



**Dr. Miguel González-Mohino**

Department of Statistics, Econometrics, Operations Research, Business Organization and Applied Economics, University of Cordoba (Spain).

✉ td2gosam@uco.es



**Dra. Sandra Sánchez-Cañizares**

Department of Statistics, Econometrics, Operations Research, Business Organization and Applied Economics, University of Cordoba (Spain).

✉ td1sacas@uco.es



**Dr. Angelo Puccia<sup>1</sup>**

Department of Statistics, Econometrics, Operations Research, Business Organization and Applied Economics, University of Cordoba (Spain).

✉ dl2pupua@uco.es



**Dra. Julia M. Núñez-Tabales**

Department of Statistics, Econometrics, Operations Research, Business Organization and Applied Economics, University of Cordoba (Spain).

✉ es2nutaj@uco.es

# Entrepreneurial Orientation as a Renewal Strategy in Family Businesses: The Case of Dulces Sanchidrián and Its Adaptation to the Rural Environment

## La Orientación Emprendedora como Estrategia de Renovación en Empresas Familiares: el Caso de Dulces Sanchidrián y su Adaptación al Entorno Rural

### I. INTRODUCTION

Rural depopulation constitutes a critical challenge for territorial sustainability, profoundly affecting the social, economic, and environmental dynamics of the regions involved (Rodríguez-Rodríguez & Larrubia Vargas, 2022). Regions such as Aragón and Castilla-León have been particularly vulnerable, experiencing depopulation rates nearly twice the national average due to factors such as low agricultural productivity, high altitude, and proximity to major migratory hubs like Madrid, Bilbao, Barcelona, and Valencia (Pinilla & Sáez, 2017). This phenomenon not only reduces the available workforce but also undermines the foundations for entrepreneurship and economic cohesion, eroding human capital. Furthermore, Castilla y León is considered one of the areas most severely affected by business depopulation. Since 2019, it has lost more than 12,000 active companies, with a particularly sharp decline in 2023 (-6%). Although a slight recovery was observed in 2024 (+0.7%), the business volume has yet to return to pre-pandemic levels (INE, 2024).

Additionally, the business fabric in rural areas is predominantly composed of family firms, which account for 89% of all companies in



### EXECUTIVE SUMMARY

Rural depopulation represents a significant challenge to the sustainability of family businesses in Spain, especially in regions with population loss and limited economic opportunities. This study analyzes the case of Dulces Sanchidrián, a family business located in Sotillo de la Adrada (Ávila, Spain), which has successfully implemented innovation and diversification strategies, but always preserving and promoting tradition. Through a case study methodology, the keys to your business transformation are examined. The results highlight how the combination of tradition and innovation has allowed the company to not only survive but thrive in a changing environment.

### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El despoblamiento rural representa un desafío significativo para la sostenibilidad de las empresas familiares en España, especialmente en regiones con pérdida de población y oportunidades económicas limitadas. Este estudio analiza el caso de Dulces Sanchidrián, una empresa familiar ubicada en Sotillo de la Adrada (Ávila), que ha implementado con éxito estrategias de innovación y diversificación, pero siempre conservando y promoviendo la tradición. A través de una metodología de estudio de casos, se examinan las claves de su transformación empresarial. Los resultados destacan cómo la combinación de tradición e innovación ha permitido a la empresa no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno cambiante.

Spain. Currently, they generate 67% of private-sector employment, totaling over 6.58 million jobs, and are responsible for 57.1% of private-sector GDP (Instituto de la Empresa Familiar, 2023). These companies face not only the challenges arising from demographic and territorial contexts but also those related to generational succession, ownership and management transitions, and adaptation to a changing economic environment.

In this context, the concept of entrepreneurial orientation (EO) (Lumpkin & Dess, 1996) has emerged as a key approach for revitalizing these firms, enabling them to identify opportunities, innovate, and take calculated risks to create value. Entrepreneurial

orientation is understood as the capacity of firms to identify business opportunities, innovate, and assume risks to generate value and sustainable growth (Lumpkin & Dess, 1996). EO is also closely linked to the concept of transgenerational entrepreneurship, which refers to the ability of family businesses to foster entrepreneurial activity across multiple generations (Zellweger et al., 2012). This approach is particularly relevant in case studies such as Dulces Sanchidrián, a company whose business continuity has already reached its third generation.

The case study methodology is based on the collection and detailed analysis of information about a specific organization, exploring the internal and external dynamics that have led to its success (Yin, 2018). This methodology allows for an in-depth examination of how a particular family business has managed to adapt and renew itself in a rural environment facing population decline. This study presents the case of Dulces Sanchidrián, a family business located in Sotillo de la Adrada, in the province of Ávila, Spain. With over a century of history, this company has demonstrated remarkable adaptability and innovation in an environment marked by rural depopulation. We analyze how its entrepreneurial orientation—characterized by product diversification, digitalization, and sustainability—has been key to overcoming the challenges posed by the rural context, becoming an inspiring example of business renewal. This analysis offers valuable lessons for other companies in similar situations and highlights the role of entrepreneurship as a potential solution to business depopulation. Although there is abundant literature on entrepreneurship and family businesses, the analysis of entrepreneurial orientation as an adaptation strategy in depopulated rural environments remains limited. Studies

***...the business fabric  
in rural areas is  
predominantly  
composed of family  
firms, which account  
for 89% of all  
companies in Spain.***

such as those by Moreno & Casillas (2007) and Galdeano-Gómez et al. (2011) highlight the importance of contextualized innovation. This work follows that line by focusing on a company located in a territory facing severe demographic challenges, allowing us to observe how EO concepts are applied in socioeconomically vulnerable regions. This article is organized into several key sections. Following the introduction, a theoretical framework addresses rural business depopulation and the renewal of family firms. Next, we analyze entrepreneurial orientation and its importance for sustainability in rural settings. Another section discusses the methodology, based on a case study. This is followed by an in-depth analysis of Dulces Sanchidrián, including its history, objectives, achievements, and an assessment of its entrepreneurial orientation. The subsequent section presents the main results, followed by a discussion. Finally, the conclusions highlight the implications of the study and offer practical and academic recommendations.

#### KEYWORDS

Rural depopulation; Entrepreneurial orientation; Family businesses; Strategic renewal; Business innovation.

#### PALABRAS CLAVE

Despoblamiento rural; Orientación emprendedora; Empresas familiares; Renovación estratégica; Innovación empresarial.

## 2. THEORETICAL FRAMEWORK

### 2.1. Rural-Business Depopulation and Entrepreneurial Renewal

Rural depopulation in Spain has generated profound demographic and economic divides, significantly affecting the sustainability of rural communities and business activity in these areas. According to data from the National Statistics Institute (INE, 2023), between 2001 and 2019, Spain experienced a 15% demographic growth, increasing from 41.1 to 47 million inhabitants. However, this growth has not been uniform: provinces such as Zamora saw their population reduced by over 31% during this period, while others, like the Balearic Islands, doubled their population (EPData, n.d.). According to data from the National Statistics Institute (INE), Spain's population has continued to grow in recent years. As of January 1, 2023, the resident population stood at 48,085,361 inhabitants, representing an increase of 598,634 people (1.26%) compared to the previous year (INE, 2023). However, between 2011 and 2020, the population in Spain's rural municipalities declined by 7.1%, equivalent to a loss of approximately 532,500 people during this period (El País, 2024a).

Rural depopulation not only implies a population decrease but also entails the loss of human capital, weakened social cohesion, and

reduced local economic activity. This phenomenon creates a vicious cycle where the lack of job opportunities and basic services drives emigration, which in turn further reduces development possibilities in these areas (Bank of Spain, 2020). According to the Central Business Register (DIRCE) of the National Statistics Institute (INE), as of January 1, 2023, Spain had 3,207,580 active companies. This figure reflects a 6.5% decrease compared to the previous year (EPData, 2023). In response to these challenges, entrepreneurial renewal in rural areas has become a key strategy to revitalize these regions and curb territorial decline. The implementation of public policies that promote rural entrepreneurship, such as subsidies, advisory services, and training, has proven effective in attracting and supporting entrepreneurs in these areas (AutónomosyEmprendedores.com, 2023). Additionally, initiatives like the *Creceemos* program in Castilla y León have contributed to stabilizing populations, generating employment, and fostering work-life balance, benefiting numerous municipalities and families (Cadena SER, n.d.).

In this context, family businesses play a crucial role. They represent nearly 89% of all companies in Spain and generate 67% of private-sector employment (Instituto de la Empresa Familiar, 2023). However, they are particularly vulnerable in rural settings due to their local roots, difficulties in attracting and retaining talent, and challenges associated with generational succession. Entrepreneurial renewal in these companies requires integrating tradition and innovation, a strategy that has been viable thanks to advances in digitalization. Access to digital technologies allows rural businesses to expand their markets, improve operational efficiency, and offer new products and services. For example, the creation of online stores and the use of digital platforms for promoting and selling artisanal products have enabled rural companies to overcome geographic limitations and reach broader audiences. Addressing rural depopulation in Spain requires a combination of effective public policies (Sánchez-Cañizares et al., 2025), entrepreneurship promotion, innovation, and digitalization (Delgado-Serrano, 2022). Entrepreneurial renewal in rural areas not only contributes to the economic sustainability of these regions but also strengthens social and cultural fabric, creating more resilient and dynamic communities.

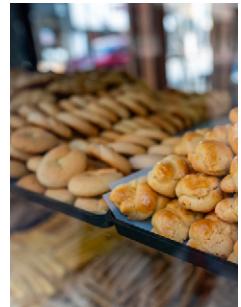


## 2.2. Entrepreneurial Orientation

Entrepreneurial orientation (EO) is defined as a firm's strategic disposition to innovate, take calculated risks, and act proactively to capitalize on new opportunities (Lumpkin & Dess, 1996; Chowdhury & Audretsch, 2021). These three pillars—innovation, proactiveness, and risk-taking—are fundamental for competing in changing environments, such as transforming rural markets. According to Dess and Lumpkin (2005), EO involves decision-making methods and styles that companies use to identify and undertake new ventures.

In the realm of family businesses, this orientation takes on a unique nuance. Many of these companies face the dilemma of preserving their traditional legacy while adapting to contemporary market demands. This is where the concept of transgenerational entrepreneurship—referring to the ability of family businesses to foster entrepreneurial culture beyond a single generation, spanning multiple successor generations (Zellweger et al., 2012)—gains relevance. It encompasses patterns, beliefs, traits, and behaviors transmitted across generations within a family (Gómez & Pérez-Urbe, 2025). This approach emphasizes succession as an opportunity for renewal rather than a threat to continuity and has emerged as a growing area of study (Baltazar et al., 2023).

EO is also connected to dynamic capabilities (Teece, 2007), understood as the skills to integrate, reconfigure, and develop resources in response to environmental changes. This combination of EO and dynamic capabilities is particularly effective in SMEs and family businesses seeking to survive, grow, and leave a mark on local communities or disadvantaged regions (Pastor-Pérez et al., 2019). These factors are key to entrepreneurial performance, with each playing an interconnected role in building competitive advantages. Innovation reflects an organization's or individual's ability to generate and support new ideas, promoting creativity and experimentation to develop differentiating products, services, or processes that stand out from competitors (Ferreira et al., 2020). This approach is complemented by a proactive attitude, which involves anticipating market needs and acting swiftly in response to changes. A proactive orientation not only identifies future opportunities but also designs strategies to capitalize on them before other market actors. However, both innovation and proactiveness require a willingness to take risks. Far from implying reckless decisions, risk-taking involves accepting a calculated degree of uncertainty in strategic decisions,



particularly those involving significant resources or potentially uncertain outcomes, thereby paving the way for new opportunities and sustainable growth (Guo & Jiang, 2020).

**Table 1** outlines the three key elements of EO, linked to their descriptions and most representative keywords. Each represents a critical component for the competitiveness and sustainability of businesses in dynamic and changing environments.

**Table 1. Related constructs, variables, and keywords**

VARIABLE	DESCRIPTION	KEY WORDS
Innovation	A company's ability to foster new ideas, products, services, or processes that enhance its competitive position in the market.	Creativity, product development, technological innovation, disruption, experimentation, R&D, new ideas, continuous improvement, market adaptation, prototypes
Proactiveness	Ability to anticipate market trends, needs, and changes, leading initiatives before they occur or before competitors act.	Anticipation, initiative, emerging opportunities, prevention, market leadership, rapid response, market exploration, market trends, needs identification, future vision.
Risk-taking	Willingness to commit resources and face uncertainty in order to explore opportunities, recognizing and managing potential risks inherent to change and innovation.	Strategic investment, risky decisions, uncertainty, new markets, tolerance for failure, committed resources, bold strategies, diversification, risk assessment, calculated risk.

