

## Gobierno corporativo en las empresas familiares: Revisión de literatura del periodo 2015 al 2022

Fiorella Rocío Valero Palomino<sup>1\*</sup>, Omar Bullón Solís<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Perú.

\* Autor para correspondencia: Fiorella Rocío Valero Palomino, frvalerop@ucvvirtual.edu.pe

(Recibido: 13-05-2023. Publicado: 07-06-2023.)

DOI: 10.59427/rcli/2023/v23cs.541-547

### **Resumen**

*El objetivo fue realizar un análisis documental acerca del gobierno corporativo presente en las empresas familiares. Las investigaciones revisadas evidenciaron situaciones sobre las prácticas de gobierno de empresas. Se abordó la necesidad de caracterizar este tipo de empresa para distinguirlo, y promover su desarrollo. Se identificó que la empresa familiar suele surgir por necesidad, que la concentración de familiares en cargos al interior de la empresa dificulta el proceso de gestión. Los valores relevantes corresponden al compromiso. Y acerca del control de la sucesión esta resulta relevante para que las empresas familiares garanticen su continuidad.*

**Palabras claves:** Empresa familiar, gobierno corporativo, gestión, sucesión.

### **Abstract**

*The objective was to carry out a documentary analysis about the corporate governance present in family businesses. The research reviewed highlighted situations about corporate governance practices. The need to characterize this type of company to distinguish it, and promote its development, was addressed. It was identified that the family business usually arises out of necessity, that the concentration of family members in positions within the company hinders the management process. The relevant values correspond to commitment. And regarding succession control, this is relevant for family businesses to guarantee their continuity.*

**Keywords:** Family business, corporate governance, management, succession.

## 1. Introducción

En la actualidad, las empresas familiares son una parte fundamental de la economía mundial. Estas compañías están dirigidas por al menos dos personas que tienen vínculos familiares y emplean alrededor del 60 % de la fuerza laboral activa. Estos datos resaltan la importancia de las empresas familiares en la economía global y subrayan la necesidad de prestar atención a su dinámica y sostenibilidad en el tiempo (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2021). Considerando esta realidad, se evidencia la necesidad de impulsar el desarrollo de empresas familiares, particularmente en los países en desarrollo donde las familias cobran gran importancia para los emprendimientos.

El acceso al capital resulta clave para el éxito empresarial y existe una marcada relación entre la actividad económica de las empresas y el progreso regional (CEPAL, 2019). El capital familiar es un factor clave para el crecimiento de las empresas, y su principal fuente de desarrollo se encuentra dentro del núcleo familiar, se considera que sin este tipo de capital, muchos negocios no hubieran logrado prosperar (Peña et al., 2020). Por otra parte, en el contexto empresarial, la familia cumple un doble papel como red social de contactos para el crecimiento del negocio, así como fuente de financiamiento. De hecho, la familia puede actuar como un dinamizador empresarial y agente socializador, lo que hace fundamental considerar su carácter familiar en el desarrollo de la empresa. Se considera empresa familiar a la unidad económica social donde al menos un miembro de la familia ocupa un cargo directivo y tiene el poder suficiente para tomar decisiones estratégicas junto a otros miembros que tienen relaciones de parentesco (Camisón Zornoza & Ríos Navarro, 2016). La problemática identificada es la falta de una tipificación de este categoría de empresa, dado que las legislaciones de constitución en diferentes países no los clasifica como un tipo de empresa; sino, se basa en otros elementos como el tamaño, el capital, otros; sin reconocer a las empresas familiares como una modalidad de empresa que requiere un tipo de gestión diferenciado. Arias (2021) expresó que es fundamental reconocer la existencia de circunstancias que pueden poner en peligro a las empresas familiares y tener efectos perjudiciales para ellas y su desarrollo. Por su parte Villacís (2018) mencionó que el protocolo es una herramienta de gobierno corporativo familiar que permite la sostenibilidad a largo plazo. Y afirmó que el protocolo puede ser utilizado para prevenir o ayudar a resolver los conflictos que son comunes en las empresas familiares. Martins (2018) expresó que el control de sucesión apoya a la continuidad y supervivencia de la empresa familiar, particularmente con el proceso de planificación de la sucesión.

