



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Carrera de Administración de empresas**

**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN  
GENERACIONAL DE LAS EMPRESAS  
FAMILIARES DE LATINOAMÉRICA. REVISIÓN  
BIBLIOGRÁFICA.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
Licenciada en Administración de Empresas**

**Autora:**

**Kateryn Beatriz Quizhpi Méndez**

**Director:**

**Francisco Xavier Ampuero Velásquez**

**Cuenca – Ecuador**

**2022**

## **Dedicatoria**

Lo dedico a Dios por permitir la realización de esta  
investigación

A mis padres y hermanos que son pilar fundamental de  
mi vida

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por haberme dado la vida y la salud

A mis padres Hugo y Gloria y a mis hermanos por apoyarme siempre  
y por confiar en mí

A mi tutor Francisco Ampuero por guiarme y corregirme durante la  
elaboración de este trabajo

A todos mis profesores por contribuir a los conocimientos que hoy poseo

A mis compañeros y amigos que fueron pieza fundamental durante toda mi  
carrera universitaria

## Índice de contenido

Dedicatoria.....	I
Agradecimientos .....	II
Índice de contenido.....	III
Índice de figuras, tablas y anexos .....	IV
Resumen.....	V
Abstract.....	VI
1. Introducción .....	1
1.1. Objetivos .....	2
2. Metodología .....	2
3. Resultados de la búsqueda .....	3
3.1. Análisis y resultados.....	4
4. Discusión.....	8
4.1. La planificación de la sucesión .....	8
4.2. Socialización y compromiso .....	12
4.3. La profesionalización .....	13
4.4. La riqueza socioemocional.....	15
4.5. Orientación empresarial y el gobierno empresarial.....	18
4.6. El género .....	18
4.7. El tamaño de la empresa.....	20
4.8. El entorno .....	20
5. Conclusión y reflexiones finales.....	21
7. Anexos .....	34

## **Índice de figuras, tablas y anexos**

Figura 1: Cantidad de publicaciones por año.....	4
Figura 2: Cantidad de publicaciones por tipo de documento.....	5
Figura 3: Cantidad de publicaciones por país de origen.....	5
Tabla 1: Clasificación de autores según cada factor identificado.....	6
Tabla 2: Resumen de los aportes de la investigación y conclusiones.....	21
Anexo 1: Matriz de revisión bibliográfica .....	34

## **Resumen**

Las empresas familiares tienen una presencia importante en América Latina y aportan significativamente a la economía de sus países. El mayor reto que enfrentan es el proceso de sucesión. El objetivo de esta investigación es identificar los factores que influyen en la sucesión generacional en las empresas familiares de Latinoamérica. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica sistemática de publicaciones actuales y de alto impacto, utilizando las bases de datos más relevantes en temáticas de ciencias sociales. Como resultado principal, se identificaron ocho factores: planificación de la sucesión, socialización y compromiso, profesionalización, riqueza socioemocional, orientación y gobierno empresarial, género, tamaño de la empresa y el entorno. Las reflexiones finales y posibles nuevas investigaciones, apuntan a que la correcta gestión del aspecto emocional es prioritaria para que la planificación de la sucesión tenga éxito, considerando, además, la influencia del género y la del entorno del país.

**Palabras clave:** Empresas Familiares Latinoamericanas, Factores, Sucesión Generacional.

### Abstract

Family businesses have an important presence in Latin America and contribute significantly to the economy of their countries. The biggest challenge they face is the succession process. The aim of this article is to identify factors that influence generational succession in family businesses in Latin America. For this purpose, a systematic bibliographic review of current and high-impact publications was carried out, using the most relevant databases on social science topics. As a main result, eight factors were identified: succession planning, socialization and commitment, professionalization, socio-emotional wealth, business orientation and corporate governance, gender, company size, and the environment.

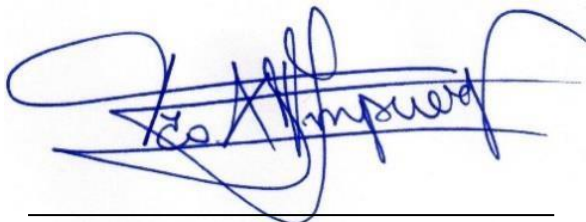
Final reflections and possible further research point to the fact that the correct management of the emotional aspect is a key priority for the succession planning to be achieved, also considering the influence of gender and the country's environment.

**Keywords:** Latin American Family Businesses, Factors, Generational Succession.



---

Kateryn Beatriz Quizhpi Méndez  
ua83193  
0979986215  
kattyq@es.uazuay.edu.ec



---

Mgst. Francisco Xavier Ampuero Velásquez  
Director del trabajo



---

Firma Unidad de Idiomas

## **1. Introducción**

Las empresas familiares se diferencian de las empresas no familiares por el hecho que son de propiedad de una familia y están bajo la dirección de una familia de generación en generación (Sharma et al., 1997).

Chrisman et al. (2005) definen a la empresa familiar como el ente donde la participación de una familia es significativa y se caracteriza por particularidades como las siguientes: las decisiones estratégicas y el control de la empresa están bajo el mando de la familia. Esta última definición concuerda con Rydvalova y Antlova (2020) pues explican que son aquellas con un alto grado de participación de una familia en la propiedad y en la gestión a través de las generaciones.

Las empresas familiares se caracterizan por contar con dos dimensiones, la familia y la empresa (Corbetta, 2015). Por otra parte, Tagiuri y Davis (1996) suman un elemento más, que es la propiedad. Estas dimensiones se fundamentan en que aquellos que forman parte de una empresa familiar, pueden tener hasta tres roles simultáneos: como familiares, como dueños y como administradores. Los miembros de la familia se preocupan principalmente por el bienestar de la familia, los dueños por la rentabilidad de sus inversiones y los administradores por la eficiencia operacional de la empresa. Y es por eso que ocurren conflictos entre los miembros.

