

Sucesión generacional y continuidad empresarial en las micro y pequeñas empresas familiares del sector textil

Generational Succession and Business Continuity in Micro and Small Family Businesses in the Textile Sector

Fiorela Ticona-Apaza

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú

fticona@unsa.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-5745-2575>

Elsa Neira-Ponce

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú

eneirap@unsa.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0001-6347-6784>

Fecha de recepción: 2 de marzo de 2023

Fecha de aceptación: 29 de agosto de 2023

Fecha de publicación: 30 de agosto de 2023

La sucesión generacional y su continuidad es una de las mayores preocupaciones de las empresas familiares, constituyendo un problema que ha generado la atención de muchos investigadores y consultores. Gran parte de los fundadores y directivos de las empresas familiares se avocan a la cadena de procesos operativos de la empresa, incluyendo planes estratégicos, planes operativos, sistemas de control, etc.; y el no preocuparse de planes de sucesión que aseguren la continuidad de la empresa es, sin duda, un factor latente de riesgo empresarial. Este trabajo analiza cómo se relaciona la sucesión generacional en la continuidad de las empresas familiares del sector textil, pudiendo atribuir que hay factores internos que afectan la continuidad; sin embargo, podría también asegurarse si la empresa posee elementos o factores de competitividad y atención a planes de sucesión generacional que generen interés en el ámbito familiar. Luego de la aplicación del instrumento, los resultados nos muestran que, en efecto, la sucesión generacional influye en la continuidad de las empresas familiares en la población estudiada y, por ende, se cumple el propósito planteado en el estudio.

Palabras clave: sucesión generacional, continuidad empresarial, sector textil, micro y pequeños empresarios, empresa familiar

Generational succession and its continuity is one of the biggest concerns of family businesses, constituting a problem that has generated the attention of many researchers and consultants. A large part of the founders and managers of family businesses focus on the company's operational process chain, including strategic plans, operational plans, control systems, etc.; and not worrying about succession plans that ensure the continuity of the company is undoubtedly a latent business risk factor. This work analyzes how the generational succession is related to the continuity of family businesses in the textile sector, being able to attribute that there are internal factors that affect continuity; however, it could also be verified if the company has elements or factors of competitiveness and attention to generational succession plans that generate interest in the family environment. After the application of the instrument, the results show us that, in effect, the generational succession influences the continuity of family businesses in the population studied and, therefore, the purpose set out in the study has been fulfilled.

Keywords: generational succession, business continuity, textile sector, micro and small entrepreneurs, family business

1. Introducción

En la actualidad, aunque el papel de las empresas familiares dentro de la economía mundial es determinante y se han convertido en pilares fundamentales de las economías nacionales, entre el 60 % y 70 % de estas desaparece al morir el fundador. Así, de cada 4 empresas familiares que pasan a la segunda generación solo 1 sobrevive al tercer cambio generacional, lo que revela grandes dificultades en la implantación de los procesos sucesorios que permitan asegurar su continuidad.

El crear órganos de gobierno estables y profesionalizados es una tarea difícil, dados los lazos familiares que unen a los miembros de la organización. No es raro que dichos vínculos primen sobre la gestión, imposibilitando la sucesión en las distintas crisis estructurales que se presentan a través de las diferentes generaciones.

Existen muchos tipos de empresas familiares y cada uno de ellos presenta unas características propias, así como el estilo de liderazgo del fundador va a determinar, en gran medida, el crecimiento de la empresa y cómo se va a desarrollar el proceso sucesorio. Elementos como el tamaño de la empresa y de la familia, la generación en que se encuentra la organización, la madurez que haya alcanzado su grupo de dirección, el nivel de diversificación y la profesionalización de los sucesores constituyen factores que van a determinar la estrategia a seguir para consolidar la empresa.

Las empresas familiares hoy en día se enfrentan a nuevos retos, como la globalización, y cuentan con novedosas tecnologías que pueden jugar a su favor o en su contra. Ya no se compete con la empresa de al lado, sino que se habla de entornos mucho más abiertos que nos ofrecen una serie de opciones sujetas, indudablemente, a la cultura empresarial.