Las empresas familiares pequeñas suelen enfrentar limitaciones en cuanto a recursos financieros y de personal. Esta problemática alcanza también a las Mipymes tipo empresas familiares que suelen enfrentar una brecha de capital que regularmente dificulta sus operaciones (Camilleri & Valeri, 2021). La falta de financiamiento puede limitar seriamente el crecimiento de las empresas familiares más pequeñas, especialmente si no cuentan con garantías adicionales para respaldar el compromiso financiero. Las empresas familiares tipo gran empresa, la gestión es supervisada por un miembro de la familia que ejerce un rol de liderazgo en la organización y forma parte de la junta directiva, junto a otros integrantes (Moreno-Gene & Gallizo-Larraz, 2021). En esta categoría de empresa se observó que su problemática se vincula más a la sucesión y cesión de mando. El objetivo de la investigación es revisar y analizar más de acerca el gobierno corporativo de las empresas familiares; comprender la complejidad de las empresas familiares y la importancia del gobierno corporativo para garantizar su éxito y la continuidad, que involucra la resolución de conflictos, estándares para las siguientes generaciones y la sucesión del patrimonio. Además, en comparación con otros tipos de empresas, las empresas familiares resultan ser más vulnerables a variables externas y posibles amenazas del entorno empresarial (Tingko Lee, 2017). Tal es el caso de las empresas familiares más pequeñas que suelen ser susceptibles a los efectos de cambios en las regulaciones gubernamentales, las leyes fiscales, las leyes laborales y las tasas de interés (Brune et al., 2019; Casillas et al., 2005). Es relevante distinguir las empresas familiares y clasificarlas.

## 2. Metodología

Se aplicó la revisión documental que consiste en seleccionar un conjunto de fuentes relevantes para el tema y luego desarrollar un análisis de la temática seleccionada. Esta revisión constituye una herramienta fundamental para explorar el contenido del tema principal a posteriormente a través de un análisis distinguir los contenidos relevantes que aporten los lineamientos futuros para la investigación sobre el tema seleccionado (Espinoza & Cervantes, 2021).

Se diseñó una búsqueda de referencias tipo artículo en la base de datos Scopus de Elsevier en el rango de años del 2015 al 2022, se buscó: “corporate governance” AND “family business” en la revisión de fuentes. Se seleccionó el rubro de ciencias sociales y a través de una selección de artículos vinculados a la gobernabilidad de empresas familiares se seleccionó 22 artículos provenientes de países a nivel global que abordan contenidos vinculados al gobierno corporativo de las empresas familiares.

Para el procesamiento de la información, se identificó categorías de análisis en base a una revisión de literatura previa del cual se distinguieron: gobierno corporativo y empresa familiar; y como subcategorías se determinó para esta investigación a la gestión de la empresa familiar, la sucesión generacional y el control. Posteriormente,

se realizó un análisis profundo de los hallazgos que se reportaron en los artículos seleccionados y por medio de un proceso heurístico se elaboró los argumentos desarrollados en esta investigación.

### 3. Resultados

Respecto al gobierno corporativo, esta establece una estructura orgánica para la toma de decisiones, que incluye a los directores de la empresa familiar, personal ejecutivo y los accionistas. Constituirlo es importante para la sostenibilidad y perdurabilidad de la empresa debido que define los roles y responsabilidades y establece los mecanismos requeridos para la rendición de cuentas y por ende a la transparencia de la gestión (Pittino et al., 2020; Rajan et al., 2023). Resultó imperativo evaluar cómo los enfoques convencionales abordan el problema de la gobernanza y los resultados empresariales desde nuevas perspectivas para encontrar soluciones prácticas (Aguilera et al., 2015; Camilleri & Valeri, 2021).

En este sentido, las investigaciones revisadas contribuyeron al cuerpo de literatura proporcionando ideas sobre cómo las prácticas de gobierno de empresas societarias vienen influyendo en las prácticas de gobierno de las empresas familiares (Aguilera et al., 2017). Estas prácticas de gobierno corporativo impactan en la naturaleza y la intensidad de los cambios en las empresas familiares que facilitan su desarrollo hacia un escenario sostenible. Las empresas más experimentadas reconocen la importancia de las prácticas de gobierno, basadas en los intereses familiares y beneficios societarias (Bai et al., 2023).

