaluar la viabilidad financiera del negocio.
- Endeudamiento y Liquidez: Indicadores esenciales para la sostenibilidad financiera.
- Índice de Sucesión Generacional: Mide la efectividad en la transición de liderazgo dentro de la familia.
- Innovación y Adaptabilidad: Evaluación del nivel de inversión en investigación y desarrollo.
- Satisfacción de los Stakeholders: Nivel de compromiso y percepción de empleados, clientes y proveedores.

### Factores de éxito y desempeño en las empresas familiares

El éxito y la sostenibilidad de las empresas familiares en la provincia de El Oro dependen de múltiples factores, entre los cuales destacan el liderazgo, la cultura organizacional, la capacidad de innovación y una gobernanza eficiente. A partir de los datos proporcionados, se pudo observar cómo estos factores influyen en la consolidación y crecimiento de las empresas familiares.

Ilustración 14 Factores de éxito de la empresa familiar en El Oro



**Nota:** En la ilustración 14 se muestra gráficamente la percepción sobre los factores de éxito de la empresa familiar en El Oro según estudio realizado por los autores 2023-2024.

Sobre el Liderazgo sólido y visión a largo plazo, el 41% se conforma que este es el factor más relevante identificado en la muestra, lo que indica que el liderazgo y la orientación a largo plazo son esenciales para la continuidad del negocio familiar. Los líderes en estas empresas suelen enfocarse en la estabilidad y el crecimiento sostenible, priorizando la preservación del negocio a lo largo de generaciones.

Sobre la cultura organizacional basada en valores familiares, el 32% de los directivos sostiene que la cultura organizacional juega un papel fundamental en la identidad y cohesión de la empresa. La fuerte base de valores familiares facilita la toma de decisiones, fomenta la lealtad de los empleados y fortalece la reputación empresarial. Este factor refuerza la idea de que la empresa familiar no solo es un negocio, sino también un legado.

Consultados sobre las estrategias de diversificación e innovación el 16% de los entrevistados tiene una menor proporción en comparación con los factores anteriores, la diversificación y la innovación siguen siendo esenciales para la competitividad en un entorno cambiante. Las empresas familiares que logran diversificar sus actividades y adoptar tecnologías emergentes tienen mayores probabilidades de sostenerse en el tiempo.

Así mismo, es baja la percepción sobre la estructura de gobernanza eficiente, apenas el 11% cree que la gobernanza sigue siendo un elemento crítico. Una estructura de gobierno clara, con roles y reglas bien definidas, contribuye a la estabilidad de la empresa y evita conflictos internos. La falta de una gobernanza eficiente puede llevar a problemas en la toma de decisiones y dificultar la transición generacional.

## **Resumen del Capítulo**

El análisis comparativo del desempeño de las empresas familiares ha permitido identificar tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora. A lo largo de este capítulo, se han estudiado los factores de éxito y fracaso que afectan su sostenibilidad y competitividad en el mercado.

Se ha examinado el impacto de la estructura familiar en la toma de decisiones estratégicas, así como los retos que enfrentan en términos de financiamiento, sucesión y profesionalización de la gestión. También se han presentado modelos de evaluación del desempeño que permiten comparar la rentabilidad, la eficiencia operativa y la resiliencia de las empresas familiares frente a las no familiares.

Asimismo, se han analizado indicadores clave como la rentabilidad sobre activos, la eficiencia en la gestión de recursos y la estabilidad financiera a lo largo del tiempo. Estos elementos han permitido comprender qué estrategias han resultado exitosas en empresas familiares y qué prácticas pueden replicarse para mejorar su rendimiento.

En conclusión, el desempeño de las empresas familiares depende de una combinación de factores internos y externos, siendo clave la capacidad de adaptación y la planificación estratégica. La información analizada en este capítulo servirá de base para el estudio de estrategias de sostenibilidad en las empresas familiares, tema que se desarrollará en el siguiente capítulo.