En ese marco, la continuidad de las empresas familiares está determinada por diferentes eventos o condiciones que se estudian en muchos países. A veces, estos modelos y resultados son difíciles de replicar en otros contextos con culturas propias, por lo que el trabajo de investigación está orientado a estudiar la relación de sucesión generacional y la continuidad empresarial.

La sucesión generacional se ha revelado como uno de los problemas críticos de la empresa familiar, ya que la mayoría de este tipo de empresas no llegan a la tercera generación. Además, unido a este problema está el de la permanencia del control de la empresa en el núcleo familiar. Por tanto, la preparación de la sucesión es un aspecto fundamental en las empresas familiares y la mentalización acerca de la importancia de esta cuestión es un factor clave para su continuidad.

La preparación de la sucesión implica la imprescindible colaboración de las partes que van a intervenir y requiere una planificación serena y reflexiva, ya que en el camino de la continuidad empresarial suelen surgir tensiones y dificultades entre las que destacan la propia resistencia del fundador a aceptar su retiro, las tensiones entre el fundador y los candidatos a sucederle por culpa de la designación del sucesor, las tensiones entre los propios miembros de la familia para alcanzar la continuidad, las diferencias de criterio entre fundador y sucesor en los criterios de gestión de la empresa, los regímenes económico-matrimoniales de los llamados a ser titulares de la propiedad de la empresa y, por último, la formación de los sucesores, ya que no siempre es posible otorgar el liderazgo al sucesor

familiar, debiendo entonces considerarse la alternativa de planificar una gestión empresarial al margen de la familia.

La familia es un bien superior, por ello no puede romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo (González Macías, 2021). En esa línea, el objetivo de nuestra investigación es determinar el nivel de relación que hay entre la sucesión generacional y la continuidad empresarial, a la par que se busca medir la relación de la transmisión de valores con la continuidad empresarial. Asimismo, se pretende determinar la resistencia a la entrega en la continuidad empresarial, precisar la relación del profesionalismo con la continuidad empresarial y ordenar la relación del protocolo familiar con la continuidad empresarial.

2. Revisión de teoría

Partimos de varias definiciones de empresa familiar. Al respecto, pensadores clásicos como Dyer (1986), Gallo y Vilaseca (1996), o Ward y Dolan (1998), afirman que la definición de empresa familiar debe considerar 3 condicionamientos fundamentales: a) 1 o 2 familias poseen más de 50 % de la propiedad de la empresa, b) existen miembros de la familia que ocupan cargos directivos o ejecutivos en la empresa, y c) los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

Una empresa familiar es aquella en la cual las personas de 1 o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad participativa en la empresa, tienen el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente en el marco de un proceso de sucesión (Vélez *et al.*, 2008, pp. 7-8), o donde los «propietarios son los mismos que la dirigen; es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia» (Urey, 2008, p. 16).

Una gran parte de los empresarios, antes de convertirse en dueños de su pequeña empresa, fueron empleados asalariados. Se cree que lo que más influye en ese cambio es el deseo de independencia y las molestias de cierta rutina en el trabajo como asalariados: «El deseo de independencia los motivó a poseer su empresa y tener el control y dirección total de la misma» (Alvarado, 2020).

El fin de un negocio es hacer dinero, significa valor económico y productividad. La familia, en cambio, tiene por finalidad la convivencia y, por consecuencia, el desarrollo y la maduración de sus miembros individual y socialmente. La familia es un bien superior; por ello, no se debe nunca romper los lazos familiares en nombre del negocio, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo (González Macías, 2021).