La gestión en una empresa familiar engloba actividades relacionadas con la administración y el funcionamiento de la empresa. Es llevada por los miembros de la familia que también son propietarios; aquellos que no forman parte de la familia cumplen roles secundarios (Moreno-Gené & Gallizo-Larraz, 2021). La gestión de una empresa familiar presenta desafíos únicos como la necesidad de equilibrar las relaciones familiares con las relaciones propias de la empresa (Alayo et al., 2019; Casillas et al., 2005). En este concepto surge el concepto de la gestión efectiva que implica la capacidad de adaptación y respuesta a los cambios dentro y fuera del entorno empresarial.

Existe complejidad al gestionar la implicación familiar en la empresa. Se debe considerar algunas variables críticas de su gobierno corporativo, como la experiencia y el conocimientos de los miembros familiares de la alta dirección (Ferramosca & Allegrini, 2018) mencionaron la existencia de una relación entre la participación familiar y las acumulaciones discrecionales de los ingresos que son los gastos necesarios que, sin haberse realizado, se encuentran registrado en los libros contables.

La eficacia de la junta directiva en el gobierno corporativo ha sido objeto de debate en los artículos revisados (D'Allura, 2019; De Groot et al., 2022; Ferramosca & Allegrini, 2018; Moreno Gené & Gallizo Larraz, 2021; Santiago et al., 2019). Se ha planteado que la participación de la familia en la gestión puede determinar si la junta actúa de forma funcional. Las hipótesis trazadas fueron que en las empresas donde la familia tiene poca participación, la junta supervisa proporciona recursos para la promoción de las áreas de trabajo (Aguilera et al., 2015; Bai et al., 2023); mientras que, en empresas con alta participación familiar, la junta refuerza los intereses de la familia y sirve como medio para señalar una imagen positiva a las partes interesadas externas (Borralho et al., 2020; Pittino et al., 2020) evidenció que la presencia de directores externos en la junta con participación accionaria y antecedentes educativos aumentó el compromiso con la gestión por resultados y la meritocracia, pero disminuyó en empresas administradas únicamente con miembros familiares. Las características de la junta tienen implicaciones diferentes en el modelo de gestión según sea el grado de participación de la familia en la gestión (Oh et al., 2019).

Los estudios han demostrado que las empresas familiares de primera generación y posteriores presentaron grandes diferencias en gestión y productividad; las diferencias significativas se hallaron en la gestión empresarial como el nivel de responsabilidad (Santiago et al., 2019), distribución de funciones (De Groot et al., 2022) y que pueden afectar a la rentabilidad (Rojo-Ramírez et al., 2022). Los propietarios de empresas familiares deben tener en cuenta estas diferencias para mejorar sus resultados (D'Allura, 2019). Por ejemplo, el estudio encontró que en segundas y posteriores generaciones hay una mayor presencia de gerentes profesionales externos en comparación con los gerentes familiares que predominan en ambos grupos. Además, se observa que en posteriores generaciones un mayor número de CEOs tuvieron una formación específica en el ámbito económico-empresarial (Moreno-Gené & Gallizo-Larraz, 2021).

Respecto al control y la sucesión, los estudios revelaron que las empresas familiares tienden a mostrar una menor propensión a utilizar prácticas de gestión de beneficios, específicamente en términos de devengos discrecionales (Alayo et al., 2019; Borralho et al., 2020). Esta tendencia se atribuye a dos factores: menor separación entre propiedad y control en las empresas familiares y la perspectiva a largo plazo asociada a las empresas familiares que tiene efectos positivos en la calidad de la información financiera, especialmente debido a la asociación del apellido familiar con la empresa (Borralho et al., 2020).

Un estudio realizado en España con 191 pymes familiares mostró que la orientación emprendedora desempeña un papel crucial en la internacionalización de estas empresas y que la composición diversa de la TMT modula esta relación (Alayo et al., 2019). De este resultado se observó que la concentración de familiares en puestos directivos dificulta el proceso de internacionalización, destacando la importancia de contratar a directivos no familiares para promoverla. Además, involucrar a múltiples generaciones en la toma de decisiones puede generar problemas de control y coordinación, dificultando la internacionalización empresarial.