La sucesión se define como el traspaso de la propiedad y/o de la autoridad para toma de decisiones administrativas de la empresa, desde el empresario fundador hacia hijos, nietos u otros herederos. Es un proceso que establece la continuidad y desarrollo de una empresa con una visión más joven (Meléndez-Ramos, 2020). En cuanto al proceso, este evento es mucho más complejo y toma más tiempo en comparación con las empresas no familiares, puesto que no solo se cambia a un alto ejecutivo, sino también suelen presentarse cambios en la estructura de la propiedad, en los intereses de los accionistas y en las políticas de gobierno (Gallo, 1998). Además se deben realizar actividades como seleccionar, capacitar, transferir el liderazgo y asimilar competencias administrativas y gerenciales (Castillo et al., 2019).

Cabrera-Suárez et al. (2001) hablan sobre la ventaja competitiva que una empresa familiar tiene respecto a la sucesión, ya que la transferencia del conocimiento tácito y explícito sobre la empresa es más fácil de realizar debido a que en la mayoría de los casos los futuros sucesores están involucrados con el negocio familiar desde una edad temprana (Schneider et al., 2021).



En Latinoamérica, las empresas familiares tienen vital importancia, ya que son alrededor del 85% de todas las empresas, generan el 70% del empleo y representan alrededor del 60% del PIB de la región (González & Olivieri, 2018). Además, estas empresas tienen una visión de trascender y dejar un legado, por lo que durante todo este proceso crean un valor social, empresarial, económico y socioemocional para su comunidad (Gómez-Moreno & Botero-Caicedo, 2020).

En el contexto latinoamericano, Alvarado (2020) menciona que es necesario entender cuáles son las teorías que han llevado a empresas latinoamericanas a la perdurabilidad de sus procesos empresariales. Este trabajo ayudará a conocer sobre el estado actual de las empresas familiares en Latinoamérica, ya que la literatura es limitada en esta temática (Muñoz Muñoz et al., 2020).

### **1.1. Objetivos**

El objetivo principal de esta investigación es realizar una revisión de la literatura más relevante y actual sobre las empresas familiares de Latinoamérica con el fin de identificar los factores que influyen en la sucesión generacional. Para lograr esto se han definido tres objetivos específicos: 1. Definir el marco teórico y estado del arte sobre la temática mencionada, 2. Identificar teorías, modelos y/o herramientas relacionadas con los componentes que influyen en este proceso y 3. Generar conocimiento, reflexión y pautas para futuras investigaciones, al contrastar ideas de diferentes autores sobre los elementos básicos que afectan la herencia de una empresa familiar latinoamericana.

## **2. Metodología**

Para recabar la información necesaria en cuanto a los factores que influyen en la sucesión generacional de las empresas familiares de Latinoamérica, se realizó una revisión sistemática, tomando en cuenta algunas recomendaciones de Tranfield et al. (2003), desarrollando la investigación en tres etapas: planeación de la revisión, conducción de la revisión y reporte y diseminación. Para iniciar la primera etapa, es necesaria la identificación de la necesidad de la revisión, para luego definir el propósito de la revisión y, al final, desarrollar el protocolo de revisión.

Lo segundo es conducir la revisión, mediante la identificación de la investigación, selección de los estudios y evaluación de la calidad de los estudios. Como resultado, las bases de datos utilizadas fueron Scielo, Dialnet, DOAJ, EBSCO, Scopus y Science Direct. Las tres últimas son recomendadas por su importancia en investigaciones sobre temáticas relacionadas con las ciencias sociales (Liu, 2013; Molina Parra et al., 2017; Zamostny, 2008).

Para la selección de las fuentes bibliográficas, se han priorizado aquellas que han sido publicadas a partir del año 2017 en adelante, con el fin de contar con información actualizada (Guirao-Goris et al., 1989; Rowley & Slack, 2004). Por otro lado, las fuentes bibliográficas menos recientes han sido seleccionadas según sus aportes a la temática investigada y su relevancia, por haber sido citados en otras investigaciones.

Para dirigir la extracción de datos se han utilizado las palabras clave “family business”, “family firms”, “family enterprises”, “family companies”, “succession”, en los tres idiomas (inglés, español y portugués). Se recolectaron publicaciones entre artículos, libros y estudios de caso. Los documentos duplicados durante la búsqueda han sido eliminados según han ido apareciendo.

### **3. Resultados de la búsqueda**

#### **Scielo**

En la base de datos Scielo se procedió con filtros de búsqueda entre los años 2017 – 2021, y de geografía latinoamericana, encontrando 8 publicaciones.

#### **Dialnet**

En Dialnet se revisó manualmente publicaciones entre los años 2017 – 2021 y de relación geográfica latinoamericana, encontrando 27 publicaciones.

#### **DOAJ**

Para DOAJ se colocó un filtro de búsqueda de artículos, entre los años 2017 – 2021 y se revisó manualmente artículos de relación geográfica latinoamericana, encontrando 4 publicaciones.

#### **EBSCO**

Para EBSCO, en vista de la gran cantidad de resultados encontrados, se decidió colocar un filtro de búsqueda entre los años 2017 – 2021 con publicaciones académicas como tipo de literatura. Luego se revisó manualmente artículos de relación geográfica latinoamericana y se limitó la búsqueda en títulos, *keywords* y *abstract*, encontrando 26 publicaciones.

## Scopus

Para Scopus se colocó un filtro de búsqueda entre los años 2017 – 2021, publicaciones relevantes de años anteriores y se limitó la búsqueda en títulos, *keywords* y *abstract*. Además, se utilizó, como palabras clave, el nombre cada uno de los países de Latinoamérica, encontrando 12 publicaciones.

## Science Direct

Para Science Direct, a más de las palabras claves mencionadas, se utilizó el nombre de cada uno de los países de Latinoamérica y se encontraron 13 publicaciones.

De forma que se obtuvo un total de 90 publicaciones iniciales, de las cuales se eligieron 61 al considerarlas las más adecuadas para responder la pregunta de investigación.