### **Preguntas de reflexión**

1. ¿Cuáles son los factores clave que determinan el éxito o fracaso de una empresa familiar?
2. ¿Qué modelos de evaluación de desempeño pueden aplicarse a las empresas familiares y cómo se diferencian de los utilizados en empresas no familiares?
3. ¿Cuáles son los principales indicadores clave para medir la sostenibilidad y el crecimiento de una empresa familiar?
4. ¿Cómo influyen la cultura organizacional y la gobernanza en el desempeño de las empresas familiares?
5. ¿Qué estrategias pueden adoptar las empresas familiares para mejorar su desempeño y garantizar su continuidad generacional?

### **Actividad Autónoma**

#### **Comparación del desempeño financiero y estratégico de dos empresas familiares**

Objetivo: Evaluar y comparar el desempeño de dos empresas familiares en términos de rentabilidad, crecimiento y estrategias de sostenibilidad.

#### **Instrucciones:**

1. Selecciona dos empresas familiares que operen en el mismo sector.
2. Investiga su desempeño financiero, estructura de gobernanza y estrategias de crecimiento.
3. Compara sus fortalezas y debilidades en términos de gestión y sostenibilidad.
4. Identifica qué empresa ha tenido un mejor desempeño y explica las razones detrás de su éxito.
5. Redacta un informe breve (1-2 páginas) con tu análisis comparativo y presenta tus conclusiones en un foro académico o grupo de trabajo.

## **Capítulo 10**

### **Estrategias para la Sostenibilidad de las Empresas Familiares**

La sostenibilidad de las empresas familiares es un tema de vital importancia, ya que su permanencia en el tiempo depende de la capacidad de adaptación, la correcta gestión de recursos y la implementación de estrategias efectivas. La combinación de valores tradicionales con enfoques modernos permite a estas empresas enfrentar los desafíos del mercado y asegurar su continuidad generacional.

Las estrategias de sostenibilidad abarcan aspectos como la diversificación de negocios, la profesionalización de la gestión y la adopción de modelos híbridos que combinen la tradición con la innovación. En un entorno cada vez más competitivo y globalizado, las empresas familiares deben desarrollar modelos de gestión flexibles que les permitan evolucionar sin perder su identidad.

Este capítulo explorará diversas estrategias que las empresas familiares pueden implementar para garantizar su sostenibilidad, incluyendo la diversificación de ingresos, la formación de líderes, la incorporación de tecnología y la mejora de la gobernanza. Además, se analizarán casos de empresas familiares que han logrado mantenerse y crecer a lo largo de generaciones mediante la aplicación de estrategias efectivas.

#### **Objetivo del Capítulo**

El propósito de este capítulo es analizar las principales estrategias que permiten la sostenibilidad y continuidad de las empresas familiares, proporcionando herramientas para su fortalecimiento en el tiempo. Al finalizar este capítulo, el lector podrá:

1. Identificar las estrategias de diversificación y crecimiento que contribuyen a la sostenibilidad de las empresas familiares.
2. Analizar la importancia de la profesionalización y la transición hacia modelos de gestión híbridos.
3. Evaluar los desafíos futuros que enfrentan las empresas familiares y las oportunidades para asegurar su permanencia en el mercado.
4. Reflexionar sobre la importancia de equilibrar la tradición con la innovación en la gestión empresarial.

## **10.1 Estrategias de Diversificación y Crecimiento**

La sostenibilidad de las empresas familiares depende en gran medida de su capacidad para diversificarse y expandirse de manera estratégica. La diversificación permite reducir la dependencia de un solo mercado o producto, minimizando riesgos y aumentando la resiliencia del negocio (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

### **Principales estrategias de diversificación:**

1. Diversificación de productos y servicios: Expansión hacia nuevas líneas de negocio relacionadas con la actividad principal de la empresa (De Massis et al., 2013).
2. Expansión geográfica: Ingreso a nuevos mercados nacionales e internacionales para ampliar la base de clientes y aumentar ingresos (Chrisman et al., 2018).
3. Innovación en modelos de negocio: Adopción de nuevas tecnologías y digitalización para mejorar la competitividad y eficiencia operativa (Craig et al., 2014).
4. Alianzas estratégicas y fusiones: Colaboración con otras empresas para fortalecer capacidades y acceder a nuevos segmentos de mercado (Villalonga & Amit, 2006).