El estudio examinó la transferencia de reputación de los líderes a las empresas familiares y no familiares y encuentra que la contribución de la reputación de los líderes a la empresa que dirigen es independiente de su naturaleza familiar. Sin embargo, la construcción de la reputación en la empresa no familiar a través de la reputación del líder es más lenta que en la empresa familiar. Esto puede deberse a la cultura organizativa de la empresa familiar, que otorga una mayor importancia a los aspectos blandos como el apellido, la historia de la empresa y la responsabilidad social (Camilleri & Valeri, 2021; Pittino et al., 2020; Rajan et al., 2023). Además, la pertenencia dentro de la empresa familiar puede dar lugar a comportamientos beneficiosos para la empresa que son difíciles de replicar en la empresa no familiar. La alineación de los empleados con los valores de la familia se traduce en comportamientos positivos para la empresa familiar (Rojo-Ramírez et al., 2022)

## 4. Discusión

El gobierno corporativo adquiere una importancia crucial en tiempos de crisis, dado que aún no se cuenta con los recursos necesarios para su adecuado desarrollo. Asimismo, se ha observado que la empresa familiar se formaliza en gran medida a través de las tradiciones familiares, lo que les permite contar con una dirección estratégica diferenciada y registrar todos los procesos y problemas comerciales. En cambio, las empresas sin una organización familiar a menudo no logran registrar todos los procesos y problemas comerciales de manera exhaustiva.

El buen gobierno corporativo establece conexiones entre los distintos actores de una iniciativa empresarial para garantizar una distribución justa de los recursos (Al-Tae Al-Jauhar, 2022). Además, es fundamental para incentivar la inversión en el desarrollo de la empresa, dado que existe una asimetría de información y no siempre es posible llegar a acuerdos previos a todos los eventos futuros de manera automática.

La fuerte identidad de las empresas familiares ha impulsado la investigación de la relación entre la reputación empresarial y el nivel de implicación familiar (Bai et al., 2023). Además, se han realizado estudios que han revelado recientemente la importancia del espíritu emprendedor en las empresas familiares (Tingko Lee, 2017). Estas empresas son comunes en diversas industrias y tienen diferentes tamaños (Oh et al., 2019), lo que permite el desarrollo del conocimiento y la comprensión de los emprendimientos empresariales familiares. Sin embargo, existe una brecha educativa debido a que estas empresas suelen no compartir su información de gestión (Camilleri & Valeri, 2021). En una empresa familiar, la cultura organizacional evoluciona a través de la dinámica constante de comunicación entre generaciones (Cherchem, 2017). Además, se observa que, a pesar de tener más capital, las empresas familiares tienen menos activos, empleos y ventas que las empresas privadas no familiares. No obstante, estas diferencias disminuyen a medida que la empresa crece (Andersson et al., 2018).

La identidad fuerte de la empresa familiar ha impulsado la investigación sobre la relación entre su reputación y el nivel de implicación familiar. Estudios recientes también han puesto en evidencia el papel del espíritu emprendedor en las empresas familiares (Tingko Lee, 2017). Estas empresas, que se encuentran en muchas industrias y varían en tamaño, son un medio para desarrollar conocimientos y comprensión sobre emprendimientos empresariales familiares. No obstante, existe una brecha educativa porque estas instituciones tienden a no compartir su información de gestión (Camilleri & Valeri, 2021). La cultura organizacional de una empresa familiar evoluciona a través de la comunicación constante entre generaciones (Cherchem, 2017). A pesar de que las empresas familiares tienen menos activos, empleados y ventas que las empresas privadas no familiares, resultan más sólidas a pesar de tener más capital, con estas diferencias disminuyendo a medida que la empresa crece (Andersson et al., 2018).

La empresa familiar suele surgir por necesidad, siendo uno de los miembros de la familia quien la inicia. Todos se esfuerzan por posicionarla y hacerla crecer, pero en la siguiente generación el crecimiento a menudo disminuye, ya que los nuevos miembros de la familia disfrutan de los beneficios económicos sin participar activamente en la gestión. Esto ha llevado al fracaso en muchos casos. Los propietarios de estas empresas a menudo optan por involucrar a sus hijos y familiares en la gestión, pero también incorporan a profesionales externos para que actúen de manera imparcial y trabajen por los objetivos de crecimiento y desarrollo de la empresa.