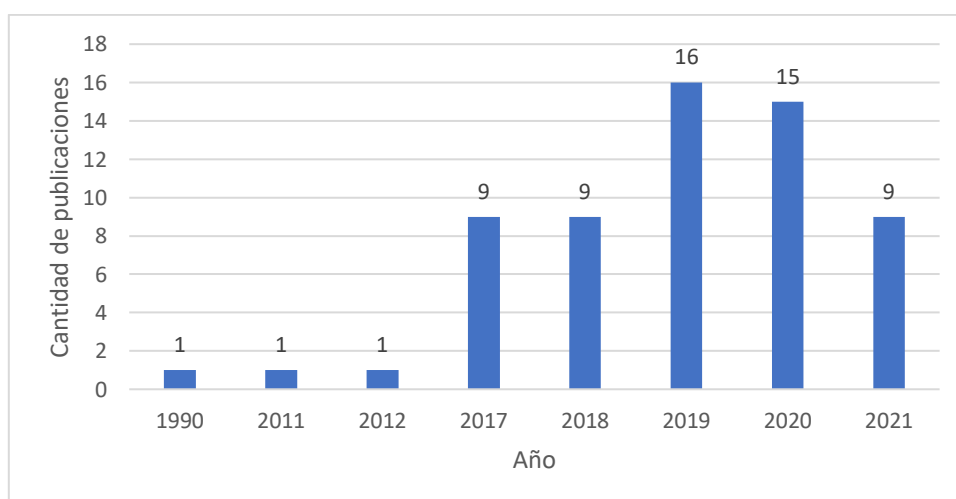
### 3.1. Análisis y resultados

Se procedió a revisar la información, mediante análisis estadísticos simples y, a continuación, las publicaciones se agruparon según conceptos y hallazgos frecuentes, con el fin de recolectar las contribuciones para el artículo de revisión.

Entre los principales hallazgos encontrados, se determinó que la mayoría de publicaciones fueron realizadas entre los años 2017 y 2021, como se muestra en la Figura 1 a continuación.

### Figura 1

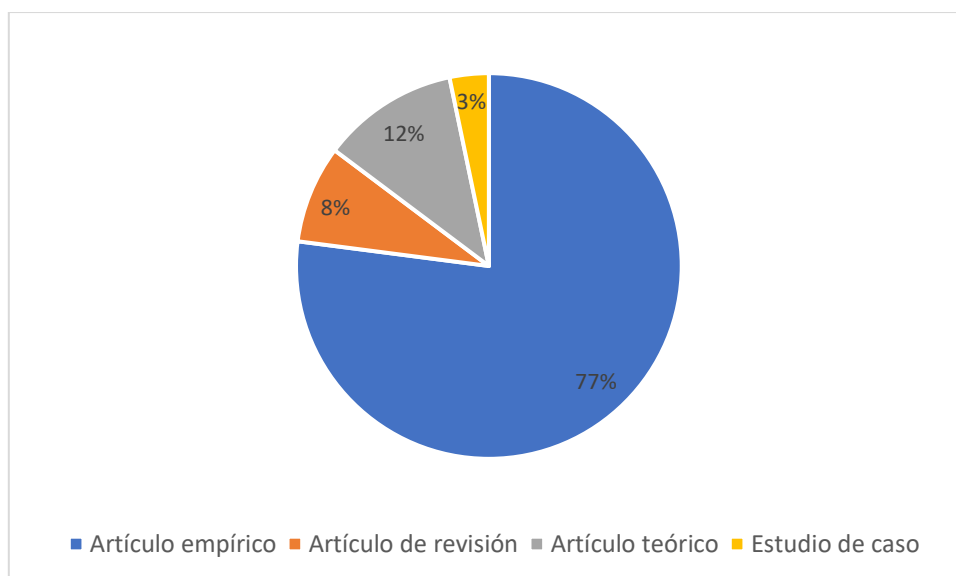
*Cantidad de publicaciones por año*



Analizando el tipo de documento encontrado, el 77% son artículos empíricos, el 12% son artículos teóricos, el 8% son artículos de revisión, y el 3% corresponden a estudios de caso.

**Figura 2**

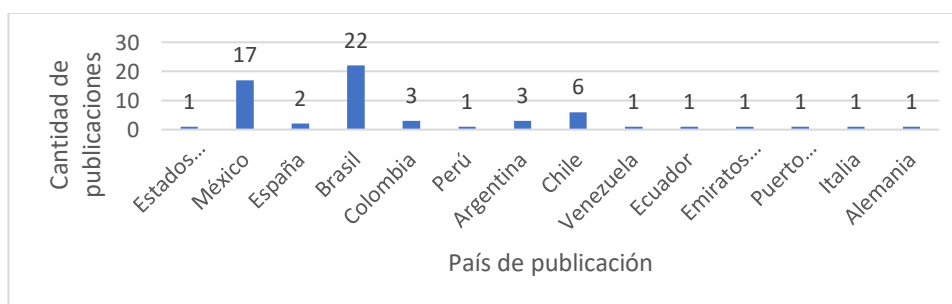
*Cantidad de publicaciones por tipo de documento*



Tomando en cuenta el país de origen de las publicaciones, la gran mayoría se han realizado en México y Brasil. También se han encontrado estudios realizados en otros países no latinoamericanos, los cuales tienen una perspectiva global; en otros casos, presentan un enfoque comparativo entre diferentes países.

**Figura 3**

*Cantidad de publicaciones por país de origen*



Los siguientes pasos dentro de la conducción de la revisión son la extracción de datos, el monitoreo del progreso y la síntesis de la información.

Para lo cual, se elaboró una Matriz de Revisión Bibliográfica (Anexo 1), se revisaron los resúmenes y conclusiones de los 61 documentos y se agruparon las publicaciones según los temas de interés (Gómez-Luna et

al., 2014). En este caso, según los posibles factores que influyen en la sucesión generacional de las empresas familiares en Latinoamérica.

En el último paso relacionado con el reporte y diseminación, se realizó la clasificación y explicación de los factores encontrados, con base en una comparación entre los criterios presentados por los diferentes autores. En la Tabla 1, a continuación, se resumen dichos autores según los factores a los que cada uno de ellos hace referencia en sus respectivas publicaciones.