## **10.2 Profesionalización y Transición hacia Modelos Híbridos**

La profesionalización de la gestión y la transición hacia modelos híbridos, combinando la estructura familiar con la administración externa, son claves para la sostenibilidad de la empresa a largo plazo (Dyer, 2003).

### **Estrategias para la profesionalización:**

- Incorporación de ejecutivos externos con experiencia en el sector.
- Formación continua para miembros de la familia en liderazgo y gestión empresarial (Cruz et al., 2014).
- Implementación de buenas prácticas de gobernanza corporativa, como la creación de juntas directivas con consejeros independientes (Gómez-Mejía et al., 2007).
- Establecimiento de un protocolo familiar que regule la relación entre la empresa y la familia (Kay, Pahnke & Welter 2024).

### **10.3 Desafíos Futuros y Perspectivas para la Empresa Familiar**

Las empresas familiares enfrentan desafíos en un entorno cada vez más competitivo y globalizado. Entre los principales retos se encuentran:

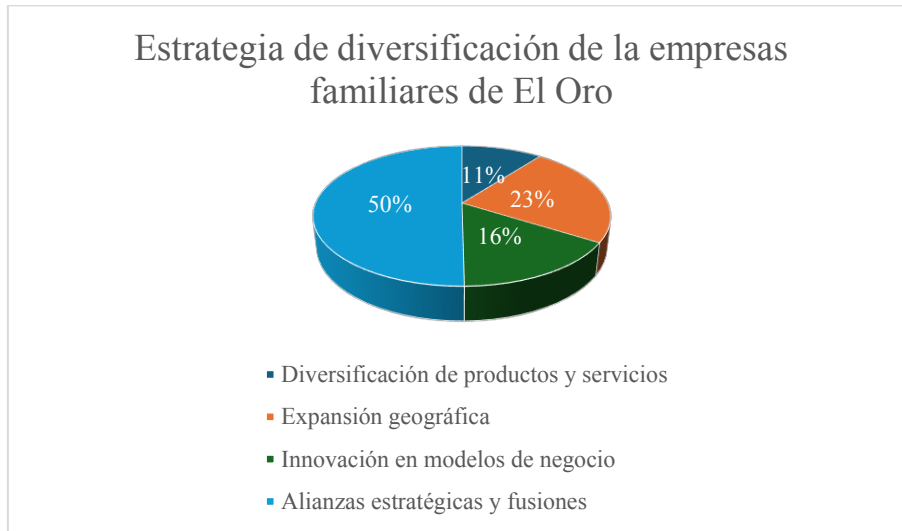
1. Adopción de tecnología y transformación digital: La digitalización es crucial para mejorar la eficiencia operativa y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado (De Massis et al., 2013).
2. Cambio generacional y sucesión: La falta de planificación en la sucesión sigue siendo una de las principales causas de fracaso en empresas familiares (Kay, Pahnke & Welter 2024).
3. Gestión del capital humano y retención de talento: Es clave fomentar una cultura organizacional atractiva que incentive la permanencia de empleados clave y la atracción de nuevo talento (Chrisman et al., 2018).
4. Sostenibilidad y responsabilidad social: Las empresas familiares deben adoptar prácticas sostenibles que les permitan mantener su impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente (Gómez-Mejía et al., 2007).

### **Estrategias de diversificación de las empresas familiares de El Oro**

La diversificación es una estrategia clave para las empresas familiares de la provincia de El Oro que buscan expandirse, reducir riesgos y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Con base en los datos obtenidos en las encuestas, se identifican cuatro estrategias principales que las empresas familiares han adoptado con diferentes niveles de prioridad.

Ilustración 15 La diversificación en las empresas familiares



**Nota:** En la ilustración 15 se muestra gráficamente la diversificación en las empresas familiares orenses según estudio realizado por los autores 2023-2024.

Los datos muestran la siguiente distribución de estrategias utilizadas por las empresas familiares. Por ejemplo, cuando se preguntó sobre las alianzas estratégicas y fusiones el **50%** asegura que esta es la estrategia más utilizada, lo que indica que las empresas familiares prefieren establecer asociaciones con otras compañías o fusionarse para fortalecer su presencia en el mercado. Las alianzas permiten compartir recursos, acceder a nuevos mercados y aumentar la competitividad sin asumir riesgos excesivos.