En las empresas familiares, valores como el compromiso, el trabajo en equipo y la visión de crecimiento son fundamentales. A medida que la cultura empresarial evoluciona con el tiempo, se recuerda con cariño al patriarca fundador y se reflexiona sobre cómo se llegó a la madurez empresarial actual. Aunque el financiamiento puede ser una limitación al inicio, las empresas familiares lo ven como un aliado estratégico para financiar la compra de maquinaria, terrenos y bienes, así como para invertir en profesionales capacitados, ya que saben que esto es

fundamental para su crecimiento y desarrollo.

En cuanto a la gestión de empresas familiares, se ha estudiado el impacto directo del liderazgo empresarial en su rendimiento (Rachmawati et al., 2020). La estructura familiar no solo influye en la reputación de la empresa y de su líder, sino que la reputación del líder empresarial familiar se transforma en la de la empresa con el tiempo. Se ha comprobado que las empresas familiares pueden emplear diversas estrategias para gestionar las relaciones emocionales con sus empleados no familiares, lo que podría explicar las diferencias en las personalidades organizativas de estos empleados en empresas familiares.

Las empresas familiares, comúnmente dirigidas por equipos de gestión, presentan diversidad y heterogeneidad en su estructura (D'Allura, 2019). Aunque estas empresas pueden requerir un desarrollo más lento, necesitan habilidades operativas para mantener su éxito (Osorio et al., 2016). A diferencia de las empresas no familiares, las empresas familiares están menos involucradas en la gestión financiera (Borralho et al., 2020; Bravo Huivin Cieza-Mostacero, 2022). La identidad familiar juega un papel importante en las actividades y comportamiento de los miembros de la empresa (Matherne et al., 2017). Aunque la diferencia de utilidades entre la gestión de la empresa familiar en cada generación no es un criterio adecuado debido a las diferencias en la inflación monetaria, sí existen diferencias significativas en las distintas áreas de gestión que afectan las operaciones comerciales (Moreno-Gené & Gallizo-Larraz, 2021). Es importante destacar que la presencia de un gran número de familiares en puestos directivos puede dificultar el comercio internacional, por lo que se sugiere la inclusión de gerentes no familiares para fomentar la cooperación internacional (Alayo et al., 2019).

Sobre el tema del control en empresas familiares, la investigación ha demostrado que el proceso de mediación en la gestión familiar puede mejorar la salud familiar y fortalecer la identidad de la empresa (De Groot et al., 2022). Las empresas familiares se benefician de tener miembros de la familia como gerentes, lo que minimiza los problemas organizativos y mejora la eficiencia operativa (Tingko Lee, 2017). Para garantizar la sostenibilidad empresarial a largo plazo, es crucial que las empresas familiares adopten procesos culturales que involucren a múltiples generaciones (Cherchem, 2017).

A pesar de que las investigaciones revisadas sugieren que las empresas familiares deberían ser más emprendedoras, estos comportamientos no tienen un impacto significativo en su desempeño (Madison et al., 2014). La participación de múltiples generaciones en la toma de decisiones está aumentando la complejidad del comercio mundial y generando problemas de gestión y coordinación (Alayo et al., 2019). Es poco común contar con información detallada sobre los propietarios, sus relaciones y su participación en la gestión de la empresa (Andersson et al., 2018). Sin embargo, la disposición a cambiar generaciones puede ser una garantía de éxito en la gestión de la empresa (Borralho et al., 2022; Osorio et al., 2016). La descentralización tiene un impacto en la relación entre la participación familiar, la innovación empresarial y la asunción de riesgos. En promedio, las empresas familiares se involucran menos en la prevención de la contaminación, la gestión de la cadena de suministro ecológica y las prácticas de fabricación ecológicas que las empresas no familiares (Miroshnychenko & De Massis, 2022).