Source: own elaboration from González-Mohino & Donate, (2019).

Entrepreneurial orientation is especially relevant in the context of family businesses, as these organizations often face unique challenges related to generational succession and the preservation of organizational culture. A study by the University of Extremadura concludes that family businesses achieve greater benefits when there is significant leadership presence. This suggests that entrepreneurial orientation may be influenced by factors such as the gender of leadership (Comunicación UNEX, 2024).

### 3. METHODOLOGY

As previously mentioned, the methodology used in this research is an in-depth single case study, a qualitative approach widely recognized in the field of social sciences and business management (Yin, 2018). The case study is a qualitative research method characterized by the need

to specify a process of inquiry and information gathering (Yin, 1998). The defining feature of a case study is that it constitutes an in-depth analysis of a real-life topic. Authors such as Yin (2018) and Chetty (1996) argue that this qualitative methodology has been an essential form of research in the social sciences and business management over recent decades, providing very specific and extensive evidence of relevant phenomena in these fields of knowledge, especially in emerging lines of research without a long investigative tradition.

Whereas quantitative methods focus on analyzing large amounts of data from a sizable sample of observations (e.g., companies), the case study method explores a limited number of observations for which the aim is to obtain as much information as possible in order to draw relevant conclusions (Yin, 2018). In recent years, case studies have been developed on topics such as knowledge management, business growth, and innovation, among others. These works have addressed a wide variety of sectors, including cyber technology applied to weaponry (Guadamillas & Donate, 2006), emergency lighting (González-Mohino et al., 2023), construction (González-Mohino & Donate, 2019), food distribution (Fuentes-García et al., 2022), the wine industry (Fuentes-García et al., 2024), film production (Puccia, 2024), the consulting and services sector (Puccia, 2022), higher education (Núñez-Tabales et al., 2015), and the analysis of business internationalization (Fuentes-García, 2022).

In particular, the case of Dulces Sanchidrián was selected as a revelatory case, as classified by Yin (2018), because it is a company that has undergone significant transformation in an environment especially affected by depopulation. Its family character, generational continuity, and the implementation of innovative strategies justify its selection as the object of in-depth study. The case meets Yin's criteria for validity and reliability through source triangulation (multiple sources of information), systematic documentation of the analysis (chain of evidence), and review of the information by the interviewee. The main interview was conducted with the current manager of the company, Álvaro Sanchidrián, in a semi-structured format and lasted approximately 30 minutes. The questionnaire included questions about the company's history, innovation processes, strategic decisions, distribution channels, digitalization, sustainability, and customer orientation. This methodology was also chosen for its ability to delve into little-explored and highly contextualized phenomena, such as the role of entrepreneurial orientation in the renewal of



family businesses in rural areas experiencing demographic decline. As Chetty (1996) and Yin (2018) point out, the case study does not seek statistical generalization but rather to generate analytical theory, useful for understanding complex dynamics in real situations.

Finally, the case analysis is structured according to the three key dimensions of entrepreneurial orientation: innovation, proactiveness, and risk-taking. These categories have been used as a framework to classify and discuss the strategic actions undertaken by the company.

## 4. ANALYSIS AND DISCUSSION OF THE DULCES SANCHIDRIÁN CASE

### 4.1. History and Background

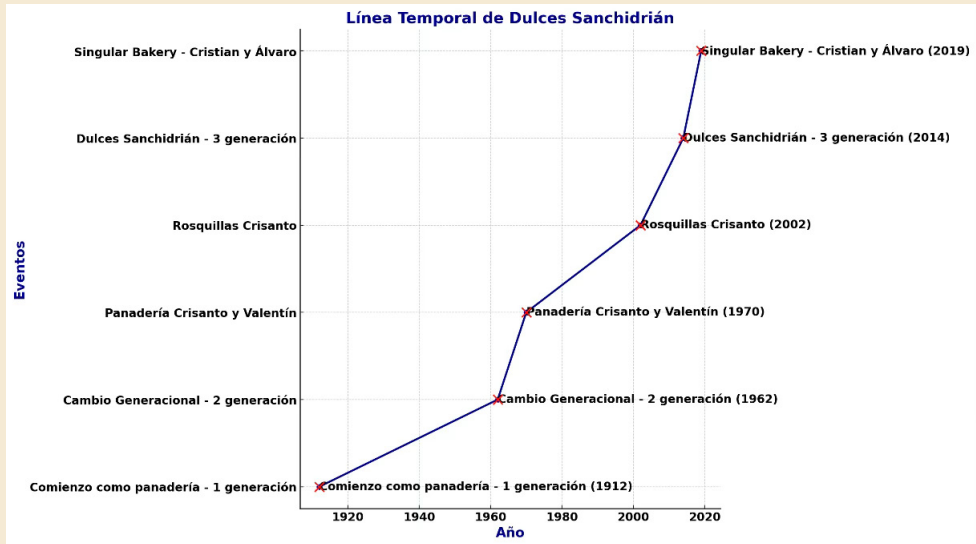
Within the bakery and pasta subsector, which accounts for approximately 6.8% of the turnover of the Spanish food industry (Ministry of Agriculture, Fisheries and Food, 2024), Dulces Sanchidrián has stood out in the field of confectionery as an example of a family tradition that has endured for three generations, with family continuity as one of its key pillars. Its history began in 1912 in Sotillo de la Adrada (Ávila), where Crisanto Sanchidrián founded a modest bakery. The company later underwent a generational change when the founder's sons, Crisanto and Valentín, took over management, marking the beginning of the second generation. In 2002, the brand adopted the name Rosquillas Crisanto, reflecting its specialization in traditional products. With the arrival of the third generation, led by Álvaro Sanchidrián, the company underwent a new transformation, becoming Dulces Sanchidrián in 2014. In 2019, Álvaro and his brother Cristian diversified the offering with the opening of the Singular Bakery shop and café. Under Álvaro Sanchidrián's leadership, the company has evolved significantly, establishing itself as a renowned confectionery factory in the province and a benchmark in artisanal baking. (See **Figure 1**).

Since its beginnings, Dulces Sanchidrián has been driven by deeply rooted values such as quality, tradition, and craftsmanship. What started as a local initiative has flourished into a renowned company, expanding its presence nationally throughout Spain and even reaching Germany and Portugal.

Its product range, which includes a diverse selection of 15 products and 30 formats, has won over customers both in the domestic and



Figure 1. Main historical milestones of Dulces Sanchidrián



Source: own elaboration from Dulces Sanchidrián (2024)

international markets. Dulces Sanchidrián’s flagship product, the rosquillas (see **Figure 2**), stands out for its meticulous preparation, following a traditional recipe that dates back more than a century. Attention to details such as the precise proportion of ingredients, the manual handling of the dough, and the exact frying temperature are key elements that ensure unique, traditional rosquillas, appreciated for their distinctive texture, flavor, and aroma.

Figure 2. Dulces Sanchidrián logo and typical rosquillas



Source: Dulces Sanchidrián (2024)

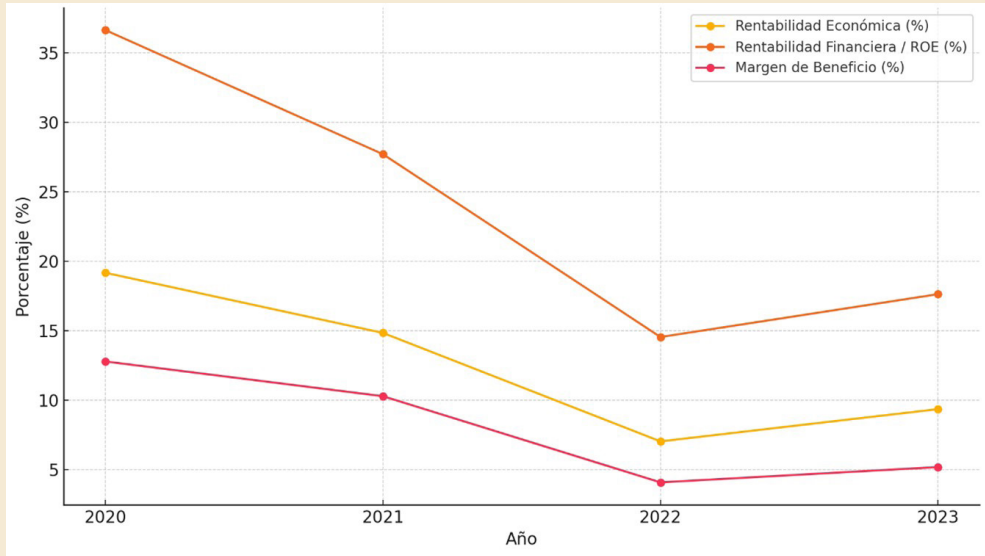
As the third generation of a venerable lineage of bakers and artisans, Dulces Sanchidrián has inherited the tradition of crafting specialties in an authentic, artisanal manner, offering high-quality, exclusive, and distinctive products that have won over generations of customers. Under the new management of Álvaro, who took over the company in 2014 at the young age of 21, Dulces Sanchidrián has not only preserved traditional recipes but has also revitalized old products and introduced new creations. Álvaro, aware of the importance of sustainability, has incorporated technology without compromising product quality, ensuring that the company continues to be a benchmark in the production of rosquillas and artisanal goods. This approach has strengthened the production structure, with renovated facilities adapted to the demands of an increasingly sophisticated market.

At Dulces Sanchidrián, it is not just a business that is managed, but a legacy that is cultivated to honor and preserve tradition. Active collaboration with various groups in the province—such as local councils, the Provincial Council of Ávila, the local press, the Ávila Chamber of Commerce, and even features on Canal Cocina — reinforces Dulces Sanchidrián’s strong commitment to local products. This connection not only promotes Ávila’s rich culinary tradition, but also highlights the excellence and quality that characterize the region. With over a century of experience in the traditional and artisanal production of its specialties, the company not only offers products of unrivaled quality but has also established itself as a benchmark in distribution, both in patisseries and bakeries as well as in the wholesale sector. The story of Dulces Sanchidrián continues to evolve, weaving a tapestry of flavors and traditions that endure in every bite of its exquisite creations.

On the other hand, the company’s economic and financial health is favorable. The financial performance of Dulces Sanchidrián between 2020 and 2023 shows a remarkably solid trajectory, especially when compared to other companies in the Spanish food sector. These indicators reflect a company with a notable ability to generate profits both on its assets and on its equity, even in a challenging economic environment (see **Figure 3**). During the period 2020–2023, many companies in the Spanish food industry faced significant pressures on their margins due to rising supply costs and inflation. For example, manufacturers such as Nestlé and Capsa experienced reductions in their gross margins of up to 13 and 6.2 percentage points, respectively



Figure 3. Evolution of economic and financial indicators for Dulces Sanchidrián (2020–2023)



Source: own elaboration from SABI (2025)

(El País, 2024b). In contrast, Dulces Sanchidrián managed to maintain a financial return of over 17% in 2023, indicating efficient management and a well-controlled cost structure.

## 4.2. Objectives and Main Achievements of Dulces Sanchidrián

Starting a business journey is never easy, but the advantage of growing up immersed in the sector from an early age facilitated rapid adaptation and assimilation of knowledge. Over the past decade, Dulces Sanchidrián has faced not only economic and health challenges but also international supply crises that have tested its resilience. In a changing environment, the ability to reinvent oneself and explore new alternatives has become essential for maintaining productive activity. During this period, the company has evolved beyond simply producing quality products. The comprehensive management of the business—from negotiating with suppliers to product promotion and staff organization—has required a deep understanding of all business processes. Acquiring this knowledge has been an evolutionary process, forged over time and through accumulated experience. The trust and loyalty of customers have been fundamental pillars that have

consolidated Dulces Sanchidrián as a benchmark in the province for the production of artisanal goods.

The company has undergone a significant transformation, shifting from a business focused on local and regional trade to one that distributes its products throughout the entire country. Its distribution network ranges from small local retailers in Tiétar and Ávila to wholesalers with a presence across Spain.

The excellence of Dulces Sanchidrián has been recognized with the 'Excelencia' Award at the IV Ávila Auténtica Awards, granted by the Provincial Council of Ávila. This award highlights the company's ability to skillfully combine innovation with tradition, emphasizing the importance of its balanced approach in the market. Dulces Sanchidrián was honored with the Excellence Award for transforming a century-old company into a renewed organization, thanks to generational succession and a determined commitment to innovation (Diario de Ávila, 2023). The company has demonstrated its ability to adapt to changes in consumer habits, integrating technology that ensures more sustainable and efficient production, always maintaining the quality that characterizes its products.