La empresa familiar se caracteriza como aquella cuyo poder de decisión está en 1 familia, donde las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros, y en la que —como mínimo— algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa (Gallo & Domenec, 2004). Revisando la literatura, encontramos varios conceptos que se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Conceptos de empresa familiar

Autores	Conceptos
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1985)	Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que 2 o más miembros de la familia participan o participaron en su momento
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)	Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa en la que 1 sola familia posee la mayoría del capital y tiene control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones
Handler (1994)	Es una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección
Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)	Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar
Davis y Harveston (2001)	Denota la interacción entre empresa y familia, establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad

Fuente: elaboración propia.

2.1. Sucesión de la empresa familiar

Se conoce como «sucesión de empresas familiares» al relevo en la dirección o el llamado «liderazgo empresarial» del dueño o fundador al sucesor, que generalmente suele ser un integrante familiar, el mismo que se refleja en el hijo mayor o primogénito. Así, el sucesor puede ser también alguien que no pertenezca a la familia, un externo, aunque en el sector textil es muy difícil dar confianza a este tipo de directivos (Zúñiga-Vicente & Sacristán-Navarro, 2009).

En la sucesión es importante determinar qué situaciones se presentan en el proceso de traspaso generacional en la empresa familiar, para lo cual se distingue:

- La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retiro y, por tanto, a traspasar sus poderes al sucesor, no existiendo en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada ni preparando al sucesor para su futuro papel de empresario.
- Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder en la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no son designados como sucesores.
- Tensiones entre los mismos herederos por la designación del sucesor.

Cuando llega el momento de la sucesión se ha de hacer hincapié en el aumento de la complejidad no solo en el ámbito empresarial, sino también en el ámbito emocional. En este sentido, Gallo (1992) argumenta que las causas del retraso en la sucesión vienen determinadas porque el fundador o el resto de la organización no saben estructurar el problema, de tal manera que la resistencia o negación a su retirada es más cómoda que tomar una postura activa para solucionarlo. Llegado el momento de la sucesión, una excesiva

persistencia cuando el predecesor no acepta su retiro puede llevar al estancamiento, a la desmotivación de los directivos y, además, a que la empresa no se adapte a los cambios que se suceden con el tiempo, de manera que esta puede llegar a desaparecer. Dicho problema es considerado como uno de los más importantes en cuanto a la continuidad de las empresas familiares.

Sin embargo, teniendo en cuenta todas las dificultades que se derivan de la sucesión, debemos tratar de que esta llegue a su término con la menor repercusión posible. Para ello, una solución que comparten muchos autores —entre otros, Ward (1991), Leach (1993) y Gallo (1992)— es que la llegada de la sucesión es mucho más llevadera cuando la empresa comienza a realizar la planificación de la sucesión con tiempo, permitiendo lograr la continuidad de la empresa.

La importancia de los órganos de gobierno es un elemento a considerar. Sobre el particular, Cabrera y Santana (2002) indican que el gobierno de familia es el conjunto de instituciones y mecanismos cuyo fin es la ordenación de las relaciones producidas en el ámbito de la familia, y entre esta y la empresa (Pérez, 2007). Para estos autores, la misión de los órganos familiares es tener una única voz en los asuntos que atañen a la empresa y sobre los cuales la familia posee un papel importante. En este sentido, las instituciones familiares (reunión familiar, asamblea familiar o consejo de familia) son necesarias para que la relación empresa-familia sea consistente en el tiempo y se logre el compromiso de la empresa con la familia, y viceversa.

Al ser el órgano de gobierno relacionado con la propiedad la junta de accionistas, que se encuentra integrada por todos los propietarios de acciones o participaciones, dentro de sus competencias se puede citar la censura a la gestión, el nombramiento y la separación de los administradores, la modificación de los estatutos sociales, la determinación de cambios estructurales (transformaciones, fusiones o escisiones) y el poder de decisión sobre la disolución de la sociedad (Pérez, 2007).