**Tabla 1**

*Clasificación de autores según cada factor identificado*

	<b>Autores</b>	
<b>La planificación de la sucesión</b>	Berenbeim (1990)	Watkins Fassler & Briano (2019)
	R. A. Q. García et al. (2011)	Vaz et al. (2019)
	Aguilera & Crespi-Cladera (2012)	Palafox Soto et al. (2019)
	Santos et al. (2017)	Vargas Hernández & Delon Bacre (2019)
	Mamede et al. (2017)	Alvarado (2020)
	van Herk Vasconcelos et al. (2017)	Hillen & Lavarda (2020)
	Lozano Fuentes et al. (2017)	Zanetti de França & Marchetti Filho (2020)
	Pianca & Ferreira (2017)	Neske et al. (2020)
	Granados Uribe et al. (2018)	J. R. Nazer & Llorca-Jaña (2020)
	Zonatto et al. (2018)	Conte et al. (2020)
	Ramos et al. (2018)	López-Chávez et al. (2021)
	Sensi Filho et al. (2019)	Cid et al. (2021)
	Acosta de Mavárez et al. (2019)	Sathe et al. (2021)
	Vier Machado & Ros (2019)	Schneider et al. (2021)
	Nazer (2019)	González Macías (2021)
	Lucero et al. (2019)	G. M. García et al. (2021)
	Améstica-Rivas et al. (2019)	Sznitowski et al. (2021)
	<b>Socialización y compromiso</b>	Berenbeim (1990)
R. A. Q. García et al. (2011)		
Lozano-Posso & Urbano (2017)		
Mamede et al. (2017)		
Pianca & Ferreira (2017)		
Volpato et al. (2018)		
Sensi Filho et al. (2019)		
Acosta de Mavárez et al. (2019)		
Vaz et al. (2019)		
Vargas Hernández & Delon Bacre (2019)		
Meléndez-Ramos (2020)		

	de Carvalho Castro Volta et al. (2021)	
	G. M. García et al. (2021)	
<b>La profesionalización</b>	Berenbeim (1990)	
	Aguilera & Crespi-Cladera (2012)	
	Ortiz Vargas et al. (2017)	
	Santos et al. (2017)	
	Acosta de Mavárez et al. (2019)	
	Vier Machado & Ros (2019)	
	Nazer (2019)	
	Basco et al. (2019)	
	Meléndez-Ramos (2020)	
	Marcelino-Aranda et al. (2020)	
	Debicki et al. (2020)	
	Soares et al. (2021)	
<b>La riqueza socioemocional</b>	Cáceres Dagnino & Pinna (2017)	Vier Machado & Ros (2019)
	Santos et al. (2017)	Alonso-Dos-Santos & Llanos-Contreras (2019)
	Mamede et al. (2017)	Lucero et al. (2019)
	van Herk Vasconcelos et al. (2017)	Basco et al. (2019)
	Lozano Fuentes et al. (2017)	Miroshnychenko et al. (2020)
	Molina Parra et al. (2017)	J. R. Nazer & Llorca-Jaña (2020)
	Vogt et al. (2018)	Hansen & Block (2020)
	Llanos-Contreras & Alonso-Dos-Santos (2018)	López-Chávez et al. (2021)
	Arreola et al. (2018)	de Carvalho Castro Volta et al. (2021)
	Ramos et al. (2018)	Sathe et al. (2021)
	Ortiz Chimbo et al. (2019)	G. M. García et al. (2021)
<b>Orientación empresarial y el gobierno empresarial</b>	Aguilera & Crespi-Cladera (2012)	
	Pianca & Ferreira (2017)	
	Sensi Filho et al. (2019)	
	Nazer (2019)	
	Corrales-Villegas et al. (2019)	
	Basco et al. (2019)	
	Tobak & Nábrádi (2020)	
	Sznitowski et al. (2021)	
<b>El género</b>	van Herk Vasconcelos et al. (2017)	
	Oliveira et al. (2018)	
	Banchik (2019)	
	Coimbra et al. (2020)	
	Meléndez-Ramos (2020)	
	Maciel et al. (2021)	
	Duran-Encalada et al. (2021)	
<b>El tamaño de la empresa</b>	Aguilera & Crespi-Cladera (2012)	
	Canale-Segovia & López-Hernández (2018)	

	García Aráoz, (2019)
<b>El entorno</b>	Miroshnychenko et al. (2020)
	Hansen & Block (2020)
	G. M. García et al. (2021)

## **4. Discusión**

### **4.1. La planificación de la sucesión**

#### **La planificación**

La planificación de la sucesión es un factor importante para lograr el éxito en este tipo de transición generacional dentro de las empresas familiares (Alvarado, 2020; Berenbeim, 1990; G. M. García et al., 2021; López-Chávez et al., 2021; Lozano Fuentes et al., 2017; R. Nazer, 2019; Santos et al., 2017; Sznitowski et al., 2021; Vaz et al., 2019; Vier Machado & Ros, 2019). De igual forma, dicho plan impacta en la continuidad de la empresa en el tiempo (Santos et al., 2017) y en el equilibrio general durante todo el proceso (Neske et al., 2020). Antes que nada, se debe identificar a la persona correcta para ser el sucesor, quien debe estar dispuesta a cubrir este rol (Santos et al., 2017). La sucesión es un proceso que involucra a toda la empresa, por lo que necesita el apoyo de todos quienes la conforman y debe ser llevada de una forma sistemática (van Herk Vasconcelos et al., 2017).

#### **La mayoría no planifica**

La realidad es que la mayoría de los administradores familiares o fundadores no planifican (Aguilera & Crespi-Cladera, 2012; Améstica-Rivas et al., 2019; Pianca & Ferreira, 2017; Schneider et al., 2021) y quieren seguir teniendo el control (Lozano Fuentes et al., 2017). Por esta razón, posponen esta transición tanto como sea posible y, cuando es inevitable, colocan apresuradamente a sucesores incompetentes en su lugar (Aguilera & Crespi-Cladera, 2012). Otra de las razones por las que la planificación de la sucesión no se realiza es porque la mayoría de los fundadores no piensa en dejar la empresa (Pianca & Ferreira, 2017).

#### **Cómo debe ser hecha la sucesión**

La sucesión debe ser planeada con tiempo, incluso varios años antes del retiro del predecesor (Vargas Hernández & Delon Bacre, 2019). Además, debe ser objetiva, realista y estratégica y con un proceso que está compuesto por tres etapas: 1. La pre - sucesión, 2. La sucesión y 3. La post - sucesión (Ramos et al., 2018).