### 4.3. Entrepreneurial Orientation at Dulces Sanchidrián

#### 4.3.1. Business Innovation at Dulces Sanchidrián

Dulces Sanchidrián has diversified its traditional products by introducing new varieties of rosquillas, such as the sugar-free version and the chocolate-coated version, adapting to changing consumer preferences. The company has also ventured into the production of artisanal ice cream, demonstrating its capacity to innovate and adapt to seasonal demands. The company's differentiation is also evident in the use of state-of-the-art pastry machinery, which has streamlined processes, improved production efficiency, and ensured a high-quality final product. This comprehensive approach ensures that every step, from the selection of raw materials to the final presentation, is optimal. In the digital sphere, Dulces Sanchidrián marked a milestone with the creation of its online store, which offers express 24-hour delivery options within the Peninsula and customization through gift boxes. Integrated billing and Customer Relationship Management (CRM) tools not only automate financial management but also record purchasing preferences, strengthening customer connections through

personalized offers. This system also facilitates the identification of demand trends and efficient production planning.

The opening of the Singular Bakery café represented a major boost for the business. This establishment, owned by brothers Cristian and Álvaro Sanchidrián and located in Sotillo de la Adrada, is more than just a café (see **Figure 4**); it stands out as an exemplary case of business innovation. This café not only sells products but also fosters an emotional connection with the community, offering personalized cakes and typical local or regional products, highlighting local identity and combining creativity with tradition. The inclusion of personalized cakes for weddings and birthdays demonstrates Dulces Sanchidrián's versatility and commitment to meeting the specific needs of its customers, providing a unique and personalized experience.

Figure 4. “Singular Bakery” café and box of “huesillos”



Source: Dulces Sanchidrián (2024)

On the other hand, the gift box known as “Los Dulces de Mi Pueblo” (see **Figure 5**) is an exclusive present that stands out not only for the quality of the products included, but also for its design, which features tourist and representative images of the town. This approach not only highlights the quality of the products but also serves as a unique way to promote local identity and traditions.

#### 4.3.2. Proactiveness at Dulces Sanchidrián

The transformation of Dulces Sanchidrián from a local company to a national player with an international presence is a reflection of its proactive approach. The distribution network, which ranges from local retailers to national and international wholesalers, has been supported by strategic partnerships with quality brands, facilitating entry into demanding markets such as Germany. To ensure delivery

Figure 5. “Dulces de mi Pueblo” box and sale of local products



Source: Dulces Sanchidrián (2024)

Figure 6. National distribution of the company and its own delivery vehicles



Source: Dulces Sanchidrián (2024)

efficiency, they have their own distribution and transport systems (see **Figure 6**), offering the option of palletized products and providing a wide range of services specifically designed to meet the needs of the large companies and distributors they work with. Their adaptability and ongoing pursuit of quality in their products have established them as a reliable partner in the wholesale sector.

The company's digital marketing strategy also demonstrates its proactiveness. Through social media platforms such as Facebook and Instagram, Dulces Sanchidrián shares not only promotions and

special offers, but also stories that reinforce the tradition behind its products. This approach has been key to building an authentic relationship with its audience and promoting its sweets during key times of the year, such as Christmas and Easter. Personalizing the customer experience is another example of this approach. The company has introduced services such as a dedicated phone line for configuring personalized gift boxes, ranging from breakfast packages to selections of traditional sweets. This commitment to individualized attention reflects a constant effort to understand and anticipate customers' needs. Finally, the opening of Singular Bakery not only responds to the need for a physical point of sale, but has also become a space for strengthening community ties, positioning the brand as a local and national benchmark. In the words of its manager, "the café has become a landmark for the town, where residents can enjoy moments of relaxation while savoring local products."

#### **4.3.3. Risk-taking at Dulces Sanchidrián**

The expansion of Dulces Sanchidrián into international markets, such as Germany, has involved taking on significant risks related to logistics, consumer culture, and adapting products to new regulations. This growth, achieved with internal resources, has demonstrated the company's ability to overcome obstacles and consolidate its presence beyond the national sphere.

Diversification into non-traditional products, such as Sotillana blonde beer and "Culto" extra virgin olive oil, has represented a bold move (see **Figure 7**). These initiatives required not only significant investments but also the challenge of entering markets different from artisanal confectionery, where they already had a strong position. These products, carefully crafted and presented in packaging that captures the essence of the region, reflect the company's commitment to quality and the promotion of local resources. The economic crisis, health challenges, and international supply issues have put Dulces Sanchidrián's resilience to the test. The company not only managed to overcome these challenges but used these moments to strengthen its response capacity and explore new alternatives, ensuring the continuity of its productive activity. Finally, the introduction of artisanal ice creams and the launch of the online store with exclusive services, such as express shipping, reflect strategic decisions that involved uncertainty but have consolidated the brand as innovative and capable of taking risks to remain competitive in the market.



Figure 7. “La Sotillana” beer and “Culto” extra virgin olive oil



Source: Dulces Sanchidrián (2024)



#### 4.4. Summary of the Dulces Sanchidrián Case Study

**Table 2** summarizes the key actions of Dulces Sanchidrián in three fundamental strategic dimensions: Innovation, Proactiveness, and Risk-taking. These variables reflect how the company has managed to adapt to market challenges, maintain its artisanal essence, and position itself as a benchmark in the food sector. Each action highlights its ability to combine tradition and modernity, driving both sustainability and business growth in a competitive environment.

### 5. CONCLUSIONS

The case of Dulces Sanchidrián illustrates how a family business can use entrepreneurial orientation (EO) as a strategic lever to remain competitive and adapt to a rural environment marked by depopulation and market transformation. Through the application of the three key dimensions of EO—innovation, proactiveness, and risk-taking—the

**Table 2. Summary of the analysis of the Entrepreneurial Orientation of Dulces Sanchidrián**

VARIABLE	ACTIONS OF DULCES SANCHIDRIÁN
Innovation	Product diversification (related to the confectionery sector): New varieties of rosquillas (sugar-free, chocolate-coated). Modernization and digitalization: Online store, express delivery, automated CRM and billing systems, active presence on social media. Singular Bakery: Creation of a unique physical space (café) that combines tradition and modernity. “Los Dulces de Mi Pueblo” Gift Boxes: Creative approach to linking products with local identity.
Proactiveness	National and international expansion: Distribution nationwide and to Germany. Seasonal adaptation and market trends: Introduction of artisanal ice creams. Improved distribution network: Collaboration with retailers and large stores. Presence on social media and digital marketing: Proactive connection with consumers through posts, promotions, and special offers.
Risk-taking	Business transformation: Evolution from a small bakery to a renowned confectionery factory, with risks associated with expansion and modernization. Product diversification (not related to the confectionery sector): Artisanal ice creams, Sotillana blonde beer, and “Culto” Extra Virgin Olive Oil. Investment in infrastructure: Renovation of facilities and acquisition of modern machinery. Management of international crises: Overcoming economic and supply challenges. Introduction of technology: Technological implementation while maintaining artisanal quality, facing the risks of change.

Source: own elaboration

company has managed to overcome economic, social, and health-related challenges, consolidating its position in regional, national, and international markets.

One of the most remarkable elements is survival into the third generation, something achieved by only 9% of Spanish family businesses (Escribá-Esteve et al., 2020). This intergenerational continuity not only reflects proper planning and strategic adaptation, but can also be understood in light of the concept of transgenerational entrepreneurship (Zellweger et al., 2012), which highlights the importance of generational succession as a key moment for organizational renewal. In this case, the arrival of new, young leadership in the person of Álvaro has meant a reinterpretation of tradition from an innovative perspective, without breaking with foundational values. This milestone reflects not only sound family planning and management, but also the capacity for innovation and resilience that have allowed the company to overcome diverse challenges and continue its legacy.

In terms of innovation, Dulces Sanchidrián has achieved a notable balance between tradition and modernization. Product diversification, such as sugar-free rosquillas, artisanal ice creams, and Sotillana beer, along with the creation of Singular Bakery, highlights its ability to explore new opportunities and meet the demands of a constantly changing market. Furthermore, the digitalization of processes and the integration of technological systems reflect a dual approach to innovation, preserving traditional values while advancing toward a more efficient and sustainable future.

Regarding proactiveness, the company has demonstrated a clear orientation toward leadership in its sector, anticipating market trends and expanding into new horizons. Its ability to introduce seasonal products, such as artisanal ice creams, and to establish an international presence in markets like Germany, demonstrates a strategic vision aimed at maximizing opportunities beyond its local context. This proactive approach has been crucial in consolidating its competitiveness and ensuring its long-term sustainability.

Finally, in the dimension of risk-taking, Dulces Sanchidrián has shown a strategic and calculated attitude. Investments in technological modernization and market expansion, though bold, have been managed carefully to minimize unnecessary risks. This balanced approach reflects how companies with a strong EO can make bold decisions without compromising their essence or quality, preserving their artisanal legacy while ensuring sustainable growth.

From a theoretical perspective, this work contributes to the literature on family business by showing how EO can be an effective mechanism for facilitating intergenerational entrepreneurship and territorial resilience in rural contexts. It also provides empirical evidence of how inherited business culture can be compatible with innovation when there is adaptive leadership.

In this context, family businesses located in rural areas, like Dulces Sanchidrián, face unique challenges. The lack of human capital, difficulties in innovating and maintaining local markets, and the need to ensure successful generational succession combine to threaten their sustainability (Delfmann & Koster, 2016). However, Dulces Sanchidrián has managed to adapt to this complex environment through innovative strategies and a renewed vision that combines tradition and modernization, positioning itself as an exemplary case of business renewal in rural areas.

In conclusion, Dulces Sanchidrián represents an exemplary case



of how tradition, innovation, and strategy can coexist in rural family businesses, providing both economic and symbolic value to their environment. Its story is a testament to the transformative potential of long-term, intergenerational entrepreneurship, with relevant implications for academics, policymakers, and business leaders.

---

## REFERENCES

- AutonomosyEmprendedores.com. (2023). *Políticas públicas para fomentar el emprendimiento rural*. Recuperado a partir de: [https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/ayudas-sectoriales/tipos-clases-ayudas-emprendimiento-rural-es-mapa-oportunidad-es/20231011143535032636.html?utm\\_](https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/ayudas-sectoriales/tipos-clases-ayudas-emprendimiento-rural-es-mapa-oportunidad-es/20231011143535032636.html?utm_)
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897-2920. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
- Banco de España. (2020). *El impacto de la despoblación rural en la economía local*. Recuperado a partir de: [https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/20/Fich/InfAnual\\_2020-Cap4.pdf](https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/20/Fich/InfAnual_2020-Cap4.pdf)
- Cadena SER. (s.f.). *Programa 'Crecemos' en Castilla y León*. Recuperado de Cadena SER
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85. <https://doi.org/10.1177/0266242696151005>
- Chowdhury, F., & Audretsch, D. B. (2021). A dynamic relationship between entrepreneurial orientation and entrepreneurial activity. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(3), 339-356. <https://doi.org/10.1007/s10843-021-00300-z>
- Comunicación UNEX. (2024). *El liderazgo femenino en empresas familiares*. Recuperado a partir de: <https://comunicacion.unex.es/2024/01/18/un-estudio-de-la-uex-concluye-que-las-empresas-familiares-obtienen-mas-beneficios-con-el-liderazgo-femenino-que-las-empresas-no-familiares/>
- Delfmann, H., & Koster, S. (2016). The effect of new business creation on employment growth in regions facing population decline. *The Annals of Regional Science*, 56, 33-54. <https://doi.org/10.1007/s00168-015-0738-1>
- Delgado-Serrano, M. M. (2022). Hacia una digitalización inclusiva de las áreas rurales. *Mediterráneo económico*, (35), 385-400.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841975>
- Diario de Ávila. (13 de diciembre de 2023). *Ávila Auténtica remarca el esfuerzo y valores de 5 empresas*. Diario de Ávila. Recuperado a partir de: <https://www.diariodeavila.es/noticia/zee46c6d7-041e-00ad-4bdbb1f94dde1198/202312/avila-autentica-remarca-el-esfuerzo-y-valores-de-5-empresas>
- Dulces Sanchidrián. (2024). Recuperado a partir de: <https://dulcessanchidrian.com>
- El País. (2024a, 17 de octubre). *Ayudas para convertir la España despoblada en motor del talento joven*. El País. Recuperado a partir de: <https://elpais.com/sociedad/2024-10-17/ayudas-para-convertir-la-espana-despoblada-en-motor-del-talento-joven.html>
- El País. (2024b, 26 de octubre). *Supermercados o fabricantes: ¿quiénes han reducido más sus márgenes durante la inflación?* El País. Recuperado a partir de: <https://elpais.com/economia/2024-10-26/supermercados-o-fabricantes-quienes-han-reducido-mas-sus-margenes-durante-la-inflacion.html>