En cuanto a los órganos de gobierno relacionados con la administración y la dirección, se tiene el consejo de administración y el comité de dirección. El consejo de administración como órgano de gobierno, a través de su institución derivada de la propiedad, delega la función de gobierno de la empresa. A medida que la propiedad se diversifica en cada vez más personas como consecuencia del crecimiento de la familia, la administración se volverá muy compleja si no se crean los espacios adecuados de debate y decisión (Pérez, 2007). El comité de dirección, por su parte, que se encuentra más ligado a la dirección y la gestión de la empresa, es la institución más operativa de los órganos de gobierno para tomar y adoptar decisiones relacionadas con la estructura organizativa y la implantación estratégica en general. Se encarga de la puesta en marcha de la estrategia que ha sido estudiada y definida por los órganos de gobierno de la propiedad y la administración. Su importancia radica en la necesidad de coordinación de los diferentes sectores de la empresa para poner en marcha la estrategia y guiar a la organización en una misma dirección.

2.2. Continuidad empresarial

Usualmente, las organizaciones pasan por un ciclo de vida en el que se debe desarrollar acciones que permitan lograr su permanencia y sostenibilidad en el tiempo. Las empresas familiares son parte de este ciclo de vida familiar donde se tiene primordialmente los ciclos de creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración (Itkonen, 2009).

La mayoría de las empresas que son propiedad de familias son exitosas durante su etapa inicial gracias a los tremendos esfuerzos hechos por el fundador, ya que está involucrado en todos los aspectos de la empresa. Sin embargo, en el largo plazo, se vuelve necesario establecer las estructuras y los mecanismos de gobierno correctos que permitirán canales de comunicación eficientes y una clara definición de los papeles y las expectativas de cada persona involucrada en la empresa familiar (González Macías, 2021).

En la investigación, una de las dimensiones más importantes es la transmisión de valores. Según Niethardt (s.f.), la cultura y los valores familiares son importantes para entender las dinámicas de las familias, ya que van a influenciar el modo en que sus miembros perciben, procesan y elaboran la información de su entorno, así como la manera en que modulan la percepción, la actitud y los comportamientos que tienen frente a los acontecimientos y sus circunstancias. Se suele entender por cultura de un grupo humano a su forma habitual y tradicional de pensar, sentir y reaccionar al enfrentarse con los problemas que se le presentan; es decir, el conjunto de hábitos y conocimientos adquiridos como resultado de la sucesiva aplicación de facultades intelectuales que conforma los patrones de conducta de los miembros de ese grupo. La dimensión de profesionalización de la gestión en la empresa familiar pasa por la formación adecuada de los sucesores durante los primeros años con una educación familiar condicionada por la empresa, una formación universitaria intensa y la incorporación a la empresa. Luego de la incorporación de los directivos no familiares, estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la firma teniendo en cuenta que, para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales, se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva y compartiendo los valores de la familia (Gallo, 1992).

En cuanto al manejo de la superposición de los sistemas empresa y familia, esta ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios, ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto. La resistencia al cambio es considerada como uno de los factores problema que presentan estas organizaciones, mientras que la apertura ayuda al empresario no solo a la gestión de la empresa, sino que puede ser muy útil cuando llega el momento de la sucesión. Encontramos que el protocolo familiar reconoce el acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de la misma, además de las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa.

3. Metodología

La investigación tiene un enfoque cuantitativo de nivel básico no experimental porque los datos se tomaron en un solo momento. Para levantar la data, se tomó como base

la información proporcionada por el Ministerio de la Producción según el censo de 2014, donde se encontró una población de 56 propietarios de pequeñas y medianas empresas familiares del sector textil legalmente constituidas y pertenecientes a la ciudad de Arequipa. Los cuestionarios fueron enviados a toda la población según la información del ministerio, pero solamente 40 de ellos cumplieron con las características de empresas familiares. Como criterios de exclusión se consideró que los propietarios de pequeñas y medianas empresas debían de tener por lo menos a 3 miembros de su familia laborando en la empresa; asimismo, el cargo de la dirección o conducción empresarial debía estar ocupado por un miembro de la familia por lo menos durante 2 generaciones y era necesario que exista intención de los miembros de la empresa de transmitir el control a la siguiente generación.