De igual forma, se han encontrado otras etapas, como las propuestas por Santos et al. (2017): 1. Preparación del candidato fuera de la empresa familiar para adquirir experiencia, 2. Aplicación de los conocimientos y experiencia en el negocio familiar, 3. Integración para la sucesión efectiva. Con lo cual, se prepara a la empresa y a los *stakeholders*, incluso antes de legitimar la sucesión, para evitar conflictos y rechazos. Y, por otra parte, Lozano Fuentes et al. (2017) proponen 5 etapas del proceso de sucesión: 1. Diagnóstico, 2. Planificación, 3. Entrenamiento, 4. Transferencia y 5. Culminación.

Se ha tomado en cuenta las tres etapas propuestas por Ramos et al. (2018), considerando elementos complementarios de las planteadas por otros autores. Se ha encontrado abundante información relacionada con la formación o pre – sucesión, sin embargo, hay poca información sobre la etapa de sucesión y es prácticamente nula la información respecto a la post – sucesión.

### **Primera etapa**

Esta etapa es la más larga, pues la formación del sucesor puede empezar desde que es un niño. Esto es lo más recomendable, pues al empezar temprano, los futuros sucesores pueden aprender mejor todas las actividades relacionadas con la empresa (Schneider et al., 2021).

La preparación de los sucesores es un proceso crucial (J. R. Nazer & Llorca-Jaña, 2020), ya que facilita el cambio entre las generaciones (Mamede et al., 2017) y, además, es importante para lograr los objetivos a largo plazo (Lozano Fuentes et al., 2017). Como requerimiento, debe ser rigurosa para lograr legitimidad y credibilidad frente a los empleados (Berenbeim, 1990). Cierta fase de la preparación del sucesor también implicará una inversión, pero será correspondida al ayudar a generar nuevo conocimiento y habilidades distintivas que contribuirán a mantener la empresa a través de las generaciones (González Macías, 2021).

La formación del sucesor debe incluir aspectos empresariales y familiares, en caso de ser necesarios. Los aspectos empresariales involucran el conocimiento del negocio, la vinculación de la formación formal y la experiencia; los aspectos familiares son los valores, el compromiso y el liderazgo (G. M. García et al., 2021; Ramos et al., 2018). Santos et al. (2017) indican que la vinculación de la formación formal más la experiencia ayudará a afrontar situaciones cotidianas de la empresa. En esta etapa, se describen los requisitos del sucesor, la preparación previa y la inducción en las actividades de los principales líderes de la empresa (Vargas Hernández & Delon Bacre, 2019). Las características a analizar para ser el futuro sucesor son: conocimientos sobre la historia de la empresa, sus propios antecedentes de incorporación a la empresa, las relaciones con los demás



familiares y grupos de interés de la empresa, como clientes, proveedores y empleados; por último, los posibles conflictos que se puedan presentar en la relación trabajo-familia (R. A. Q. García et al., 2011).

### **Segunda etapa**

Aquí se da la transferencia del mando, en la cual, se hace la entrega del control de la empresa al sucesor por parte del sucedido. El sucedido debe asumir un nuevo rol como asesor o consejero, sin interferir directa y mayormente con las decisiones a tomarse de ese momento en adelante (Lozano Fuentes et al., 2017).

Algo importante a considerar es que el cambio de mando debe ser oportuno, por lo tanto, la transición debe darse cuando el fundador aún está activo en la empresa (Berenbeim, 1990). Por otra parte, cuando la sucesión es causada por la muerte del fundador pueden generarse muchos problemas, especialmente cuando hay conflictos de intereses entre los herederos; esta situación podría ocasionar la desaparición de la empresa (Zanetti de França & Marchetti Filho, 2020).

### **Protocolo de sucesión**

El protocolo o acuerdo de familia es un instrumento que brinda un marco de referencia para profesionalizar a la empresa familiar y que debe incluir guías sobre cómo llevar a cabo el proceso de sucesión. En este documento se determinan los aspectos formales, reglas, políticas, procedimientos y conductas establecidas que sirven como referencia para la toma de decisiones importantes (Lozano Fuentes et al., 2017). De forma ampliatoria, Acosta de Mavárez et al. (2019) indican que el protocolo debe contener normas que regulen el funcionamiento de la empresa y que ayuden a manejar los conflictos que puedan presentarse; adicionalmente, debe indicar los salarios y las responsabilidades. Recomienda incluir temas como la actitud del líder durante su retiro, su relación con los posibles sucesores, la planificación y gestión de traspaso de mando y, por último, el perfil del sucesor.

Usualmente se confunde al protocolo familiar de sucesión con la escritura de constitución de la empresa. Esta última es creada, aceptada y firmada por cada uno de los socios al momento de la fundación de la empresa. Legalmente, debe incluir la información de contacto de los socios, el tipo de sociedad que se constituye, razón social de la persona jurídica y su domicilio, capital social, su objeto social con las actividades principales que realizará, entre otras. En cambio, el protocolo contiene, además, un conjunto de acuerdos entre los propietarios y otros miembros de la familia, así como valores, visión, derechos y responsabilidades de los miembros de la familia que están y no involucrados en la empresa (Sathe et al., 2021). Esto permite

profesionalizar a la empresa familiar, así como manejar su cotidianeidad y facilitar su perduración en el tiempo, con un proceso de consenso para llegar a acuerdos, inclusive en temas de difícil abordaje, sensibles y complejos.

### **Cómo seleccionar al sucesor**

Otro punto importante es seleccionar al sucesor con base en su liderazgo y carácter, por lo que, si es un familiar, hijo o nieto, se lo debería haber formado desde niño (Granados Uribe et al., 2018). Sin embargo, Lucero et al. (2019) mencionan que las competencias del liderazgo también se pueden formar durante la etapa de sucesión. Ahondando más en el tema, se debe considerar que existen varios tipos de liderazgo. Y, por lo tanto, cuando se produce la sucesión, el nuevo tipo de liderazgo será percibido por la organización, esto porque cada directivo dirigirá la empresa de acuerdo a sus capacidades, aptitudes y actitudes (Palafox Soto et al., 2019).