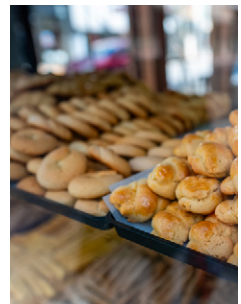
- EPData. (2023, 14 de diciembre). *¿Cuántas empresas hay en España?* Recuperado a partir de: <https://www.epdata.es/datos/numero-empresas-hay-espana/476/espana/106>
- EPData. (s.f.). *Evolución demográfica en España*. Recuperado a partir de: EPData
- Escribá-Esteve, A., Álvarez, F., Barroso, A., Calabrò, A., Ruiz, C., Sanguino, R., & Valentino, A. (2020). Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales. Proyecto STEP 2019. Informe de resultados para España. Recuperado a partir de: Informe STEP 2020 España Report+Spain+STEP+project.pdf
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Fuentes-García, F. J. (2022). *Casos de éxito en internacionalización de empresas andaluzas*. Tirant Humanidades. Recuperado a partir de: [https://www.researchgate.net/profile/javier-cabeza/publication/361139820\\_genially\\_comunica\\_como\\_un\\_genio/links/629f432fc660ab61f869d2b8/genially-comunica-como-un-genio.pdf](https://www.researchgate.net/profile/javier-cabeza/publication/361139820_genially_comunica_como_un_genio/links/629f432fc660ab61f869d2b8/genially-comunica-como-un-genio.pdf)
- Fuentes-García, F. J., Cabeza-Ramírez, L. J., & Sanchez-Cañizares, S. M. (2022). Vertical Quasi-Integration. Mercadona's Keiretsu, Growth and Performance (2012-2018). *UCJC Business and Society Review*, (73), 18-69. Recuperado de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/download/4430/3201/>
- Fuentes-García, F. J., Sánchez-Cañizares, S. M., González-Mohino, M., & Cabeza-Ramírez, L. J. (2024). Innovative Strategies and Transformations in the Montilla–Moriles Wine-Production Area: Adaptation and Success in the Global Market. *Businesses*, 4(4), 531-552. <https://doi.org/10.3390/businesses4040032>
- Galdeano-Gómez, E., Aznar-Sánchez, J.A. & Pérez-Mesa, J.C. (2011), The Complexity of Theories on Rural Development in Europe: An Analysis of the Paradigmatic Case of Almería (South-east Spain). *Sociologia Ruralis*, 51: 54-78. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2010.00524.x>
- Gómez, J.M. & Pérez-Urbe, M.A. (2025). Transgenerational entrepreneurship and CSR in family businesses: a mediating pathway to financial performance, *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2024-0291>
- González-Mohino, M., & Donate, M. J. (2019). La orientación emprendedora y el liderazgo orientado al conocimiento como factores clave en el emprendimiento. *Revista de gestión pública y privada*, (24), 5-25. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7963029&orden=0&info=link>
- Gonzalez-Mohino, M., Sanchez-Cañizares, S., Cabeza-Ramírez, J., & Muñoz-Fernández, G. (2023). La Importancia de la innovación tecnológica para la seguridad laboral y la evacuación de emergencia: el caso de la empresa ElectroZemper. *UCJC Business and Society Review*, 20(79). Recuperado a partir de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/4528>.
- Guadamillas, F., & Donate, M. J. (2006). Organizational knowledge, innovation and firm growth: the case of Tecnobit Group. *UCJC Business and Society Review*, (12), 50-65. Recuperado a partir de: <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/576>
- Guo, Z., & Jiang, W. (2020). Risk-taking for entrepreneurial new entry: Risk-taking dimensions and contingencies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 739-781. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00567-8>
- Instituto de la Empresa Familiar (2023). Radiografía de la Empresa Familiar. Recuperado a partir de: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2023). *Censo de Población. 1 de enero de 2023: Primeros resultados*. Recuperado de: [https://ine.es/prensa/censo\\_2022\\_2023.pdf](https://ine.es/prensa/censo_2022_2023.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024). Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2024. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/DIRCE2024.htm>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Ministry of Agriculture, Fisheries and Food (2024). Informe anual de la industria alimentaria española periodo 2023 – 2024. Recuperado a partir de: [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/20250220informeanualindustria2023-20244t24okweb\\_tcm30-652150.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/20250220informeanualindustria2023-20244t24okweb_tcm30-652150.pdf)
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(1), 69–88. <https://doi.org/10.1080/08985620601002162>



- Núñez-Tabales, J. M., Fuentes-García, F. J., Muñoz-Fernández, G. A., & Sánchez-Cañizares, S. M. (2015). Análisis de elaboración e implementación del método del caso en el ámbito de la educación superior. *Revista iberoamericana de educación superior*, 6(16), 33-45. <https://doi.org/10.1016/j.rides.2015.07.001>
- Pastor-Pérez, M. D., Rodríguez-Gutiérrez, P. I., & Balbinot, Z. (2019). Orientación emprendedora, orientación al mercado y capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas. *Gestão & Regionalidade*, 35(105), 67-82. <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n105.5302>
- Pinilla, V., & Sáez, L. A. (2017). Rural depopulation in Spain: genesis of a problem and innovative policies. *Centre for Studies on Depopulation and Development of Rural Areas (CEDDAR) Report*, 2. Recuperado de: <https://www.roldeestudiosaragoneses.org/wp-content/uploads/20170922-c-InformeSSPA120172ENGB.pdf>
- Puccia, A. (2022). La internacionalización de una empresa de servicios: El caso Opera Global Business. In *Casos de éxito en internacionalización de empresas andaluzas* (pp. 281-300). Tirant lo Blanch. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8468764>
- Puccia, A. (2024). Inania: ¿puedes internacionalizarte sin exportar? In *Nuevos casos de internacionalización de empresas andaluzas*, (pp.123-138). Tirant lo Blanch. Recuperado de: <https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=5809163&publisher=FZ8148>
- Rodríguez-Rodríguez, M., & Larrubia Vargas, A. (2022). Perspectives on rural depopulation and its challenges in Spain. *Journal of Rural Studies*, 28(1), 97-112. <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n105.5302>
- Sánchez-Cañizares, S. M., Cabeza-Ramírez, L. J., Castillo-Canalejo, A. M., & Rey-Carmona, F. J. (2025). Effectiveness of active labour market policies for job creation and earnings of the self-employed. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-17. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04409-7>
- SABI [Sistema de Análisis de Balances Ibericos- Base de datos] (2025). <https://www.informa.es/riesgo-empresarial/sabi>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Yin, R. K. (1998). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FzawlAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.+K.+\(1998\),+Case+Study+Research:+Design+and+Methods.+Sage+Publications.&ots=-l-0R49oX3v&sig=sv\\_jcOFciF0K5AEjvlsQugbVXUE](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FzawlAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.+K.+(1998),+Case+Study+Research:+Design+and+Methods.+Sage+Publications.&ots=-l-0R49oX3v&sig=sv_jcOFciF0K5AEjvlsQugbVXUE)
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications. Recuperado a partir de: [https://www.academia.edu/download/106905310/Artikel\\_Yustinus\\_Calvin\\_Gai\\_Mali.pdf](https://www.academia.edu/download/106905310/Artikel_Yustinus_Calvin_Gai_Mali.pdf)
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155. <https://doi.org/10.1177/0894486511423531>

## NOTES

1. **Corresponding Author:** Dr. Angelo Puccia. E-mail: d12pupua@uco.es





**Dr. Miguel González-Mohino**

Departamento de Estadística, Econometría, I.O, Organización de Empresas y Economía Aplicada de la Universidad de Córdoba (España)

✉ td2gosam@uco.es



**Dra. Sandra Sánchez-Cañizares**

Departamento de Estadística, Econometría, I.O, Organización de Empresas y Economía Aplicada de la Universidad de Córdoba (España)

✉ td1sacas@uco.es



**Dr. Angelo Puccia<sup>1</sup>**

Departamento de Estadística, Econometría, I.O, Organización de Empresas y Economía Aplicada de la Universidad de Córdoba (España)

✉ dl2pupua@uco.es



**Dra. Julia M. Núñez-Tabales**

Departamento de Estadística, Econometría, I.O, Organización de Empresas y Economía Aplicada de la Universidad de Córdoba (España)

✉ es2nutaj@uco.es

# La Orientación Emprendedora como Estrategia de Renovación en Empresas Familiares: el Caso de Dulces Sanchidrián y su Adaptación al Entorno Rural

Entrepreneurial Orientation as a Renewal Strategy in Family Businesses: The Case of Dulces Sanchidrián and Its Adaptation to the Rural Environment

## I. INTRODUCCIÓN

El despoblamiento rural constituye un desafío crítico para la sostenibilidad territorial, afectando profundamente las dinámicas sociales, económicas y medioambientales de las áreas afectadas (Rodríguez-Rodríguez y Larrubia Vargas, 2022). Regiones como Aragón y Castilla-León han sido particularmente vulnerables, experimentando tasas de despoblación casi el doble de la media nacional debido a factores como la baja productividad agraria, la elevada altitud y la proximidad a grandes cuencas migratorias como Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia (Pinilla y Sáez, 2017). Este fenómeno no solo reduce la población activa disponible, sino que también compromete las bases para el emprendimiento y la cohesión económica, deteriorando el capital humano. Asimismo, Castilla y León, es considerada como una de las zonas más castigadas por la



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

El despoblamiento rural representa un desafío significativo para la sostenibilidad de las empresas familiares en España, especialmente en regiones con pérdida de población y oportunidades económicas limitadas. Este estudio analiza el caso de Dulces Sanchidrián, una empresa familiar ubicada en Sotillo de la Adrada (Ávila), que ha implementado con éxito estrategias de innovación y diversificación, pero siempre conservando y promoviendo la tradición. A través de una metodología de estudio de casos, se examinan las claves de su transformación empresarial. Los resultados destacan cómo la combinación de tradición e innovación ha permitido a la empresa no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno cambiante.

### EXECUTIVE SUMMARY

Rural depopulation represents a significant challenge to the sustainability of family businesses in Spain, especially in regions with population loss and limited economic opportunities. This study analyzes the case of Dulces Sanchidrián, a family business located in Sotillo de la Adrada (Ávila, Spain), which has successfully implemented innovation and diversification strategies, but always preserving and promoting tradition. Through a case study methodology, the keys to your business transformation are examined. The results highlight how the combination of tradition and innovation has allowed the company to not only survive but thrive in a changing environment.

despoblación empresarial. Desde 2019 ha perdido más de 12.000 empresas activas, con un descenso especialmente abrupto en 2023 (-6%). Aunque en 2024 se aprecia una leve recuperación (+0,7%), el volumen empresarial aún no ha retornado a los niveles prepandemia (INE, 2024).

Además, el tejido empresarial en las zonas rurales suele estar compuesto en su mayoría por empresas familiares, que representan el 89% del total de empresas en España. Actualmente, crean el 67% del empleo privado, con un total de más de 6,58 millones de puestos de trabajo y son responsables del 57,1 del PIB del sector privado (Instituto de la Empresa Familiar, 2023). Estas empresas enfrentan no

solo los retos derivados del contexto demográfico y territorial, sino también aquellos ligados a la sucesión generacional, el relevo en la propiedad y la gestión, y la adaptación a un entorno económico cambiante.

En este sentido, el concepto de orientación emprendedora (OE) (Lumpkin y Dess, 1996) ha emergido como un enfoque clave para revitalizar estas empresas, al permitirles identificar oportunidades, innovar y asumir riesgos calculados para generar valor. La orientación emprendedora se entiende como la capacidad de las empresas para identificar oportunidades de negocio, innovar y asumir riesgos con el fin de generar valor y crecimiento sostenible (Lumpkin y Dess, 1996). La orientación emprendedora, además, se vincula estrechamente con el concepto de *transgenerational entrepreneurship* (espíritu empresarial transgeneracional), que alude a la capacidad de las empresas familiares para fomentar la actividad emprendedora a lo largo de varias generaciones (Zellweger et al., 2012). Este enfoque resulta especialmente pertinente en estudios de caso como el de Dulces Sanchidrián, cuya continuidad empresarial ha alcanzado ya su tercera generación.