Así mismo se preguntó sobre la expansión geográfica y el 23% manifestó que la expansión a nuevos mercados es una estrategia clave para el crecimiento empresarial. Las empresas familiares que buscan sostenibilidad a largo plazo han priorizado la entrada a nuevas regiones o países como un mecanismo de diversificación.

Al hacer hincapié sobre la innovación en modelos de negocio el **16%** de los directivos dice que la innovación en la estructura y el enfoque del negocio es una estrategia adoptada por algunas empresas familiares para mantenerse competitivas. Esto puede incluir la digitalización, la adopción de nuevas tecnologías o la reconfiguración de la propuesta de valor.

Sobre la diversificación de productos y servicios el **11%** manifiesta que a pesar de ser una estrategia clave para la reducción de riesgos, la diversificación de productos y servicios ha sido la menos utilizada en comparación con las otras

estrategias. Esto se debe a que la provincia es agropecuaria y comercial. En ese sentido, existe poca posibilidad de innovar y diversificar los productos.

## **Resumen del Capítulo**

La sostenibilidad de las empresas familiares depende de múltiples factores, desde la planificación estratégica hasta la capacidad de adaptación a los cambios del entorno. En este capítulo, se han abordado diversas estrategias que han permitido a las empresas familiares asegurar su continuidad y crecimiento en el tiempo.

Se han analizado las ventajas de la diversificación como una herramienta clave para reducir riesgos y expandir oportunidades de negocio. Asimismo, se ha resaltado la importancia de la profesionalización de la gestión, la cual permite mejorar la eficiencia y la competitividad de la empresa sin comprometer los valores familiares.

También se han explorado modelos híbridos de gestión, que combinan la estructura tradicional de las empresas familiares con enfoques modernos de liderazgo y toma de decisiones. Estos modelos han demostrado ser efectivos para garantizar la sostenibilidad del negocio y facilitar la transición generacional.

En conclusión, la sostenibilidad de las empresas familiares no solo depende de la estabilidad financiera, sino también de la capacidad de innovar y de adaptarse a los desafíos del entorno. La información presentada en este capítulo servirá como base para la reflexión final sobre el futuro de las empresas familiares y las oportunidades de investigación en este campo, tema que se abordará en el siguiente capítulo.

## **Preguntas de reflexión**

1. ¿Cuáles son las estrategias de diversificación más efectivas para garantizar la sostenibilidad de una empresa familiar?
2. ¿Cómo influye la profesionalización en la transición de una empresa familiar hacia un modelo de gestión híbrido?
3. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las empresas familiares en su camino hacia la sostenibilidad a largo plazo?
4. ¿Cómo pueden las empresas familiares equilibrar la innovación con la preservación de sus valores y tradiciones?
5. ¿Qué papel juegan las nuevas generaciones en la transformación y continuidad de la empresa familiar?



## **Actividad Autónoma**

### **Diseño de estrategias de sostenibilidad para una empresa familiar**

Objetivo: Analizar y proponer estrategias para garantizar la sostenibilidad de una empresa familiar a largo plazo.

#### **Instrucciones:**

1. Selecciona una empresa familiar y evalúa sus estrategias actuales de sostenibilidad.
2. Identifica áreas clave que podrían mejorarse en términos de gestión, innovación y adaptación a los cambios del mercado.
3. Propón nuevas estrategias que fortalezcan su resiliencia y competitividad.
4. Explica cómo estas estrategias pueden impactar la continuidad y crecimiento de la empresa.
5. Redacta un informe breve (1-2 páginas) con tu análisis y propuestas, y discútelo en un foro académico o grupo de trabajo.

## **Capítulo 11**

### **Reflexiones Finales y Proyecciones**

Este capítulo ofrece una visión integral sobre el presente y futuro de las empresas familiares, destacando los aprendizajes clave, las recomendaciones prácticas y las oportunidades de investigación en el campo.