En suma, la problemática de las pequeñas y medianas empresas familiares para mantener su continuidad empresarial se evaluó mediante un cuestionario de 15 ítems y, al ser esta una investigación correlacional, se relacionaron las variables de sucesión generacional y la continuidad empresarial en tanto variables no causales, buscando determinar la vinculación entre ellas. De esa manera, la variable sucesión generacional tiene 3 dimensiones, que son la transmisión de valores, la resistencia a la entrega y la profesionalización en gestión; mientras que la variable continuidad empresarial tiene 2 dimensiones: empresa y familia. La escala utilizada corresponde a una de tipo Likert, la misma que registra 5 alternativas de respuesta, que van desde 1 («muy baja») hasta 5 («muy alta»). La variable sucesión generacional contiene 7 ítems y la variable continuidad empresarial 8 ítems.

Respecto de la utilización del instrumento, este fue diseñado por los autores, previa realización de una prueba piloto que permitió obtener información anticipada y confirmar la confiabilidad del mismo para luego aplicarlo a la muestra seleccionada.

La confirmación o el descarte de la hipótesis general y de hipótesis específicas estuvo basada en ensayos de pruebas de relación entre los resultados obtenidos del proceso de evaluación de las variables y los resultados obtenidos de las variables. Para ello, fue necesario el análisis previo de confiabilidad de contenido del instrumento y confiabilidad de los resultados encontrados por la aplicación de los instrumentos, utilizando la base de datos mediante el *software* SPSS.

4. Resultados

En el estudio se encontró que el 70 % de empresas familiares tenían más de 15 años laborando y un 30 % tenía de 10 a 15 años. Con esos resultados, podríamos establecer que los pequeños y medianos empresarios familiares se encuentran un buen tiempo en su área de mercado. Por otro lado, del total de los encuestados, el 90 % son pequeñas empresas y el 10 % son empresas medianas. Esto refleja que el porcentaje de empresas familiares es mayor y el tipo de empresa que rige es el de empresa individual de responsabilidad limitada (EIR Ltda.) con un 80 % de los casos, mientras que los de sociedad anónima (SA) y sociedad de responsabilidad limitada (SR Ltda.) representan cada uno el 10 %. La data también nos muestra que el 90 % son empresas comerciales y el 10 % empresas industriales, encontrando que las empresas familiares se dedican más al rubro comercial.

Las pruebas de consistencia realizadas verificaron si el coeficiente de correlación entre los ítems de cada indicador es significativo. Ello se hizo mediante las pruebas de determinación del coeficiente alfa de Cronbach, donde la variable sucesión generacional alcanza un alfa de 0,822, considerado dentro de la escala como muy consistente. La variable continuidad empresarial tuvo un alfa de 0,82, considerándose también consistente.

Para el análisis se utilizó la prueba de normalidad de los datos y, como son menores a 50, se analizó mediante la prueba Shapiro-Wilk, observando que el p-valor es mayor a 0,001, lo que indica que los datos tienen una distribución no paramétrica. Para la contrastación de la hipótesis se tomó la interpretación de los valores en escalas de Hernández y Fernández (2010, citado por Mondragón, 2014), donde se tiene un valor de Sig. (bilateral) de 0,00 menor a 0,05; por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna, la cual indica que existe relación entre estas variables. Bajo estos resultados, se determina que hay relación entre la sucesión generacional y la continuidad empresarial familiar.

Las variables sucesión generacional y continuidad familiar están muy relacionadas, como denota el rho de Spearman de 0,775, que nos indica que se encuentra una correlación positiva; de esta manera, podemos establecer que la sucesión generacional está enmarcada y dirigida a que la continuidad de la empresa familiar esté relacionada a los determinantes de su continuidad (González Macías, 2021). Los niveles culturales que tiene nuestra sociedad ha llevado a demostrar que estas organizaciones buscan constantemente la continuidad empresarial, pero manteniendo la continuidad de los arraigos familiares (Isabel *et al.*, 2018).