La metodología de estudio de caso se basa en la recopilación y el análisis detallado de información sobre una organización concreta, explorando las dinámicas internas y externas que han conducido a su éxito (Yin, 2018). Esta metodología permite analizar con profundidad cómo una empresa familiar concreta ha logrado adaptarse y renovarse en un entorno rural en retroceso poblacional.

En este estudio, se presenta el caso de Dulces Sanchidrián, una empresa familiar ubicada en Sotillo de la Adrada, en la provincia de Ávila. Con más de un siglo de historia, esta empresa ha demostrado

132 **...el tejido empresarial en las zonas rurales suele estar compuesto en su mayoría por empresas familiares, que representan el 89% del total de empresas en España.**

una notable capacidad de adaptación e innovación en un entorno marcado por el despoblamiento rural. Analizaremos cómo su orientación emprendedora, caracterizada por la diversificación de productos, la digitalización y la sostenibilidad, ha sido clave para superar los retos derivados del contexto rural, convirtiéndose en un ejemplo inspirador de renovación empresarial. Este análisis ofrece valiosas lecciones para otras empresas en situaciones similares y destaca el papel del emprendimiento como una posible solución al despoblamiento empresarial.

A pesar de que existe abundante literatura sobre emprendimiento y empresas familiares, el análisis de la orientación emprendedora como estrategia de adaptación en entornos rurales despoblados sigue siendo limitado. Estudios como los de Moreno y Casillas (2007), o Galdeano-Gómez et al. (2011) destacan la importancia de la innovación contextualizada. Este trabajo se sitúa en esa línea, al centrarse en una empresa enclavada en un territorio con graves desafíos demográficos, lo que permite observar cómo se aplican los conceptos de OE en regiones socioeconómicas vulnerables.

Este artículo se organiza en varias secciones clave. Tras la introducción, se presenta un marco teórico que aborda el despoblamiento rural empresarial y la renovación de empresas familiares. Seguidamente, se analiza la orientación emprendedora y su importancia para la sostenibilidad en entornos rurales. Otro bloque trata la metodología, basada en un estudio de casos. Seguidamente se centra en el análisis de Dulces Sanchidrián, incluyendo su historia, objetivos, reconocimientos y análisis de su orientación emprendedora. La siguiente sección trata los resultados principales, seguidos por una discusión. Finalmente, las conclusiones destacan las implicaciones del estudio y ofrecen recomendaciones prácticas y académicas.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. El despoblamiento rural-empresarial y la renovación empresarial

El despoblamiento rural en España ha generado profundas brechas demográficas y económicas, afectando significativamente la sostenibilidad de las comunidades rurales y la actividad empresarial en estas áreas. Según datos del Instituto Nacional de Estadística

#### **PALABRAS CLAVE**

Despoblamiento rural; Orientación emprendedora; Empresas familiares; Renovación estratégica; Innovación empresarial.

#### **KEYWORDS**

Rural depopulation; Entrepreneurial orientation; Family businesses; Strategic renewal; Business innovation.

(INE, 2023), entre 2001 y 2019, España experimentó un crecimiento demográfico del 15%, pasando de 41,1 a 47 millones de habitantes. Sin embargo, este crecimiento no ha sido uniforme; provincias como Zamora han visto reducir su población en más del 31% durante este período, mientras que otras, como Baleares, han duplicado su población (EPData, s.f). Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), la población de España ha continuado creciendo en los últimos años. A 1 de enero de 2023, la población residente se situó en 48.085.361 habitantes, lo que representa un incremento de 598.634 personas (1,26%) respecto al año anterior (INE, 2023). Sin embargo, entre 2011 y 2020, la población en municipios rurales de España supuso un descenso del 7,1% de su población. Esto equivale a una pérdida de aproximadamente 532.500 personas en ese período (El País, 2024a).

La despoblación rural no solo implica una disminución de la población, sino que también conlleva la pérdida de capital humano, debilitamiento de la cohesión social y reducción de la actividad económica local. Este fenómeno crea un círculo vicioso donde la falta de oportunidades laborales y servicios básicos impulsa la emigración, lo que a su vez reduce aún más las posibilidades de desarrollo en estas áreas (Banco de España, 2020). Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística (INE), a 1 de enero de 2023, España contaba con 3.207.580 empresas activas. Este dato refleja una disminución del 6,5% respecto al año anterior (EPData, 2023).

En respuesta a estos desafíos, la renovación empresarial en zonas rurales se ha convertido en una estrategia clave para revitalizar estas regiones y frenar el declive territorial. La implementación de políticas públicas que fomentan el emprendimiento rural, como subvenciones, asesoramiento y formación, ha demostrado ser efectiva para atraer y apoyar a emprendedores en estas áreas (AutónomosyEmprendedores.com, 2023). Además, iniciativas como el programa 'Crecemos' en Castilla y León han contribuido a fijar población, generar empleo y favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, beneficiando a numerosos ayuntamientos y familias (Cadena SER, s.f.).

En este entorno, las empresas familiares desempeñan un papel clave. Representan cerca del 89% del total de empresas en España y generan el 67% del empleo privado (Instituto de la Empresa Familiar, 2023), pero son especialmente vulnerables al contexto rural por su



arraigo local, la dificultad para atraer y retener talento, y los retos asociados a la sucesión generacional. La renovación empresarial en este tipo de compañías requiere integrar tradición e innovación, una estrategia que ha sido viable gracias a los avances en digitalización. El acceso a tecnologías digitales permite a las empresas rurales ampliar sus mercados, mejorar la eficiencia operativa y ofrecer nuevos productos y servicios. Por ejemplo, la creación de tiendas en línea y el uso de plataformas digitales para la promoción y venta de productos artesanales han permitido a las empresas rurales superar las limitaciones geográficas y acceder a un público más amplio. Abordar el despoblamiento rural en España requiere una combinación de políticas públicas efectivas (Sánchez-Cañizares et al., 2025), fomento del emprendimiento, innovación y digitalización (Delgado-Serrano, 2022). La renovación empresarial en las zonas rurales no solo contribuye a la sostenibilidad económica de estas áreas, sino que también fortalece el tejido social y cultural, creando comunidades más resilientes y dinámicas.

## 2.2. La orientación emprendedora

La orientación emprendedora (OE) se define como la disposición estratégica de una empresa a innovar, asumir riesgos calculados y actuar de forma proactiva para aprovechar nuevas oportunidades (Lumpkin y Dess, 1996; Chowdhury y Audretsch, 2021). Estos tres pilares —innovación, proactividad y asunción de riesgos— son fundamentales para competir en entornos cambiantes, como los mercados rurales en transformación. Según Dess y Lumpkin (2005), la OE implica métodos y estilos de toma de decisiones que las empresas utilizan para identificar y emprender nuevos negocios. En el ámbito de las empresas familiares, esta orientación adquiere un matiz especial. Muchas de estas compañías enfrentan el dilema de mantener su legado tradicional al tiempo que se adaptan a las exigencias contemporáneas del mercado. Es aquí donde cobra sentido el concepto de “transgenerational entrepreneurship”, conocido como iniciativa empresarial transgeneracional o emprendimiento transgeneracional y que alude a la capacidad de estas empresas para fomentar la cultura emprendedora más allá de una generación, dándose en varias generaciones sucesoras (Zellweger et al., 2012). Hace referencia a patrones, creencias, rasgos y conductas que se transmiten de una generación a otra dentro de una familia (Gómez y Pérez-Urbe, 2025). Este enfoque subraya el papel de la sucesión



como oportunidad de renovación, en lugar de verla como una amenaza de continuidad, y se ha posicionado como una corriente de estudio emergente (Baltazar et al., 2023).

La OE está también conectada con las capacidades dinámicas (Teece, 2007), entendidas como las habilidades para integrar, reconfigurar y desarrollar recursos frente a cambios del entorno. Esta combinación de OE y capacidades dinámicas es particularmente eficaz en pymes y empresas familiares que buscan sobrevivir, crecer y dejar huella en comunidades locales o regiones desfavorecidas (Pastor-Pérez et al., 2019).

Estos factores son clave en el desempeño empresarial y emprendedor, cada uno de ellos desempeñando un papel interconectado en la construcción de ventajas competitivas. La innovación refleja la capacidad de una organización o individuo para generar y respaldar nuevas ideas, promoviendo la creatividad y la experimentación con el fin de desarrollar productos, servicios o procesos diferenciadores que permitan destacarse frente a la competencia (Ferreira et al., 2020). Este enfoque se complementa con una actitud proactiva, que implica anticiparse a las necesidades del mercado y actuar con rapidez frente a los cambios. Una orientación proactiva no solo permite identificar oportunidades futuras, sino también diseñar estrategias para capitalizarlas antes que otros actores en el mercado. Sin embargo, tanto la innovación como la proactividad requieren la disposición a asumir riesgos. Lejos de implicar decisiones imprudentes, la asunción de riesgos implica aceptar un grado calculado de incertidumbre en las decisiones estratégicas, especialmente aquellas que involucran recursos significativos o resultados potencialmente inciertos, abriendo así el camino para nuevas oportunidades y un crecimiento sostenible (Guo y Jiang, 2020).

La **tabla 1** recoge los tres elementos clave de la OE, vinculados a sus descripciones y palabras clave más representativas. Cada una representa un componente clave para la competitividad y sostenibilidad de las empresas en entornos dinámicos y cambiantes. La OE es especialmente relevante en el contexto de las empresas familiares, ya que estas organizaciones a menudo enfrentan desafíos únicos relacionados con la sucesión generacional y la preservación de la cultura organizacional. Un estudio de la Universidad de Extremadura concluye que las empresas familiares obtienen más beneficios cuando cuentan con una presencia significativa del



liderazgo. Lo que sugiere que la OE puede estar influenciada por factores como el género del liderazgo (Comunicación UNEX, 2024).

Tabla I. **Constructos relacionados, variables y palabras clave**

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	PALABRAS CLAVE
Innovación	Capacidad de una empresa para fomentar nuevas ideas, productos, servicios o procesos que mejoren su posición competitiva en el mercado.	Creatividad, desarrollo de productos, innovación tecnológica, disrupción, experimentación, I+D, nuevas ideas, mejora continua, adaptación al mercado, prototipos.
Proactividad	Habilidad para anticiparse a las tendencias, necesidades y cambios del mercado, liderando iniciativas antes de que ocurran o de que la competencia actúe.	Anticipación, iniciativa, oportunidades emergentes, prevención, liderazgo de mercado, respuesta rápida, exploración de mercados, tendencias del mercado, identificación de necesidades, visión a futuro.
Asunción de riesgos	Disposición a comprometer recursos y afrontar incertidumbre para explorar oportunidades, reconociendo y gestionando posibles riesgos inherentes al cambio y la innovación.	Inversión estratégica, decisiones arriesgadas, incertidumbre, nuevos mercados, tolerancia al fracaso, recursos comprometidos, estrategias audaces, diversificación, evaluación de riesgos, riesgo calculado.

Fuente: elaboración propia a partir de González-Mohino y Donate, (2019).

### 3. METODOLOGÍA

Como se comentó con anterioridad, la metodología utilizada en esta investigación es el estudio de un caso único en profundidad, una metodología cualitativa ampliamente reconocida en el campo de las ciencias sociales y de la dirección de empresas (Yin, 2018). El estudio de casos es un método cualitativo de investigación que se caracteriza por su necesidad de precisar un proceso de búsqueda e información (Yin, 1998). La característica definitoria de un estudio de caso es que se trata de un análisis en profundidad de un tema de la vida real. Autores como Yin (2018) o Chetty (1996) argumentan que esta metodología cualitativa ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas a lo largo de las últimas décadas, aportando evidencias muy específicas y amplias de fenómenos relevantes en estos ámbitos de conocimiento, especialmente en líneas emergentes sin largo recorrido investigador. Mientras que los métodos cuantitativos se centran en el análisis de grandes cantidades de datos a partir de una muestra de observaciones numerosa (p. ej. empresas), el método de estudio de casos explora un número limitado de observaciones para el que se intenta

obtener la mayor cantidad de información posible para establecer conclusiones relevantes (Yin, 2018). En los últimos años, se han desarrollado estudios de casos centrados en temas como la gestión del conocimiento, el crecimiento empresarial y la innovación, entre otros. Estos trabajos han abordado una amplia variedad de sectores, incluyendo la ciber tecnología aplicada al armamento (Guadamillas y Donate, 2006), la iluminación de emergencias (González-Mohíno et al., 2023), la construcción (González-Mohíno y Donate, 2019), la distribución alimentaria (Fuentes-García et al., 2022), la industria del vino (Fuentes-García et al., 2024), la producción cinematográfica (Puccia, 2024), el sector de consultoría y servicios (Puccia, 2022), en la educación superior (Núñez-Tabales et al., 2015) y el análisis de la internacionalización empresarial (Fuentes-García, 2022).