Las empresas familiares han demostrado ser un pilar fundamental en la economía global, combinando valores tradicionales con estrategias de crecimiento y sostenibilidad. A lo largo de este libro, se han abordado distintos aspectos clave para su desarrollo, incluyendo gobernanza, gestión financiera, innovación y responsabilidad social empresarial. Este capítulo final servirá para reflexionar sobre los aprendizajes obtenidos y proyectar el futuro de las empresas familiares en un entorno de constante cambio y evolución.

El análisis de las empresas familiares revela que su éxito y continuidad dependen de múltiples factores, como la planificación estratégica, la adaptación a nuevos mercados y la integración de nuevas generaciones en la gestión del negocio. La sostenibilidad de estas empresas no solo radica en su capacidad de enfrentar desafíos económicos y estructurales, sino también en su habilidad para mantener una cultura organizacional sólida y resiliente.

En este capítulo, se hará una síntesis de los principales aprendizajes presentados a lo largo del libro, se ofrecerán recomendaciones tanto para empresarios como para académicos interesados en la investigación sobre empresas familiares, y se explorarán tendencias y desafíos futuros en este campo de estudio.

### **Objetivo del Capítulo**

El propósito de este capítulo es consolidar los conocimientos adquiridos en los capítulos anteriores y proporcionar una visión prospectiva sobre el futuro de las empresas familiares. Al finalizar este capítulo, el lector podrá:

1. Identificar los aprendizajes clave sobre la gestión y sostenibilidad de las empresas familiares.
2. Aplicar recomendaciones prácticas para la mejora de la gestión y continuidad de las empresas familiares.
3. Evaluar las tendencias y desafíos emergentes en el entorno empresarial global.
4. Reflexionar sobre las futuras líneas de investigación en el ámbito de las empresas familiares.

### **11.1 Síntesis de los Aprendizajes Clave**

El estudio de las empresas familiares ha permitido identificar una serie de factores determinantes para su éxito y sostenibilidad a lo largo del tiempo. A través de los capítulos previos, se han analizado aspectos como la gobernanza, la planificación de la sucesión, la profesionalización y la innovación, todos ellos cruciales para garantizar la continuidad generacional y la competitividad en un entorno de negocios cada vez más dinámico (Chrisman et al., 2018).

Entre los aprendizajes clave destacan:

- Importancia de la estructura de gobierno: La implementación de órganos de decisión y protocolos familiares mejora la gestión y reduce conflictos (Gómez-Mejía et al., 2007).
- Estrategias de crecimiento y diversificación: La expansión hacia nuevos mercados y la adopción de tecnologías emergentes son esenciales para la competitividad (De Massis et al., 2013).
- Impacto de la cultura organizacional y los valores familiares: La cohesión interna y la transmisión de valores fortalecen la identidad corporativa y la resiliencia empresarial (Miller & Le Breton-Miller, 2005).
- Planificación de la sucesión: La falta de estrategias claras de sucesión sigue siendo una de las principales amenazas para la continuidad de las empresas familiares (Sharma et al., 2014).

### **11.2 Recomendaciones para Empresarios y Académicos**

Para garantizar la sostenibilidad de las empresas familiares, es fundamental adoptar un enfoque estratégico y basado en evidencia. Las siguientes recomendaciones están dirigidas tanto a empresarios como a académicos interesados en el estudio de este tipo de organizaciones.

#### **Para Empresarios:**

1. Implementar un gobierno corporativo efectivo: Incorporar asesores externos y consejos familiares ayuda a equilibrar las dinámicas familiares con las necesidades del negocio (Villalonga & Amit, 2006).
2. Invertir en profesionalización y formación: Capacitar a las nuevas generaciones en liderazgo y gestión empresarial fortalece la transición generacional (Cruz et al., 2014).

3. Promover la innovación y la digitalización: La adopción de nuevas tecnologías y la modernización de procesos incrementan la competitividad a largo plazo (De Massis et al., 2013).
4. Establecer planes de sucesión tempranos: La planificación anticipada de la sucesión mitiga el riesgo de conflictos y facilita la continuidad empresarial (Kay, Pahnke & Welter 2024).