## 5. Conclusiones

El gobierno corporativo representa un elemento para el éxito y la sostenibilidad de las empresas familiares. La implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo ayuda a garantizar una gestión eficiente y transparente, reduciendo los riesgos y aumentando la confianza de los inversores y stakeholders. Las empresas familiares que adoptan un enfoque proactivo en el gobierno corporativo tienen más probabilidades de sobrevivir a largo plazo y de asegurar su legado. Las empresas familiares son una parte importante del capital empresarial de cualquier país, y su importancia radica en su capacidad de crear empleos y riqueza, además de preservar el legado de la familia fundadora. Aunque este tipo de empresas enfrentan desafíos únicos en cuanto a la gestión y la planificación, las empresas familiares tienen ventajas innatas como la cohesión familiar y la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. La clave del éxito para las empresas familiares es encontrar el equilibrio adecuado entre la gestión profesional y el mantenimiento de la cultura familiar. La gestión de una empresa familiar es un desafío constante que requiere una planificación y un enfoque cuidadosos. La combinación de intereses familiares y empresariales puede ser complicada, pero una buena gestión de la empresa familiar puede superar estos desafíos y lograr un éxito sostenible. La implementación de estrategias de gestión profesional y la inclusión de miembros de la familia en la toma de decisiones pueden ayudar a equilibrar los intereses de la familia y los intereses comerciales, y a garantizar una gestión efectiva. El control de la sucesión es un tema crítico para las empresas familiares, debido que asegura que el negocio continúe siendo exitoso a lo largo de las generaciones. Un proceso de sucesión efectivo requiere una planificación cuidadosa y la capacitación y desarrollo de la próxima generación de líderes familiares. Resultó esencial que el control de la sucesión debe ser visto desde una perspectiva de largo plazo, para que las empresas familiares pueden garantizar su continuidad en el tiempo.

## 6. Referencias bibliográficas

- Aguilera, R. V., Desender, K. A., Lamy, M. L.-P., & Lee, J. H. (2017). The governance impact of a changing investor landscape. *Journal of International Business Studies*, 48(2), 195-221.
- Aguilera, R. V., Desender, K., Bednar, M. K., & Lee, J. H. (2015). Connecting the Dots: Bringing External Corporate Governance into the Corporate Governance Puzzle. *Academy of Management Annals*, 9(1), 483-573.
- Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review*, 28(1), 48-59.
- Al-Tae, S. H. H., & Al-Jauhar, K. A. K. (2022). The implications of auditing outsourcing on the sustainability of audit services. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 6(4, special issue), 328-337.
- Andersson, F. W., Johansson, D., Karlsson, J., Lodefalk, M., & Poldahl, A. (2018). The characteristics of family firms: Exploiting information on ownership, kinship, and governance using total population data. *Small Business Economics*, 51(3), 539-556.
- Arias, P. (2021). Sostenibilidad de la empresa familiar en Ecuador y su relación con el buen gobierno corporativo. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Bai, K., Ullah, F., Arif, M., Erfanian, S., & Urooge, S. (2023). Stakeholder-Centered Corporate Governance and Corporate Sustainable Development: Evidence from CSR Practices in the Top Companies by Market Capitalization at Shanghai Stock Exchange of China. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4).
- Borrallho, J. M., Hernández-Linares, R., Gallardo-Vázquez, D., & Choban de Sousa Paiva, I. (2022). Environmental, social and governance disclosure's impacts on earnings management: Family versus non-family firms. *Journal of Cleaner Production*, 379, 134603.
- Borrallho, J. M., Vázquez, D. G., & Hernández-Linares, R. (2020). Earnings management in private family versus non-family firms. The moderating effect of family business generation. *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 49(2), 210-233.
- Bravo Huivin, E. K., & Cieza Mostacero, S. E. (2022). Strategic Planning in Small and Medium Enterprises between 2010 and 2021: A Systematic Review. Proceedings of the 20th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology: "Education, Research and Leadership in Post-pandemic Engineering: Resilient, Inclusive and Sustainable Actions". 20th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology: "Education, Research and Leadership in Post-pandemic Engineering: Resilient, Inclusive and Sustainable Actions".
- Brune, A., Thomsen, M., & Watrin, C. (2019). Family firm heterogeneity and tax avoidance: The role of the founder. *Family Business Review*, 32(3), 296-317.
- Camilleri, M. A., & Valeri, M. (2021). Thriving family businesses in tourism and hospitality: A systematic review and a synthesis of the relevant literature. *Journal of Family Business Management*, 12(3), 555-576.
- Camisón Zornoza, C., & Ríos Navarro, A. (2016). El Protocolo Familiar: Metodologías y Recomendaciones Para su Desarrollo e Implantación Tirant lo Blanch - Editorial Tirant Lo Blanch. Tirant Lo Blanch.
- Casillas, J., Acedo, F., Fernández, Z., Fernández, R., Fuentes, G., Moreno, A., & Nieto, M. (2005). Crecimiento e internacionalización de la empresa familiar. *Cátedra de la Empresa Familiar*, Universidad de Sevilla, 11-58.
- CEPAL. (2019). Familias latinoamericanas en transformación: Desafíos y demandas para la acción pública. CEPAL, 8(5), 200.
- Cherchem, N. (2017). The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter? *Journal of Family Business Strategy*, 8(2), 87-98.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2021). Acelerando el desarrollo sostenible con empresas familiares — UNCTAD. 13 de junio de 2021. D'Allura, G. M. (2019). The leading role of the top management team in understanding family firms: Past research and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 87-104.
- De Groot, M., Mihalache, O., & Elfring, T. (2022). Enhancing Enterprise Family Social Capital Through Family Governance: An Identity Perspective. *Family Business Review*, 35(3), 306-328.