En particular, el caso de Dulces Sanchidrián ha sido seleccionado como un caso revelador, tal como lo clasifica Yin (2018), por tratarse de una empresa que ha experimentado una transformación significativa en un entorno especialmente desfavorecido por la despoblación. Su carácter familiar, la continuidad generacional y la implementación de estrategias innovadoras justifican su elección como objeto de estudio en profundidad. El caso cumple con los criterios de validez y fiabilidad de Yin, mediante la triangulación de fuentes (varias fuentes de obtención de información), la documentación sistemática del análisis (cadena de evidencia) y la revisión de la información por parte del entrevistado.

La entrevista principal fue realizada al actual gerente de la empresa, Álvaro Sanchidrián, en formato semiestructurado y con una duración aproximada de 30 minutos. El cuestionario utilizado incluyó preguntas sobre historia de la empresa, procesos de innovación, decisiones estratégicas, canales de distribución, digitalización, sostenibilidad y orientación al cliente. Se eligió esta metodología también por su capacidad para profundizar en fenómenos poco explorados y altamente contextualizados, como lo es el papel de la orientación emprendedora en la renovación de empresas familiares en zonas rurales con declive demográfico. Tal como señalan Chetty (1996) y Yin (2018), el estudio de caso no busca generalizar estadísticamente, sino generar teoría analítica, útil para comprender dinámicas complejas en situaciones reales.

Finalmente, el análisis del caso se estructura siguiendo las tres dimensiones clave de la orientación emprendedora: innovación, proactividad y asunción de riesgos. Estas categorías se han utilizado



como marco para clasificar y discutir las acciones estratégicas emprendidas por la empresa.

## 4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DEL CASO DULCES SANCHIDRIÁN

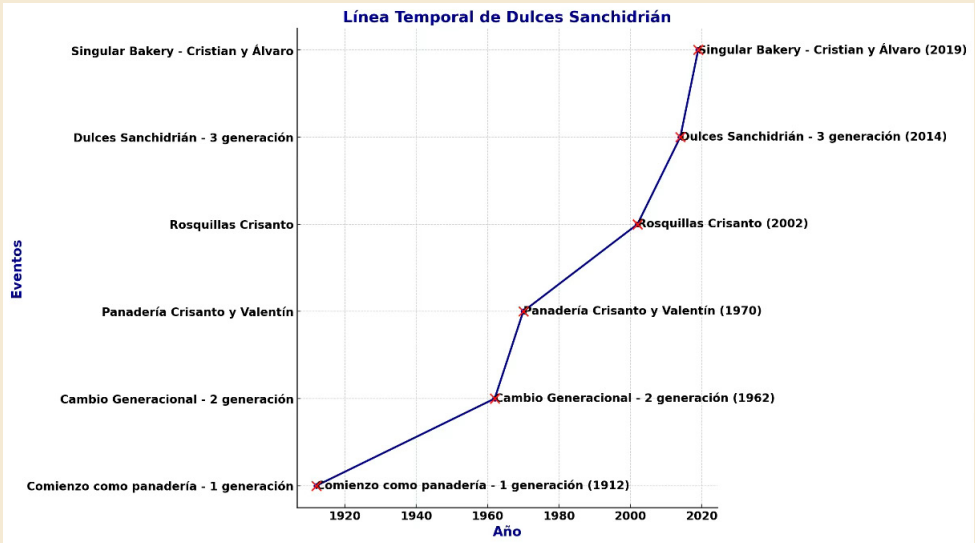
### 4.1. Historia y antecedentes

Dentro del subsector de panadería y pastas alimenticias, que representa aproximadamente el 6,8% de la cifra de negocios de la industria alimentaria española (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2024), Dulces Sanchidrián, ha destacado en el ámbito de la repostería como un ejemplo de tradición familiar que ha perdurado a lo largo de tres generaciones, reflejando la continuidad familiar como uno de sus pilares clave. Su historia comienza en 1912 en Sotillo de la Adrada (Ávila), donde Crisanto Sanchidrián fundó una modesta panadería. Posteriormente, la empresa experimentó un cambio generacional cuando los hijos del fundador, Crisanto y Valentín asumieron la dirección, marcando el inicio de la segunda generación. En 2002, la marca adoptó el nombre Rosquillas Crisanto, reflejando su especialización en productos tradicionales. Con la llegada de la tercera generación, liderada por Álvaro Sanchidrián, la empresa vivió una nueva transformación, pasando a llamarse Dulces Sanchidrián en 2014. En 2019, Álvaro y su hermano Cristian diversificaron la oferta con la apertura de la tienda y cafetería *Singular Bakery*. Bajo la dirección de Álvaro Sanchidrián, la empresa ha evolucionado significativamente, consolidándose como una fábrica de dulces reconocida en la provincia y un referente en la repostería artesanal. (Ver **figura 1**).

Desde sus inicios, Dulces Sanchidrián ha sido impulsada por valores arraigados como la calidad, la tradición y el buen hacer. Lo que comenzó como una iniciativa local ha florecido hasta convertirse en una empresa de renombre, expandiendo su presencia a nivel nacional en España y extendiéndose incluso a Alemania y Portugal. Su oferta, que incluye una variada gama de 15 productos y 30 formatos, ha conquistado paladares tanto en el mercado nacional como internacional.



Figura 1. Principales hitos históricos de Dulces Sanchidrián



Fuente: elaboración propia a partir de Dulces Sanchidrián (2024)

El producto estrella de Dulces Sanchidrián, las rosquillas (ver **figura 2**), destaca por su elaboración meticulosa, siguiendo una receta tradicional que se remonta a más de un siglo. La atención a detalles como la proporción precisa de ingredientes, el tratamiento manual de la masa y la temperatura exacta de fritura son elementos clave que aseguran unas rosquillas únicas, tradicionales y apreciadas por su textura, sabor y aromas distintivos.

Figura 2. Logo Dulces Sanchidrián y rosquillas típicas

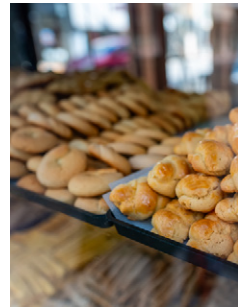


Fuente: Dulces Sanchidrián (2024)

Como la tercera generación de una venerable saga de panaderos y artesanos, Dulces Sanchidrián ha heredado la tradición de elaborar especialidades de manera auténtica y artesanal, ofreciendo productos de calidad, exclusivos y característicos que han conquistado a generaciones de clientes. Bajo la nueva gestión de Álvaro, que asumió la empresa en el año 2014 a la joven edad de 21 años, Dulces Sanchidrián no solo ha mantenido las recetas tradicionales, sino que también ha revitalizado antiguos productos y ha introducido nuevas creaciones. Álvaro, consciente de la importancia de la sostenibilidad, ha incorporado tecnología sin comprometer la calidad de los productos, asegurando que la empresa continúe siendo un referente en la fabricación de rosquillas y productos artesanos. Este enfoque ha fortalecido la estructura de producción, con instalaciones renovadas y adaptadas a las exigencias de un mercado cada vez más sofisticado.

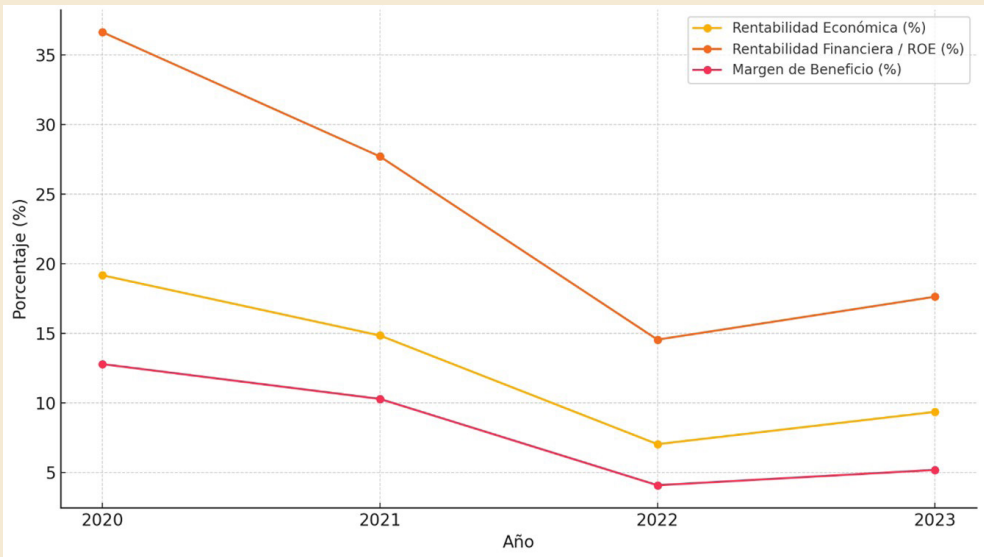
En Dulces Sanchidrián no solo se gestiona una empresa, sino que se cultiva un legado que honra y preserva la tradición. La colaboración activa con diversos colectivos de la provincia, como corporaciones locales, la Diputación de Ávila, la prensa local, la Cámara de Comercio de Ávila, e incluso reportajes en el Canal Cocina (ver capítulo), refuerza el firme compromiso de Dulces Sanchidrián con los productos locales. Este vínculo no solo promueve la rica tradición culinaria de Ávila, sino que también destaca la excelencia y calidad que caracterizan a la región. Con más de un siglo de experiencia en la elaboración tradicional y artesanal de sus especialidades, la empresa no solo ofrece productos de calidad inigualable, sino que se ha consolidado como un referente en la distribución, tanto en pastelerías y panaderías como en el ámbito mayorista. La historia de Dulces Sanchidrián sigue evolucionando, tejiendo un tapiz de sabores y tradiciones que perduran en cada bocado de sus exquisitas creaciones.

Por otra parte, la salud económica y financiera de la empresa es favorable. La evolución financiera de Dulces Sanchidrián entre 2020 y 2023 muestra un desempeño notablemente sólido, especialmente en comparación con otras empresas del sector alimentario en España. Estos indicadores reflejan una empresa con una capacidad destacada para generar beneficios tanto sobre sus activos como sobre sus recursos propios, incluso en un entorno económico desafiante (ver **figura 3**). Durante el período 2020–2023, muchas empresas del sector alimentario en España enfrentaron presiones



significativas en sus márgenes debido al aumento de los costes de aprovisionamiento y a la inflación. Por ejemplo, fabricantes como Nestlé y Capsa experimentaron recortes en sus márgenes brutos de hasta 13 y 6,2 puntos porcentuales, respectivamente (El País, 2024b). En contraste, Dulces Sanchidrián logró mantener una rentabilidad financiera superior al 17% en 2023, lo que indica una gestión eficiente y una estructura de costes bien controlada.

Figura 3. Evolución indicadores económicos y financieros Dulces Sanchidrián (2020-2023)



Fuente: elaboración propia a partir de SABI (2025)

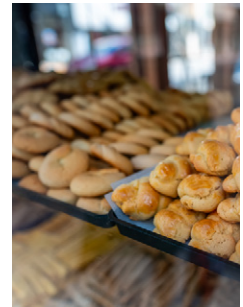
#### 4.2. Objetivos y principales logros de Dulces Sanchidrián

Iniciar un camino empresarial nunca es sencillo, pero la ventaja de crecer inmerso en el sector desde temprana edad facilitó una rápida adaptación y asimilación de conocimientos. A lo largo de la última década, Dulces Sanchidrián no solo ha enfrentado desafíos económicos y sanitarios, sino también crisis internacionales de suministros que han puesto a prueba su resiliencia. En un entorno cambiante, la capacidad de reinventarse y explorar nuevas alternativas se ha vuelto esencial para mantener la actividad productiva. En este período, la empresa ha evolucionado más allá de la simple elaboración de productos de calidad. La gestión integral

de la empresa, desde la negociación con proveedores hasta la promoción de productos y la organización del personal, ha requerido un profundo entendimiento de todos los procesos empresariales. La adquisición de estos conocimientos ha sido un proceso evolutivo, forjado por el tiempo y la experiencia acumulada. La confianza y fidelidad de los clientes han sido pilares fundamentales que han consolidado a Dulces Sanchidrián como un referente en la provincia en la fabricación de productos artesanos.