### **Para Académicos:**

1. Explorar nuevas tendencias en la gestión de empresas familiares: La transformación digital y la sostenibilidad son temas emergentes que requieren mayor investigación (Chrisman et al., 2018).
2. Analizar modelos híbridos de gestión: La combinación de liderazgo familiar con estructuras de administración profesionalizadas es una tendencia creciente que necesita mayor estudio (Gómez-Mejía et al., 2007).
3. Fomentar estudios comparativos entre regiones y sectores: Las empresas familiares presentan variaciones significativas en su desempeño dependiendo del contexto económico y cultural (Villalonga & Amit, 2006).

### **11.3 Futuro de la Investigación en Empresas Familiares**

El estudio de las empresas familiares continuará evolucionando, impulsado por cambios económicos, tecnológicos y sociales. Algunas áreas clave para futuras investigaciones incluyen:

1. Impacto de la digitalización en la gestión familiar: Analizar cómo la inteligencia artificial, la automatización y el big data influyen en la toma de decisiones y en la competitividad de las empresas familiares (Craig et al., 2014).
2. Estrategias de sostenibilidad y RSE: Evaluar cómo las empresas familiares pueden integrar mejor prácticas responsables y sostenibles en sus modelos de negocio (Gómez-Mejía et al., 2007).
3. Nuevos modelos de liderazgo intergeneracional: Investigar cómo se están transformando las estructuras de poder y liderazgo dentro de las empresas familiares (Chrisman et al., 2018).
4. Innovación y emprendimiento en la empresa familiar: Analizar cómo las nuevas generaciones están influyendo en la modernización de las estrategias empresariales (De Massis et al., 2013).

## **Resumen del Capítulo**

A lo largo de este libro, se ha evidenciado que las empresas familiares presentan ventajas competitivas significativas, como su orientación a largo plazo, la solidez de sus valores y su capacidad de adaptación. Sin embargo, también enfrentan desafíos importantes, especialmente en lo que respecta a la planificación de la sucesión, la profesionalización de la gestión y la integración de nuevas tecnologías.

En este capítulo, se han sintetizado los aspectos más relevantes abordados en los capítulos previos, destacando la importancia de una buena gobernanza, una estructura financiera sólida y una cultura empresarial orientada a la innovación y la sostenibilidad. Se han presentado recomendaciones para empresarios y académicos, enfatizando la necesidad de estrategias de liderazgo efectivo, formación de nuevas generaciones y adopción de modelos híbridos de gestión.

Además, se han identificado tendencias y desafíos que marcarán el futuro de las empresas familiares, incluyendo la digitalización, la globalización y la creciente importancia de la sostenibilidad ambiental y social. La investigación en este ámbito seguirá evolucionando, ofreciendo nuevas oportunidades para comprender y fortalecer la gestión de estas empresas.

En conclusión, el futuro de las empresas familiares dependerá de su capacidad para equilibrar la tradición con la modernidad, adaptándose a los cambios del mercado sin perder su identidad. La información presentada en este capítulo brinda un marco de referencia para el desarrollo sostenible de las empresas familiares y para futuras investigaciones en este campo.

## **Preguntas de reflexión**

1. ¿Cuáles son los aprendizajes clave que se pueden extraer del estudio de las empresas familiares?
2. ¿Qué recomendaciones pueden aplicarse para mejorar la gestión y sostenibilidad de las empresas familiares?
3. ¿Cómo pueden empresarios y académicos colaborar para fortalecer el estudio y la práctica de la gestión en empresas familiares?
4. ¿Cuáles son las principales tendencias y desafíos que marcarán el futuro de las empresas familiares?
5. ¿Qué nuevas áreas de investigación deberían explorarse para comprender mejor la evolución de las empresas familiares?

## **Actividad Autónoma**

### **El futuro de las empresas familiares**

Objetivo: Reflexionar sobre los aprendizajes adquiridos y proyectar el futuro de las empresas familiares en un entorno cambiante.

#### **Instrucciones:**

1. Identifica las principales tendencias que afectarán a las empresas familiares en los próximos años.
2. Reflexiona sobre cómo las empresas familiares pueden adaptarse a estos cambios.
3. Propón estrategias innovadoras que puedan fortalecer la continuidad y evolución de estas empresas.
4. Escribe una reflexión personal sobre lo aprendido en el estudio de las empresas familiares y su importancia en la economía.
5. Redacta un ensayo breve (1-2 páginas) con tus conclusiones y compártelo en un foro académico o grupo de trabajo.