Por otra parte, se deben considerar las competencias del sucesor (Santos et al., 2017), pues debe transmitir confianza, credibilidad y conocimiento total sobre el giro del negocio (Schneider et al., 2021). Las competencias más requeridas son: la capacidad de gestión, ética, habilidad para realizar tareas, compromiso y dedicación al negocio, sin restar importancia a los conocimientos académicos y empíricos (Zonatto et al., 2018). No obstante, las variables y experiencia de los sucesores no tienen mayor injerencia sobre la rentabilidad empresarial (Watkins Fassler & Briano, 2019). En cuanto a otras características del sucesor que influyen en este proceso, se destaca su participación en redes empresariales, pues de no ser así, la empresa se puede ver afectada en sus resultados corporativos. En el tema relacionado con la personalidad, es importante que sea optimista, para que sienta que tiene la capacidad para desarrollar eficazmente sus actividades (Conte et al., 2020).

Otro aspecto importante es la selección de roles, esto no solo es importante en el aspecto empresarial, sino también en el familiar. Los tres tipos de roles que podría desempeñar un futuro sucesor son: propietario, supervisor u operador. El rol de propietario hace referencia a aquellos que poseen una gran parte de las acciones de la empresa y están mejor informados acerca de la compañía y de la industria en comparación con los accionistas ordinarios. Los supervisores son aquellos que ocupan puestos de directores, quienes perpetuarían el control de la familia y la representarían en el directorio. Y, por último, los operadores son quienes ocupan puestos administrativos, por lo que tendrían un mejor conocimiento sobre la industria y el día a día de la compañía (Berenbeim, 1990).

## **Sucesores no familiares**

Pueden darse casos en los que no hay candidatos familiares para la sucesión, lo que genera preocupación al tener que colocar a una persona ajena a la familia al frente de la empresa (Hillen & Lavarda, 2020). La Teoría de la Agencia es una de las mayores preocupaciones de los sucedidos (Sensi Filho et al., 2019). Dicha teoría hace referencia a la preocupación de los dueños del negocio al delegar a terceros la toma de decisiones en cuanto a la empresa. También hay el caso de familiares poco preparados o que ven a la empresa solamente como una fuente de riqueza. En tales circunstancias, también es preferible a profesionales que, aunque sean ajenos a la familia, cuenten con las herramientas necesarias y las capacidades adecuadas para liderar la empresa (Cid et al., 2021).

### **4.2. Socialización y compromiso**

El factor revisado anteriormente, relacionado con la planificación, es muy importante para contribuir a la continuidad de las empresas. Sin embargo, este proceso necesita del compromiso de todos los involucrados para tener éxito (Acosta de Mavárez et al., 2019), por lo que se deben dar a conocer claramente metas y objetivos a las partes implicadas (Pianca & Ferreira, 2017; Vargas Hernández & Delon Bacre, 2019). El nivel de socialización y comunicación sobre la empresa y su proceso de sucesión afecta directamente al nivel de compromiso de los integrantes de una familia empresaria en el negocio familiar. Los fundadores son obviamente los más comprometidos ya que tienen una visión clara de la misión de la empresa (Berenbeim, 1990) y les interesa que su legado empresarial continúe vigente en el futuro.

### **La socialización**

La socialización, entendida como la convivencia con el entorno del negocio familiar es clave (Mamede et al., 2017) ya que alimenta la pasión, el orgullo y la conexión con la empresa (G. M. García et al., 2021). Compartir información clave a posibles sucesores desde su niñez, influirá en su forma de pensar, de actuar y de expresarse (de Carvalho Castro Volta et al., 2021). Además, creará un sentimiento de pertenencia y liderazgo empresarial (Meléndez-Ramos, 2020).

De igual manera, la socialización de los conocimientos tácitos como el compartir de las situaciones cotidianas deben darse en todo el proceso de sucesión. A priori, es más factible que se mantengan los valores de la familia y la empresa, aportando más complicidad y facilitando la sucesión (Volpato et al., 2018).

La socialización durante el proceso de sucesión debe comunicar que es lo que se espera de los sucesores y lo que podría suceder en caso de que no termine satisfactoriamente el proceso (Vargas Hernández &

Delon Bacre, 2019). A posteriori, socializar luego de la sucesión puede ayudar a los nuevos líderes a descubrir oportunidades para lidiar con la incertidumbre, para unirse emocionalmente con la empresa y para utilizar las redes del entorno en beneficio de esta (G. M. García et al., 2021). Además, la socialización mediante reuniones familiares recurrentes, que tengan el fin de anticipar y resolver posibles conflictos que pueden interferir en la gestión, es muy importante para mantener alineados los objetivos de todos los integrantes con los de la empresa (Sensi Filho et al., 2019).

Por último, vale recalcar que el conocimiento adquirido acerca de la empresa mediante la participación en ella es fundamental para mantener el dominio familiar (Vaz et al., 2019). Conjuntamente, la empresa es el lugar donde se darán a conocer y se identificarán a los posibles sucesores, quienes deberán mostrar ampliamente su interés en continuar la empresa familiar. Sin embargo, el deseo de ser sucesor puede estar influenciado por diversos factores y no depende únicamente de una socialización empresarial a una edad temprana (Mamede et al., 2017).

### **El compromiso**

El compromiso es importante ya que, en conjunto con la satisfacción que genera el negocio, dan lugar al sentimiento de pertenencia a la empresa (Lozano-Posso & Urbano, 2017). Este vínculo es mayor en los administradores familiares que, además, son accionistas, ya que sienten a la empresa como suya y que son responsables de esta. De igual forma, el hecho de compartir un mismo apellido genera un mayor compromiso en los accionistas familiares. Aunque es interesante que este sentimiento puede ser transferido a otros parientes sin el mismo apellido, así como a otras personas que no pertenecen a la familia (R. A. Q. García et al., 2011). Finalmente, otro factor que aumenta el compromiso de los sucesores es la experiencia inicial como primer trabajo de tiempo completo ya que, en ese momento, se pueden dar cuenta si les interesa continuar en la empresa familiar o no (Lozano-Posso & Urbano, 2017).