La empresa ha experimentado una transformación significativa, pasando de ser una entidad centrada en el comercio local y comarcal a una que distribuye sus productos a lo largo y ancho del territorio nacional. Su red de distribución abarca desde minoristas en el pequeño comercio local del Tiétar y Ávila hasta mayoristas con presencia en todo el país.

La excelencia de Dulces Sanchidrián ha sido reconocida con el Premio 'Excelencia' en los IV Premios de Ávila Auténtica, otorgados por la Diputación de Ávila. Este galardón destaca la capacidad de la empresa para combinar con maestría la innovación con la tradición, resaltando la importancia de su enfoque equilibrado en el mercado. Dulces Sanchidrián fue galardonada con el Premio Excelencia por transformar una empresa centenaria en una organización renovada, gracias al impulso del relevo generacional y a una decidida apuesta por la innovación (Diario de Ávila, 2023). La compañía ha demostrado su capacidad para adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo, integrando tecnología que garantiza una producción más sostenible y eficiente, manteniendo siempre la calidad que caracteriza a sus productos.



### 4.3. La orientación emprendedora en Dulces Sanchidrián

#### 4.3.1. La innovación empresarial en Dulces Sanchidrián

Dulces Sanchidrián ha diversificado sus productos tradicionales con la introducción de nuevas variedades de rosquillas, como la versión sin azúcar y la bañada en chocolate, adaptándose a las preferencias cambiantes de los consumidores. Además, la empresa ha incursionado en la producción de helado artesano, demostrando su capacidad para innovar y adaptarse a las demandas estacionales. La diferenciación de la empresa también se manifiesta en el uso de maquinaria de última generación en repostería, que ha permitido agilizar los procesos, mejorar la eficiencia de la producción y

garantizar un producto final de alta calidad. Este enfoque integral asegura que cada paso, desde la selección de materias primas hasta la presentación final, sea óptimo.

En el ámbito digital, Dulces Sanchidrián marcó un hito con la creación de su tienda online, que incluye opciones de entrega express en 24 horas para la Península y personalización a través de cajas regalo. Las herramientas de facturación y Gestión de las Relaciones con el Cliente (*Customer Relationship Management -CRM-*) integradas no solo automatizan la gestión financiera, sino que también registran preferencias de compra, fortaleciendo la conexión con los clientes mediante ofertas personalizadas. Este sistema, además, facilita la identificación de tendencias de demanda y la planificación eficiente de la producción.

La apertura de la cafetería *Singular Bakery* representó un importante impulso para su negocio. Este establecimiento, propiedad de los hermanos Cristian y Álvaro Sanchidrián, y ubicado en la localidad de Sotillo de la Adrada, representa más que una simple cafetería (ver **figura 4**), consolidándose como un ejemplo destacado de innovación empresarial. Esta cafetería no solo vende productos, sino que también fomenta una conexión emocional con la comunidad, ofreciendo tartas personalizadas y productos típicos locales o de la región, resaltando la identidad local y combinando la creatividad con tradición. La inclusión de tartas personalizadas para bodas y cumpleaños muestra la versatilidad y compromiso de Dulces Sanchidrián en atender las necesidades específicas de sus clientes, brindando una experiencia única y personalizada.

Figura 4. Cafetería “Singular Bakery” y caja de huesillos



Fuente: Dulces Sanchidrián (2024)

Por otra parte, la caja regalo denominada “Los Dulces de Mi Pueblo” (ver **figura 5**), es un exclusivo regalo que no solo destaca por la calidad de los productos incluidos, sino también por su diseño, que presenta imágenes turísticas y representativas del pueblo. Este enfoque no solo resalta la calidad de los productos, sino que también sirve como una forma única de promover la identidad y tradiciones locales.

Figura 5. Caja “Dulces de mi Pueblo” y venta de productos locales



Fuente: Dulces Sanchidrián (2024)

#### 4.3.2. La proactividad en Dulces Sanchidrián

La transformación de Dulces Sanchidrián de una empresa local a un actor nacional con presencia internacional es un reflejo de su enfoque proactivo. La distribución, que abarca desde minoristas locales hasta mayoristas nacionales e internacionales, ha sido respaldada por asociaciones estratégicas con marcas de calidad, que han facilitado su entrada en mercados exigentes como Alemania. Para garantizar la eficiencia en la entrega, disponen de sistemas de distribución y transporte propios (ver **figura 6**), ofreciendo la opción de productos paletizados y proporcionando una amplia gama de servicios diseñados específicamente para satisfacer las necesidades de las grandes empresas y distribuidoras con las que colaboran. Su capacidad de adaptación y la búsqueda de la calidad constante en sus productos los han consolidado como un socio confiable en el sector mayorista.

Figura 6. **Distribución nacional de la empresa y vehículos de reparto propios**



Fuente: Dulces Sanchidrián (2024)

La estrategia de marketing digital de la empresa también demuestra su proactividad. A través de redes sociales como Facebook e Instagram, Dulces Sanchidrián comparte no solo promociones y ofertas especiales, sino también historias que refuerzan la tradición detrás de sus productos. Este enfoque ha sido clave para construir una relación auténtica con su audiencia y promocionar sus dulces en momentos clave del año, como Navidad y Semana Santa. La personalización de la experiencia del cliente es otra muestra de este enfoque. La empresa ha introducido servicios como un teléfono exclusivo para configurar cajas regalo personalizadas, desde desayunos hasta selecciones de dulces típicos. Este compromiso con la atención individualizada refleja un esfuerzo constante por entender y anticiparse a las necesidades de los clientes. Finalmente, la apertura de Singular Bakery no solo responde a la necesidad de un punto de venta físico, sino que se ha convertido en un espacio para fortalecer los lazos con la comunidad, posicionando la marca como un referente local y nacional. En palabras de su gerente, *“la cafetería se ha convertido en un lugar emblemático para el pueblo, donde los residentes pueden disfrutar de momentos de tranquilidad mientras saborean los productos de locales”*.

#### **4.3.3. La asunción de riesgos en Dulces Sanchidrián**

La expansión de Dulces Sanchidrián hacia mercados internacionales, como el alemán, ha implicado asumir riesgos significativos relacionados con la logística, la cultura de consumo y la adaptación

de productos a nuevas normativas. Este crecimiento, logrado con recursos internos, ha demostrado la capacidad de la empresa para superar obstáculos y consolidar su presencia más allá del ámbito nacional.

La diversificación hacia productos no tradicionales, como la cerveza Sotillana rubia y el aceite de oliva virgen extra “Culto”, ha supuesto una apuesta audaz (ver **figura 7**). Estas iniciativas requerían no solo inversiones significativas, sino también el desafío de entrar en mercados distintos al de la repostería artesanal, donde ya tenían un posicionamiento sólido. Estos productos, cuidadosamente elaborados y presentados en envases que capturan la esencia de la zona, reflejan el compromiso de la empresa con la calidad y la promoción de los recursos locales. La crisis económica, los retos sanitarios y los problemas internacionales de suministro han puesto a prueba la resiliencia de Dulces Sanchidrián. La empresa no solo logró superar estos desafíos, sino que utilizó estos momentos para fortalecer su capacidad de respuesta y explorar nuevas alternativas,

Figure 7. “La Sotillana” beer and “Culto” extra virgin olive oil



Source: Dulces Sanchidrián (2024)

asegurando la continuidad de su actividad productiva. Finalmente, la introducción de helados artesanos y la apertura de la tienda en línea con servicios exclusivos, como el envío express, reflejan decisiones estratégicas que conllevaban incertidumbre, pero que han consolidado la marca como innovadora y capaz de asumir riesgos para mantenerse competitiva en el mercado.

### 4.3. Resumen del estudio de caso en Dulces Sanchidrián

La **tabla 2** resume las acciones clave de Dulces Sanchidrián en tres dimensiones estratégicas fundamentales: Innovación, Proactividad y Asunción de riesgos. Estas variables reflejan cómo la empresa ha logrado adaptarse a los desafíos del mercado, mantener su esencia artesanal y posicionarse como un referente en el sector alimentario.

Tabla 2. Resumen del análisis de la Orientación Emprendedora de Dulces Sanchidrián

VARIABLE	ACCIONES DE DULCES SANCHIDRIÁN
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Diversificación de productos (relacionados con el sector de la repostería):</b> Nuevas variedades de rosquillas (sin azúcar; bañadas en chocolate).</li> <li>- <b>Modernización y digitalización:</b> Tienda online, entrega express, sistemas de CRM y facturación automatizados, presencia activa en redes sociales.</li> <li>- <b>Singular Bakery:</b> Creación de un espacio físico único (cafetería) que combina tradición y modernidad.</li> <li>- <b>Cajas Regalo “Los Dulces de Mi Pueblo”:</b> Enfoque creativo para vincular productos con la identidad local.</li> </ul>
Proactividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Expansión nacional e internacional:</b> Distribución a nivel nacional y hacia Alemania.</li> <li>- <b>Adaptación estacional y a tendencias de mercado:</b> Introducción de helados artesanos.</li> <li>- <b>Red de distribución mejorada:</b> Colaboración con minoristas y grandes almacenes.</li> <li>- <b>Presencia en redes sociales y marketing digital:</b> Conexión proactiva con consumidores mediante publicaciones, promociones y ofertas especiales.</li> </ul>
Asunción de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Transformación del negocio:</b> Evolución de una pequeña panadería a una reconocida fábrica de dulces, con riesgos asociados a la expansión y modernización.</li> <li>- <b>Diversificación de productos (no relacionados con el sector de la repostería):</b> Helados artesanos, cerveza Sotillana rubia y Aceite de Oliva Virgen Extra “Culto”.</li> <li>- <b>Inversión en infraestructura:</b> Renovación de instalaciones y adquisición de maquinaria moderna.</li> <li>- <b>Gestión de crisis internacionales:</b> Superación de desafíos económicos y de suministro.</li> <li>- <b>Introducción de tecnología:</b> Implementación tecnológica manteniendo la calidad artesanal, enfrentando riesgos de cambio.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir del análisis del estudio de caso

Cada acción destaca su capacidad para combinar tradición y modernidad, impulsando tanto la sostenibilidad como el crecimiento empresarial en un entorno competitivo.

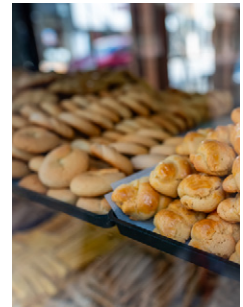
## 5. CONCLUSIONES

El caso de Dulces Sanchidrián ilustra cómo una empresa familiar puede utilizar la orientación emprendedora (OE) como palanca estratégica para mantenerse competitiva y adaptarse a un entorno rural marcado por la despoblación y la transformación del mercado. A través de la aplicación de las tres dimensiones clave de la OE —innovación, proactividad y asunción de riesgos—, la empresa ha logrado superar desafíos económicos, sociales y sanitarios, consolidando su posicionamiento en mercados regionales, nacionales e internacionales.

Uno de los elementos más destacables es la supervivencia hasta la tercera generación, algo que solo el 9% de las empresas familiares españolas consigue (Escribá-Esteve et al., 2020). Esta continuidad intergeneracional no solo refleja una adecuada planificación y adaptación estratégica, sino que también puede entenderse a la luz del concepto de iniciativa empresarial transgeneracional (transgenerational entrepreneurship) (Zellweger et al., 2012), que resalta la importancia del relevo generacional como momento clave para la renovación organizativa. En este caso, la llegada de un nuevo liderazgo joven por parte de Álvaro ha supuesto una reinterpretación de la tradición desde una perspectiva innovadora, sin ruptura con los valores fundacionales. Este hito refleja no solo una adecuada planificación y gestión familiar, sino también la capacidad de innovación y resiliencia que han permitido a la empresa superar desafíos diversos y continuar su legado.

En la dimensión de la innovación, Dulces Sanchidrián ha logrado un equilibrio notable entre tradición y modernización. La diversificación de productos, como las rosquillas sin azúcar, los helados artesanos y la cerveza Sotillana, junto con la creación de *Singular Bakery*, destaca su capacidad para explorar nuevas oportunidades y satisfacer las demandas de un mercado en constante cambio. Además, la digitalización de procesos y la integración de sistemas tecnológicos reflejan un enfoque dual de la innovación, que conserva los valores tradicionales mientras avanza hacia un futuro más eficiente y sostenible.