También se realizó la prueba Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para contrastar las correlaciones de las variables de estudio, encontrando un KMO de 0,725; y la prueba de esfericidad de Bartlett, que alcanzó un valor de 0,01. Ello nos indica que se puede realizar un análisis factorial donde las comunalidades para la dimensión profesionalismo en gestión alcanzan un 90 % de aceptación y la dimensión continuidad empresarial un 87 %, la dimensión transmisión de valores de sucesión generacional llega a un nivel bajo de aceptación del 30 % y el nivel de varianza con un solo componente alcanza el 63 % acumulado.

A la luz de estos datos, podemos explicar que la población en análisis tiene aceptación y que la gestión es un elemento importante para mantener una empresa, pero los valores no se encuentran muy bien relacionados con el objeto de estudio. Los profesionales que conocen de gestión logran mayor aceptación a la sucesión generacional y se puede observar en otras investigaciones, especialmente de bodegas, que logran mantener el contenido gerencial hacia una continuidad empresarial (Georgiou *et al.*, 2023). Por otro lado, encontramos que la continuidad empresarial está enfocada en lograr innovaciones que son un reflejo del aporte social para el crecimiento de la economía, y que son las empresas familiares las que más buscan la innovación y el crecimiento (Chung *et al.*, 2023). La actividad comercial en este tipo de empresas tiene un alto nivel de aceptación, como se encontró en investigaciones que indican que las empresas familiares favorecen la coyuntura económica vinculada a la rentabilidad azucarera enmarcadas en niveles comerciales similares a los que se encontró en nuestro estudio (Herrera, 2023). Adicionalmente, la sucesión, para ser apropiada, necesita la participación de la familia, la propiedad y la gestión de la empresa, incluidos márgenes de control con acuerdos familiares. En esta etapa, las investigadoras expresan que las empresas familiares deben manejar la gestión.

Finalmente, en nuestro trabajo las dimensiones profesionalismo y gestión se encuentran bien centradas en el conocimiento de los empresarios, los que se dan cuenta del nivel de implicancia del manejo empresarial (Georgiou *et al.*, 2023). El trabajo se culminó integrando información con la data del Ministerio de Producción.

5. Conclusiones

Las empresas del sector textil realizan esfuerzos por mantener su continuidad. La investigación muestra que la falta de profesionalismo y el anhelo de superación de los empresarios son cada vez más complejos, llegando las compañías en algunos casos a desaparecer en la primera generación.

Se pudo observar que las empresas familiares del sector textil necesitan de una gestión dinámica que enfrente retos de la sociedad, del campo político, del económico, y que puedan mantener su continuidad y su unión familiar, especialmente ante la resistencia a lograr la participación de 1 o varios miembros familiares en los negocios.

La sucesión generacional basada en la transmisión de valores, la resistencia al cambio y el profesionalismo de gestión alcanzan niveles de relación altos con la continuidad empresarial, considerada como etapa de continuidad. Aunque hay una porción muy pequeña de la población que puede contener esta participación, uno de los determinantes encontrados con niveles bajos de correlación es la resistencia al cambio.

La resistencia al cambio es una consecuencia que presentan este tipo de organizaciones del sector textil, pues los hijos no tienen la misma perspectiva que los emprendedores originales, lo que produce la desaparición de estas empresas familiares. De cada 10 organizaciones familiares donde los emprendedores buscaban la continuidad empresarial, solo unas 3 a 6 se encuentran bajo la dirección y gestión de un familiar (Bjuggren & Sund, 2001). Podemos decir, pues, que la intención de mantener la continuidad empresarial se hace muy difícil; por lo tanto, la relación de las dimensiones de sujeción empresarial tiene una alta correlación en el caso de la resistencia a cambiar.

Una posible solución a esta problemática son los protocolos familiares ligados a la sucesión, puesto que con su utilización se pretende dar continuidad a la empresa de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares. En este sentido, el aspecto fundamental que se recoge en el protocolo familiar trata de asegurar la cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa de generación a generación, no siendo considerado un suceso ni tampoco una acción, sino un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia, los empleados y a la propia empresa.