### **4.3. La profesionalización**

La profesionalización de la empresa familiar es crucial en el proceso de sucesión (Berenbeim, 1990; Marcelino-Aranda et al., 2020; Ortiz Vargas et al., 2017). El éxito en la sucesión dependerá en gran medida del nivel de principios básicos contables y de la formulación estratégica (Berenbeim, 1990). Adicionalmente, la gestión profesional permitirá la continuidad y armonía familiar (Marcelino-Aranda et al., 2020). El paso a una gestión profesional se presenta, en la mayoría de los casos, cuando no existe un aspirante adecuado dentro de la

familia para ser el sucesor del fundador (Berenbeim, 1990). En otros casos, se pone de manifiesto con la modernización y expansión de la empresa (R. Nazer, 2019).

### **Aspectos a mejorar en la profesionalización**

Para lograr la continuidad, es muy importante considerar la existencia de estructuras formales de mando descentralizado, innovar los modelos de sucesión y liderazgo, así como mejorar los procesos de comunicación y manejo de conflictos. Además, se necesita realizar una estructura de responsabilidades y funciones (Acosta de Mavárez et al., 2019). Las empresas familiares que han presentado etapas de decadencia son aquellas que manejan la toma de decisiones de forma centralizada y que son resistentes al cambio (Vier Machado & Ros, 2019). Por último, las empresas familiares deben reforzar continuamente su capacidad de aprendizaje (Debicki et al., 2020). En similar medida, deben fortalecer sus procesos, prácticas empresariales y la familiaridad, así como su obtención de recursos y capacidades para sacar provecho a la unidad de la familia (Basco et al., 2019).

### **Productos de la profesionalización**

Como producto de la profesionalización, se encuentra la definición de una estructura orgánica y flexible en la empresa, la cual apoya el desarrollo organizacional. Dicha estructura está representada en el organigrama, que ayuda en la toma de decisiones y la comunicación entre departamentos (Ortiz Vargas et al., 2017). Por otra parte, Vier Machado & Ros (2019) indican que la continuidad de estas empresas está relacionada con posturas financieras conservadoras y protectoras de capital.

### **La profesionalización de los integrantes de la empresa familiar**

En cuanto a la profesionalización individual, en el caso de los sucesores, las empresas con sucesiones exitosas han contado con herederos que han estudiado en el extranjero, por lo que, además de adquirir más conocimientos, han estado en contacto con otras culturas (Santos et al., 2017). Los sucesores también consideraron importante las experiencias adquiridas en otras empresas (Meléndez-Ramos, 2020). En contraposición, Améstica-Rivas et al. (2019) indican que, en el caso de los sucesores que tienen intereses ajenos a la empresa, la profesionalización hace que se alejen de la empresa familiar.

En la profesionalización al resto de los integrantes de la empresa, las capacitaciones tienen un impacto positivo en el manejo de conflictos durante la sucesión y en su sustentabilidad (Soares et al., 2021). La existencia de profesionales no familiares en la empresa no garantiza una sucesión mejor, puesto que,

normalmente, esto depende más de las habilidades y formación de los herederos y sucesores (Aguilera & Crespi-Cladera, 2012).

#### **4.4. La riqueza socioemocional**

Se considera riqueza socioemocional a los valores, principios, aspiraciones y relaciones familiares respecto a la empresa familiar. Sobre este tema, los aspectos que inciden en la sucesión exitosa son: la participación familiar (Vier Machado & Ros, 2019), las buenas relaciones entre los miembros de la familia que permiten la sostenibilidad del proceso (Cáceres Dagnino & Pinna, 2017) y la continuidad de la empresa (Mamede et al., 2017; Ramos et al., 2018). Otro factor influyente es la familiaridad, donde las relaciones y el trato se caracterizan por su naturalidad y sencillez. Este tipo de vínculo genera, como resultado, recursos y capacidades que son transmitidos por la familia de generación en generación (Basco et al., 2019).

En este contexto, la riqueza socioemocional aumenta el desempeño de las empresas familiares, puesto que estas son capaces de hacer grandes esfuerzos para mantener sus negocios. Se puede evidenciar en su proactividad, la cual les permite construir el futuro que sueñan, adaptarse mejor a los cambios y utilizar adecuadamente sus recursos para desempeñarse mejor en momentos de crisis (Alonso-Dos-Santos & Llanos-Contreras, 2019). J. R. Nazer & Llorca-Jaña (2020) coinciden en que la riqueza socioemocional influye en el éxito económico de las empresas, ayudándoles a superar épocas de crisis. Para lograr transmitir esta riqueza socioemocional a través de las generaciones jugarán un papel muy importante el desarrollo de la escritura de constitución y del protocolo de familia, mencionados anteriormente (Sathe et al., 2021).

#### **La participación y crecimiento**

Hablando de la participación individual, un aspecto influyente es contar con la participación de el o los fundadores en el proceso de sucesión o, al menos uno de ellos. Ellos deberían fungir como mentores y consejeros (Santos et al., 2017), con el objetivo de ayudar al sucesor a construir su liderazgo y autonomía (de Carvalho Castro Volta et al., 2021).

En cuanto a la participación general de la familia, en investigaciones realizadas en varios países como la de Miroshnychenko et al. (2020) descubrieron que, aunque la participación familiar en la empresa es un factor determinante para el crecimiento, esto dependerá del tipo de negocio, el entorno empresarial y el ciclo en el que se encuentre. Sobre lo indicado, Hansen & Block (2020) determinaron que la participación de la familia tiene un efecto mayor en el crecimiento de las empresas familiares grandes y tiene un impacto menor en el desempeño de las empresas que están empezando. Por otra parte, en una investigación realizada en países latinoamericanos, en

contraposición a los autores antes mencionados, Molina Parra et al. (2017) manifiestan que no hay relación directa entre la participación de la familia y la rentabilidad de la empresa.

### **Las relaciones y los roles**

El grado de relaciones positivas entre los miembros de la familia con socios y empleados, así como la estructuración de un gobierno corporativo competitivo, con reglas, políticas y reglamentos claros, ayudará a que los administradores puedan enfocarse en trabajar en la competitividad de la empresa. Concomitantemente, les evitará distracciones como las generadas al tener que resolver problemas internos originados por aspectos emocionales y económicos (Ortiz Chimbo et al., 2019).