En cuanto a la dimensión de la proactividad, la empresa ha demostrado una clara orientación hacia el liderazgo en su sector, anticipándose a las tendencias del mercado y expandiéndose



hacia nuevos horizontes. Su capacidad para introducir productos estacionales, como los helados artesanos, y para establecer una presencia internacional en mercados como Alemania, evidencia una visión estratégica que busca maximizar oportunidades más allá de su contexto local. Este enfoque proactivo ha sido crucial para consolidar su competitividad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Por último, en la dimensión de la asunción de riesgos, Dulces Sanchidrián ha mostrado una actitud estratégica y calculada. Las inversiones en modernización tecnológica y expansión de mercados, aunque audaces, han sido gestionadas de manera cuidadosa para minimizar riesgos innecesarios. Este enfoque equilibrado refleja cómo las empresas con una fuerte OE pueden tomar decisiones audaces sin comprometer su esencia ni su calidad, preservando su legado artesanal mientras aseguran un crecimiento sostenible.

Desde una perspectiva teórica, este trabajo contribuye a la literatura sobre empresa familiar al mostrar cómo la OE puede ser un mecanismo eficaz para facilitar el emprendimiento intergeneracional y la resiliencia territorial en contextos rurales. Además, aporta evidencia empírica sobre cómo la cultura empresarial heredada puede ser compatible con la innovación, cuando existe un liderazgo con visión adaptativa.

En este contexto, empresas familiares ubicadas en áreas rurales, como Dulces Sanchidrián, enfrentan desafíos únicos. La falta de capital humano, las dificultades para innovar y mantener mercados locales, y la necesidad de garantizar un relevo generacional exitoso se combinan para poner en riesgo su sostenibilidad (Delfmann y Koster, 2016). Sin embargo, Dulces Sanchidrián ha logrado adaptarse a este complejo entorno a través de estrategias innovadoras y una visión renovadora que combina tradición y modernización, posicionándose como un caso ejemplar de renovación empresarial en áreas rurales.

En conclusión, Dulces Sanchidrián representa un caso ejemplar de cómo tradición, innovación y estrategia pueden coexistir en empresas familiares rurales, aportando tanto valor económico como simbólico a su entorno. Su historia es un testimonio del potencial transformador del emprendimiento orientado a largo plazo y entre generaciones, con implicaciones relevantes para académicos, responsables políticos y empresarios.



## REFERENCIAS

- AutonomosyEmprendedores.com. (2023). *Políticas públicas para fomentar el emprendimiento rural*. Recuperado a partir de: [https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/ayudas-sectoriales/tipos-clases-ayudas-empredimiento-rural-es-mapa-opportunidades/20231011143535032636.html?utm\\_](https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/ayudas-sectoriales/tipos-clases-ayudas-empredimiento-rural-es-mapa-opportunidades/20231011143535032636.html?utm_)
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897-2920. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
- Banco de España. (2020). *El impacto de la despoblación rural en la economía local*. Recuperado a partir de: [https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/20/Fich/InfAnual\\_2020-Cap4.pdf](https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/20/Fich/InfAnual_2020-Cap4.pdf)
- Cadena SER. (s.f.). *Programa 'Creceamos' en Castilla y León*. Recuperado de Cadena SER
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85. <https://doi.org/10.1177/0266242696151005>
- Chowdhury, F., & Audretsch, D. B. (2021). A dynamic relationship between entrepreneurial orientation and entrepreneurial activity. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(3), 339-356. <https://doi.org/10.1007/s10843-021-00300-z>
- Comunicación UNEX. (2024). *El liderazgo femenino en empresas familiares*. Recuperado a partir de: <https://comunicacion.unex.es/2024/01/18/un-estudio-de-la-ue-x-concluye-que-las-empresas-familiares-obtienen-mas-beneficios-con-el-liderazgo-femenino-que-las-empresas-no-familiares/>
- Delfmann, H., & Koster, S. (2016). The effect of new business creation on employment growth in regions facing population decline. *The Annals of Regional Science*, 56, 33-54. <https://doi.org/10.1007/s00168-015-0738-1>
- Delgado-Serrano, M. M. (2022). Hacia una digitalización inclusiva de las áreas rurales. *Mediterráneo económico*, (35), 385-400.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841975>
- Diario de Ávila. (13 de diciembre de 2023). *Ávila Auténtica remarca el esfuerzo y valores de 5 empresas*. Diario de Ávila. Recuperado a partir de: <https://www.diariodeavila.es/noticia/zee46c6d7-041e-00ad-4bddd1f94dde1198/202312/avila-autentica-remarca-el-esfuerzo-y-valores-de-5-empresas>
- Dulces Sanchidrián. (2024). Recuperado a partir de: <https://dulcessanchidrian.com>
- El País. (2024a, 17 de octubre). *Ayudas para convertir la España despoblada en motor del talento joven*. El País. Recuperado a partir de: <https://elpais.com/sociedad/2024-10-17/ayudas-para-convertir-la-espana-despoblada-en-motor-del-talento-joven.html>
- El País. (2024b, 26 de octubre). *Supermercados o fabricantes: ¿quiénes han reducido más sus márgenes durante la inflación?* El País. Recuperado a partir de: <https://elpais.com/economia/2024-10-26/supermercados-o-fabricantes-quienes-han-reducido-mas-sus-margenes-durante-la-inflacion.html>
- EPData. (2023, 14 de diciembre). *¿Cuántas empresas hay en España?* Recuperado a partir de: <https://www.epdata.es/datos/numero-empresas-hay-espana/476/espana/106>
- EPData. (s.f.). *Evolución demográfica en España*. Recuperado a partir de: EPData
- Escribá-Esteve, A., Álvarez, F., Barroso, A., Calabrò, A., Ruiz, C., Sanguino, R., & Valentino, A. (2020). Las empresas familiares españolas ante el reto de la sucesión: Diferentes perspectivas generacionales. Proyecto STEP 2019. Informe de resultados para España. Recuperado a partir de: Informe STEP 2020 España Report+Spain+STEP+project.pdf
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 102061. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Fuentes-García, F. J. (2022). *Casos de éxito en internacionalización de empresas andaluzas*. Tirant Humanidades. Recuperado a partir de: [https://www.researchgate.net/profile/javier-cabeza/publication/361139820\\_genially\\_comunica\\_como\\_un\\_genio/links/629f432fc660ab61f869d2b8/genially-comunica-como-un-genio.pdf](https://www.researchgate.net/profile/javier-cabeza/publication/361139820_genially_comunica_como_un_genio/links/629f432fc660ab61f869d2b8/genially-comunica-como-un-genio.pdf)



- Fuentes-García, F. J., Cabeza-Ramírez, L. J., & Sanchez-Cañizares, S. M. (2022). Vertical Quasi-Integration. *Mercadoná's Keiretsu, Growth and Performance (2012-2018)*. *UCJC Business and Society Review*, (73), 18-69. Recuperado de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/download/4430/3201/>
- Fuentes-García, F. J., Sánchez-Cañizares, S. M., González-Mohino, M., & Cabeza-Ramírez, L. J. (2024). Innovative Strategies and Transformations in the Montilla–Moriles Wine-Production Area: Adaptation and Success in the Global Market. *Businesses*, 4(4), 531-552. <https://doi.org/10.3390/businesses4040032>
- Galdeano-Gómez, E., Aznar-Sánchez, J.A. & Pérez-Mesa, J.C. (2011). The Complexity of Theories on Rural Development in Europe: An Analysis of the Paradigmatic Case of Almería (South-east Spain). *Sociologia Ruralis*, 51: 54-78. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2010.00524.x>
- Gómez, J.M. & Pérez-Urbe, M.A. (2025). Transgenerational entrepreneurship and CSR in family businesses: a mediating pathway to financial performance, *Journal of Family Business Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2024-0291>
- González-Mohino, M., & Donate, M. J. (2019). La orientación emprendedora y el liderazgo orientado al conocimiento como factores clave en el emprendimiento. *Revista de gestión pública y privada*, (24), 5-25. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7963029&orden=0&info=link>
- Gonzalez-Mohino, M., Sanchez-Cañizares, S., Cabeza-Ramírez, J., & Muñoz-Fernández, G. (2023). La Importancia de la innovación tecnológica para la seguridad laboral y la evacuación de emergencia: el caso de la empresa ElectroZemper. *UCJC Business and Society Review*, 20(79). Recuperado a partir de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/4528>
- Guadamillas, F., & Donate, M. J. (2006). Organizational knowledge, innovation and firm growth: the case of Tecnobit Group. *UCJC Business and Society Review*, (12), 50-65. Recuperado a partir de: <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/576>
- Guo, Z., & Jiang, W. (2020). Risk-taking for entrepreneurial new entry: Risk-taking dimensions and contingencies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 739-781. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00567-8>
- Instituto de la Empresa Familiar (2023). Radiografía de la Empresa Familiar. Recuperado a partir de: <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2023). *Censo de Población. 1 de enero de 2023: Primeros resultados*. Recuperado de: [https://ine.es/prensa/kenso\\_2022\\_2023.pdf](https://ine.es/prensa/kenso_2022_2023.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024). Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2024. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/DIRCE2024.htm>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Ministry of Agriculture, Fisheries and Food (2024). Informe anual de la industria alimentaria española periodo 2023 – 2024. Recuperado a partir de: [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/20250220informeannualindustria2023-20244t24okweb\\_tcm30-652150.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/20250220informeannualindustria2023-20244t24okweb_tcm30-652150.pdf)
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(1), 69–88. <https://doi.org/10.1080/08985620601002162>
- Núñez-Tabales, J. M., Fuentes-García, F. J., Muñoz-Fernández, G. A., & Sánchez-Cañizares, S. M. (2015). Análisis de elaboración e implementación del método del caso en el ámbito de la educación superior. *Revista iberoamericana de educación superior*, 6(16), 33-45. <https://doi.org/10.1016/j.rides.2015.07.001>
- Pastor-Pérez, M. D., Rodríguez-Gutiérrez, P. I., & Balbinot, Z. (2019). Orientación emprendedora, orientación al mercado y capacidades dinámicas en pequeñas y medianas empresas. *Gestão & Regionalidade*, 35(105), 67-82. <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n105.5302>
- Pinilla, V., & Sáez, L. A. (2017). Rural depopulation in Spain: genesis of a problem and innovative policies. *Centre for Studies on Depopulation and Development of Rural Areas (CEDDAR) Report*, 2. Recuperado de: <https://www.roldedeestudiossaragoneses.org/wp-content/uploads/20170922-c-informeSSPA120172ENGB.pdf>
- Puccia, A. (2022). La internacionalización de una empresa de servicios: El caso Opera Global Business. In *Casos de éxito en internacionalización de empresas andaluzas* (pp. 281-300). Tirant lo Blanch. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8468764>



- Puccia, A. (2024). Inania: ¿puedes internacionalizarte sin exportar? In *Nuevos casos de internacionalización de empresas andaluzas*, (pp.123-138). Tirant lo Blanch. Recuperado de: <https://www.torrossa.com/gs/resourceProxy?an=5809163&publisher=FZ8148>
- Rodríguez-Rodríguez, M., & Larrubia Vargas, A. (2022). Perspectives on rural depopulation and its challenges in Spain. *Journal of Rural Studies*, 28(1), 97-112. <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n105.5302>
- Sánchez-Cañizares, S. M., Cabeza-Ramírez, L. J., Castillo-Canalejo, A. M., & Rey-Carmona, F. J. (2025). Effectiveness of active labour market policies for job creation and earnings of the self-employed. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-17. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04409-7>
- SABI [Sistema de Análisis de Balances Ibericos- Base de datos] (2025). <https://www.informa.es/riesgo-empresarial/sabi>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Yin, R. K. (1998). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FzawlAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.+K.+\(1998\).+Case+Study+Research:+Design+and+Methods.+Sage+Publications.&ots=I-0R49oX3v&sig=sv\\_jcOFciF0K5AEjvlsQugbVXUE](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=FzawlAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.+K.+(1998).+Case+Study+Research:+Design+and+Methods.+Sage+Publications.&ots=I-0R49oX3v&sig=sv_jcOFciF0K5AEjvlsQugbVXUE)
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications. Recuperado a partir de: [https://www.academia.edu/download/106905310/Artikel\\_Yustinus\\_Calvin\\_Gai\\_Mali.pdf](https://www.academia.edu/download/106905310/Artikel_Yustinus_Calvin_Gai_Mali.pdf)
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155. <https://doi.org/10.1177/0894486511423351>

---

## NOTAS

1. **Autor de contacto:** Dr. Angelo Puccia. Correo electrónico: d12pupua@uco.es