Un aspecto limitante fue la falta de data actualizada para el sector de la pequeña y mediana empresa en el censo de 2014. En esa línea, el tema de la innovación familiar para reactivar la empresa busca generar estrategias empresariales para mantener la continuidad empresarial, siendo estos tópicos que se pueden investigar para hacerlos parte de la adaptación de la sucesión empresarial a este tipo de organizaciones.

bibliografía

- Alvarado, A. A.**
 2020 Perdurability, families, and internationalization processes: approaches from business history in Latin America. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 5(2), 1-32. <https://doi.org/10.1344/jesb2020.2.j075>
- Bjuggren, P., & Sund, L.**
 2001 Strategic Decision Making in Intergenerational Successions of Small- and Medium-Size Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 14(1), 11-24. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00011.x>
- Cabrera, M., & Santana, D.**
 2002 El gobierno en la empresa familiar. *Boletín de Estudios Económicos de la Universidad de la Rioja*, 57(177), 467-482.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P.**
 1999 Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Chung, P.-H., Lee, C.-J., Wu, H.-L., & Lee, C.-Y.**
 2023 Innovation Promoter or Inhibitor? Non-Family CEO's Effect on Innovation in Family Businesses. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(9), 3143-3155. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3080115>
- Davis, P. S., & Harveston, P. D.**
 2001 The phenomenon of substantive conflict in the family farm: A cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14-30.
- Dyer, W. G.**
 1986 *Cultural change in family farms: Understanding and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ferrari, F.**
 2023 The postponed succession: an investigation of the obstacles hindering business transmission planning in family firms. *Journal of Family Business Management*, 13(2), 412-431. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2020-0088>
- Gallo, M. Á.**
 1992 *Cultura en empresa familiar*. IESE, Nota técnica, DGN-457.
- Gallo, M. A., & Domenec, M.**
 2004 *Ética en la empresa familiar*. Barcelona: IESE Business School.
- Gallo, M. A., & Sveen, J.**
 1991 Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.
- Gallo, M. A., & Vilaseca, A.**
 1996 Finance in family Business. *Family Business Review*, 9(4), 387-401.
- Georgiou, T., Papasolomou, I., Vrontis, D., & Thrassou, A.**
 2023 Market-oriented succession effectiveness in family business – Case-based evidence from Cyprus family-owned wine business. *Journal of Business Research*, 165. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114050>
- Gersick, K., Davis, J., Hamptom, M. M., & Lansberg, I.**
 1997 *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston,

bibliografía

Massachusetts: Harvard Business School Press.

González Macías, C. J.

- 2021 Sucesión Generacional Planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Innovar*, 31(81), 61-73. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574>

Goyzueta Rivera, S. I.

- 2023 Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 31, 87-132.

Handler, W. C.

- 1994 Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.

Herrera, C. E.

- 2023 Consolidación y perdurabilidad en una empresa familiar azucarera. El liderazgo de José Frías Silva (1927-1955) Tucumán, Argentina. *Revista de Ciencias Sociales Ambos Mundos*, (4), 65-86. <https://doi.org/10.14198/ambos.22884>

Isabel, M., Garza, D., Luis, J., Aguilar, E., Manuel, J., & Martín, S.

- 2018 La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 105-136.

Itkonen, K.

- 2009 Developing Entrepreneurship In Small Enterprises - The Succession Process Supported By Apprenticeship Training As A Context For Learning. En *Towards Integration of Work and*

Learning: Strategies for Connectivity and Transformation (pp. 153-170). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8962-6_9

Lansberg, I. S., Perrow, E. L., & Rogolsky, S.

- 1988 Family Business as an Emerging Field. *Family Business Review*, 1(1), 1-8.

Leach, P.

- 1993 *La empresa familia*. Stoy Hayward.

Niethardt, E. G.

- s.f. *La cultura familiar y los valores familiares en la empresa familiar*. Tuempresafamiliar.com. <http://www.niethardt.com/>

Pérez, M. J.

- 2007 *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor*. Madrid: Thomson.