## Referencias bibliográficas

- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219. <https://doi.org/10.1177/08944865030160030601>
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96. DOI: 10.1257/jep.20.2.73
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2012). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 57(2), 82-113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-48. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Casillas, J. C., Moreno-Menéndez, A. M., Barbero, J. L., & Clinton, E. (2019). Retrenchment Strategies and Family Involvement: The Role of Survival Risk. *Family Business Review*, 32(1), 58-75. <https://doi.org/10.1177/0894486518794605>
- 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), 555-576. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Craig, J. B., & Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00056.x>
- Colli, A. (2013). The history of family business, 1850-2000. *Cambridge University Press*. SBN 0 521 80472 8 DOI:10.1017/CBO9780511615009
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2020). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Journal of Small Business Management*, 58(4), 745-767. DOI 10.1007/s11187-010-9265-8
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family*

*Business Review*, 26(1), 10-31.  
<https://doi.org/10.1177/0894486512466258>.

Dyer, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-416.  
<https://doi.org/10.1111/1540-8520.00018>

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. *Harvard Business School Press*.  
<https://www.mendeley.com/catalogue/15a0cc1b-d099-34e8-829c-6709a948f9eb>

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.  
<https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x>

IEF, Red de Cátedras de Empresa Familiar (2025) Relevancia y supervivencia de la Empresa Familiar. La Empresa Familiar en España 2025. *Instituto de la Empresa Familiar, Madrid (Spain)*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://static.ecestaticos.com/file/ac1/ed7/fec/ac1ed7fecad95adacb2e1ba989c2219a.pdf>

IFERA (2003). Family businesses dominate. *Family Business Review*, 16(4), 235-239. <https://dx.doi.org/10.1177/08944865030160040201>

Kalhor, E. (2024). Institutional effects on family business internationalization: a systematic review. *ZFW-Advances in Economic Geography*, 68(1), 41-62.  
[doi.org/10.1515/zfw-2022-0016](https://doi.org/10.1515/zfw-2022-0016)

Kay, R., Pahnke, A., & Welter, F. (2024). Family business succession planning: do outcomes depend on the predominant gender on the management board? In *Women in Family Business* (pp. 225-249). *Edward Elgar Publishing*. <https://doi.org/10.4337/9781802206364.00018>

Kammerlander, N., & Ganter, M. (2015). An attention-based view of family firm adaptation to discontinuous technological change: Exploring the role of family influence and organizational identity. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 361-383.  
<https://doi.org/10.1111/jpim.12205>



- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. ISBN 978-84-8088-504-1  
disponible: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://isabelportoper ez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/balance-scorecard.pdf>
- König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family firms manage disruptive innovation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, **37**(6), 1341-1360. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0162>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- López-Gracia, J., & Sánchez-Andújar, S. (2007). Financial structure of the family business: Evidence from a group of small Spanish firms. *Family Business Review*, 20(4), 269-287. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00094.x>
- 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>
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2008). Strategic planning in family business: A powerful developmental tool for the next generation. *Family Business Review*, 21(3), 239-258. <https://doi.org/10.1177/0894486508021003010>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses. *Harvard Business Press*. ISBN: 978-1-59139-415-0  
Disponible: <https://books.google.ca/books?id=5fqYqzIWU5IC&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 211-239. <https://doi.org/10.1080/08985621003726119>
- PwC Family Business Survey (2021). From trust to impact: Why family businesses need to act now to ensure their legacy. Disponible: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/family-business-survey-2021/pwc-family-business-survey-2021.pdf>

Páez, M. H. M. (2018). Importancia de la gestión sostenible en las empresas del siglo XXI. *Revista mkt Descubre-ESPOCH FADE*, 12, 94-103. Disponible: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://core.ac.uk/download/pdf/234592352.pdf>

Rojó-Ramírez AA, Martínez-Romero MJ, Martínez-Alonso R (2024) Valoración de empresas familiares: retos a los que nos enfrentamos. *Revista de Contabilidad y Tributación CEF*. <https://doi.org/10.51302/rcyt.2024.22401>

Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2021). Unlocking innovation potential: A configurational approach to the role of family involvement and generational ownership dispersion in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100383.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>

Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>

Ward, J. L. (2004). Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-lasting, Successful Families in Business. *Palgrave Macmillan*. ISBN 978-1-349-51698-8 DOI 10.1057/9780230505995

Woodfield, P., Woods, C. y Shepherd, D. (2017), "Emprendimiento sostenible: ¿otra vía para la investigación en empresas familiares?", *Journal of Family Business Management*, vol. 7, n.º 1, págs. 122-132. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2015-0040>

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363-381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>

Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2011). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship: Introducing dynamic ownership logic. *Family Business Review*, 25(2), 136-155. ISBN :9781847207975, 1847207979 Disponible: [https://www.google.com.ec/books/edition/Transgenerational\\_Entrepreneurship/AbYamQEACAAJ?hl=en](https://www.google.com.ec/books/edition/Transgenerational_Entrepreneurship/AbYamQEACAAJ?hl=en)

Zellweger TM (2017) Managing the Family Business: Theory and Practice. *Edward Elgar Publishing*. ISBN 978 1 783471 6 Disponible:

La dinámica de las empresas familiares: un estudio local y global.

"Perspectivas innovadoras y metodologías actuales"

[https://www.google.com.ec/books/edition/Managing\\_the\\_Family\\_Business/XvylDgAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=Managing+the+Family+Business:+Theory+and+Practice&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/Managing_the_Family_Business/XvylDgAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=Managing+the+Family+Business:+Theory+and+Practice&printsec=frontcover)

## Anexos

### 1- Glosario

#### A

**Administración familiar:** Gestión del negocio por parte de miembros de la familia propietaria, combinando valores familiares con prácticas empresariales.

#### C

**Capitalización:** Proceso de reinversión de utilidades en la empresa para fortalecer su crecimiento y sostenibilidad.

**Crecimiento empresarial:** Expansión de la empresa en términos de ingresos, participación de mercado o diversificación de productos y servicios.

#### D

**Diversificación:** Estrategia empresarial que implica la ampliación de productos, servicios o mercados para reducir riesgos y aumentar la estabilidad financiera.

#### G

**Gobierno corporativo:** Conjunto de normas y prácticas que regulan la gestión y toma de decisiones en una empresa para garantizar transparencia y eficiencia.

#### I

**Innovación:** Implementación de nuevas ideas, procesos o productos que permiten a la empresa familiar mejorar su competitividad.

#### P

**Planificación sucesoria:** Proceso estructurado mediante el cual una empresa familiar diseña la transición de liderazgo a la siguiente generación.

#### S

**Sostenibilidad empresarial:** Capacidad de una empresa para operar en el tiempo sin comprometer sus recursos financieros, sociales y ambientales.

## **2 - Guía Práctica para Empresas Familiares**

### **A. Implementación de un Plan de Sucesión**

- Definir roles y responsabilidades de los futuros líderes.
- Iniciar la formación de los sucesores con anticipación.
- Establecer reglas claras para la transición generacional.
- Crear un protocolo familiar para evitar conflictos internos.

### **B Estrategias para la Diversificación del Negocio**

- Evaluar nuevas líneas de productos o servicios.
- Expandirse a nuevos mercados nacionales e internacionales.
- Adoptar modelos híbridos de negocio que combinen lo tradicional con lo digital.

### **C Profesionalización de la Gestión**

- Incorporar expertos externos en el consejo directivo.
- Implementar procesos estructurados de toma de decisiones.
- Capacitar constantemente al personal en liderazgo y gestión empresarial.

### **D Innovación y Digitalización**

- Invertir en herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia.
- Implementar comercio electrónico para ampliar el alcance de la empresa.
- Fomentar una cultura de innovación dentro de la organización.

### **E Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**

- Aplicar prácticas de producción limpia y gestión de residuos.
- Desarrollar programas de apoyo a la comunidad local.
- Asegurar el bienestar y estabilidad laboral de los empleados.

Esta guía práctica permitirá a los directivos de las empresas familiares fortalecer su gestión y asegurar su continuidad a lo largo de generaciones.

ISBN: 978-9942-53-113-1



**Compás**  
capacitación e investigación