- Espinoza, F. H. R., & Cervantes, R. E. (2021). Revisión Bibliográfica: La Metodología del Aprendizaje basado en la Investigación. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1).
- Ferramosca, S., & Allegrini, M. (2018). The complex role of family involvement in earnings management. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 128-141.
- Madison, K., Runyan, R. C., & Swinney, J. L. (2014). Strategic posture and performance: Revealing differences between family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 239-251.
- Martins, C. (2018). Conselho e protocolo familiar no planeamento da sucessão: Estudos de caso em empresas familiares portuguesas. Universidade da Beira Interior.
- Matherne, C., Waterwall, B., Ring, J. K., & Credo, K. (2017). Beyond organizational identification: The legitimization and robustness of family identification in the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 170-184.
- Miroshnychenko, I., & De Massis, A. (2022). Sustainability practices of family and nonfamily firms: A world-wide study. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121079.
- Moreno Gené, J., & Gallizo Larraz, J. L. (2021). Influencia generacional en la gestión de la empresa familiar.
- Oh, W.-Y., Chang, Y. K., & Jung, R. (2019). Board characteristics and corporate social responsibility: Does family involvement in management matter? *Journal of Business Research*, 103, 23-33.
- Osorio, L. M. B., Barajas, E. F. V., & Cáceres, Y. O. L. (2016). Factores que determinan la dinámica de las empresas familiares y su reto con la internacionalización. *Revista Lebret*, 8, Article 8.
- Peña, I., Guerrero, M., González, J., & Montero, J. (2020). Informe GEM España 2019- 2020. *Global Entrepreneurship Monitor*, 174.
- Pittino, D., Chirico, F., Baù, M., Villasana, M., Naranjo-Priego, E. E., & Barron, E. (2020). Starting a family business as a career option: The role of the family household in Mexico. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 100338.
- Rachmawati, E., Suliyanto, & Suroso, A. (2020). Direct and indirect effect of entrepreneurial orientation, family involvement and gender on family business performance. *Journal of Family Business Management*, 12(2), 214-236.
- Rajan, B., Salunkhe, U., & Kumar, V. (2023). Understanding customer engagement in family firms: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 154, 113342.
- Rojo Ramírez, A. A., Martínez-Victoria, M., & Martínez-Romero, M. J. (2022). Analysing the risk-return relationship in privately held firms: The contingent effect of being a family firm. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 35(4), 482-500.
- Santiago, A., Pandey, S., & Manalac, M. T. (2019). Family presence, family firm reputation and perceived financial performance: Empirical evidence from the Philippines. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 49-56.
- Tingko Lee, W. C. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance: Influence of family governance. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 213-223.
- Villacís, V. (2018). Mecanismos de exigibilidad del protocolo familiar para promover la continuidad de las empresas familiares en Ecuador. Repositorio de la Universidad Andina Simón Bolívar. Tesis de Maestría.