Qi, L., Hurriyati, R., Disman, H., & Ali, M.

- 2021 Research on the Influencing Factors of Chinese Family Business's Succession from the Perspective of Re-Creation. *International Journal of Business and Society*, 22(1), 146-160. <https://doi.org/10.33736/IJBS.31672021>

Rosenblatt, P., Demik, L., Anderson, R., & Johnson, P.

- 1985 *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco: Jossey Bass.

Urey, R. J. (2008).

- 2008 *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?* Bolivia: La Hoguera.

bibliografía

Vélez, D., Holguín, H., De La Hoz, G., Durán, Y., & Gutiérrez, I.

- 2008 *Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia.*
Colombia: Fundes.

Ward, J.

- 1991 *Creating Effective Boards for Private Enterprises.* Jossey-Bass.

Ward, J., & Dolan, C.

- 1998 Defning and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*, 11(4), 305-310.

Zúñiga-Vicente, J. Á., & Sacristán- Navarro, M.

- 2009 Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, (22), 74-87.

Encuesta a empresa familiar

ENCUESTADOR				FICHA NRO.			
Localización de la empresa	Distrito						
Años de funcionamiento de la empresa	Hasta 5 años	De 5 a 10 años	Mas de 15 años				
Dimensión de la empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa				
Tipo de empresa	SA	SRL	EIRL	Sociedad Civil			
Actividad empresarial	Comercial	Industrial	Extractiva	Servicios			
Cargo del encuestado en la empresa	Gerente	Administrador	Director	Jefe			
Al menos 3 familiares trabajan en la empresa	Sí <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>				
El control de la empresa está a cargo de la familia por lo menos por 2 generaciones	Sí <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>				
Intención de los miembros de la empresa de transmitir el control a la siguiente generación	Sí <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>				
La mayoría de la junta de directores son de la familia	Sí <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>				
1 familia posee la mayoría de acciones con derecho a voto	Sí <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>				
De acuerdo a su experiencia y percepción dentro de la empresa, marque con una X la alternativa que considere correcta a las siguientes afirmaciones o preguntas							

1 = (muy baja) 2 = (baja) 3 = (ninguna) 4 = (alta) 5 = (muy alta)

1	Los miembros que tienen control de la empresa se preocupan por transmitir a las nuevas generaciones los valores y las creencias de la organización	1	2	3	4	5
2	Existe predisposición de entrega del poder de mando de la empresa a las nuevas generaciones	1	2	3	4	5
3	La dirección de la empresa no está enmarcada dentro de un modelo rígido de gestión	1	2	3	4	5
4	En la organización se implementa la metodología de trabajo en una forma sistémica que permita estructurar estrategias coherentes con el logro de objetivos empresariales	1	2	3	4	5
5	Existen protocolos familiares que regulan las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa	1	2	3	4	5
6	Existen protocolos familiares en la empresa que permiten hacer frente a problemas que pueden surgir a la hora de plantearse la titularidad, la sucesión y el gobierno de la organización	1	2	3	4	5
7	Existen pactos o códigos de conducta suscritos por los miembros de grupo familiar para garantizar la permanencia de la empresa	1	2	3	4	5
8	Las situaciones emocionales no resueltas en el ámbito familiar no interfieren en el proceso sucesorio de la empresa	1	2	3	4	5
9	La incorporación de tecnología e innovaciones se hacen en función de las necesidades de la empresa y no de la familia	1	2	3	4	5
10	La visión estratégica y la competitividad de la empresa se encuentran bien delimitadas	1	2	3	4	5
11	La presencia de la familia en la empresa contribuye con la armonía existente	1	2	3	4	5
12	Existe un alto grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa	1	2	3	4	5
13	Los temas familiares no se trasladan a la esfera del negocio ni viceversa	1	2	3	4	5
14	Existe un grado importante de armonía entre los dueños de la empresa familiar	1	2	3	4	5
15	Las decisiones tomadas en la asamblea de accionistas o dueños son compartidas	1	2	3	4	5