Van Herk Vasconcelos et al. (2017) dicen que las relaciones afectivas y laborales entre los miembros de la familia deben ser armoniosas. Sin embargo, se pueden ver afectadas cuando hay divergencias en cuanto a la herencia y los aspectos financieros. Indudablemente, estos conflictos pueden reducir el crecimiento de la empresa y desmotivar a los futuros sucesores (Mamede et al., 2017)

Cabe indicar que las empresas, según el país donde se fueron creadas y/o se desempeñan, pueden tener enfoques diferentes en relación a esta temática. Por ejemplo, en un estudio que realizó una comparación entre una empresa italiana y una peruana, se observó que la primera se enfoca más en el desempeño de la empresa, dejando de lado las relaciones personales y familiares, mientras que la segunda se preocupa más por estos aspectos (Cáceres Dagnino & Pinna, 2017).

Por otra parte, en cuanto a los roles que existen en una empresa familiar, Tagiuri & Davis (1996) nos presentan los siguientes: los propietarios, la familia y los empleados; estos deben identificarse claramente y tomar el lugar que les corresponda. Esto con el fin de evitar casos donde, por ejemplo, los hijos usan su dicho rol en la empresa para no cumplir con sus responsabilidades. Son situaciones que ocasionan perjuicios graves a la empresa (Lozano Fuentes et al., 2017) y que impactan negativamente en los resultados (Vogt et al., 2018).

### **La familiaridad**

La familiaridad se puede evidenciar cuando la primera generación transmite los valores básicos de la empresa hacia sus hijos. Esta herencia intangible ayuda a mantener la actitud empresarial y la conciencia sobre la importancia de continuar con la empresa familiar (Cáceres Dagnino & Pinna, 2017). Las empresas que desarrollan la familiaridad obtienen beneficios que son captados principalmente por los grupos de interés (López-Chávez et al., 2021).

## **Inteligencia socioemocional**

Toda empresa necesita un buen liderazgo y, según Lucero et al. (2019), se necesitan tres elementos clave: las destrezas técnicas, las habilidades cognitivas y la inteligencia emocional. Esta última es considerada como esencial para un liderazgo exitoso, más aún en una empresa familiar, debido a su interacción con la familia. Asimismo, la familia está prácticamente basada en emociones, por lo que, desarrollar elementos como la inteligencia emocional son importantes para generar competencias en el sucesor. La falta de dicho tipo de inteligencia hace que una empresa sea más propensa a la desaparición (Vogt et al., 2018).

## **Dilema**

Las empresas familiares están en el constante dilema entre incrementar su patrimonio socioemocional o alcanzar sus objetivos económicos. Para solucionar esto, se debe establecer un equilibrio entre estos dos aspectos considerando que las decisiones que se tomen representen la conservación de la familiaridad y que también signifiquen crecimiento y profesionalización de la empresa (Arreola et al., 2018). Por otra parte, el nuevo gerente de la empresa debe estar al tanto del entorno familiar y emocional para que, en el largo plazo, se logre dicho equilibrio entre los objetivos económicos y no económicos (G. M. García et al., 2021).

## **Lograr la riqueza socioemocional**

Para alcanzar la riqueza socioemocional se debe enseñar a los potenciales sucesores la comunicación activa y asertiva, incentivando la participación progresiva. Este proceso debe contar con el desarrollo de contextos familiares y empresariales que promuevan la confianza, apoyo mutuo, valores, pasión por la empresa, orgullo de pertenencia, resolución de conflictos, consideración y respeto de las normas (G. M. García et al., 2021). Otro aspecto importante para el éxito de la empresa familiar es la adquisición de habilidades interpersonales que permitan interactuar con personas que se vayan incorporando a la familia empresaria, como sucede con nuevos hijos, nietos, parientes políticos, etc.; de esta forma, será posible lidiar apropiadamente con sus diferentes puntos de vista (Vogt et al., 2018). Aparte de lo indicado, se debe incentivar la formación de valores como la determinación, la voluntad de prosperar y la perseverancia, que son elementos clave para el éxito de una empresa (Santos et al., 2017).

Finalmente, el aumento de la reputación familiar y la creación de oportunidades laborales para los descendientes representan un beneficio de riqueza socioemocional porque contribuyen a mejorar la identidad familiar y las posibilidades de la sucesión transgeneracional (Llanos-Contreras & Alonso-Dos-Santos, 2018).



#### **4.5. Orientación empresarial y el gobierno empresarial**

La orientación empresarial es relevante en el proceso de sucesión ya que hace que las empresas familiares estén más dispuestas a la toma de riesgos, sean más proactivas e innovadoras y que formulen estrategias más agresivas. La orientación empresarial también ayuda a mantener y desarrollar su ventaja competitiva a largo plazo generando sinergia entre las diferentes generaciones (Basco et al., 2019).

Respecto al gobierno interno de la empresa, las empresas familiares pueden tener éxito gracias a los diseños de toma de decisiones de gobernanza y a su capacidad para adaptarse (Aguilera & Crespi-Cladera, 2012). De igual forma, durante el proceso de sucesión habrá eventos inesperados, los cuales podrán ser solucionados con la existencia de reglas, metas, objetivos y tranquilidad (Pianca & Ferreira, 2017).

Sensi Filho et al. (2019) indican que un gobierno corporativo ayuda en la separación de la propiedad y la gestión de la empresa, dando como resultado una toma de decisiones más acertada. R. Nazer (2019) por su parte señala que dicha separación gestión / propiedad es generada por la expansión y la modernización de la organización.

Otro factor de éxito es la aplicación de técnicas innovadoras de gestión (Sznitowski et al., 2021) que no solo se enfocan en los beneficios económicos sino también en el bienestar de las personas que conforman la empresa (Corrales-Villegas et al., 2019). Como lo indican Tobak & Nábrádi (2020), la empresa debe crecer en los tres ámbitos: negocio, familia y propiedad.

#### **4.6. El género**

El género es una variable que puede ser una causa de conflicto en la sucesión. Ciertos aspectos culturales, como el machismo presente en Latinoamérica, dificultan el acceso de las mujeres a los cargos ejecutivos más altos. Este ascenso podría darse ante una eventual muerte del padre y fundador de la empresa, pero es común que se prefiera a los hijos varones. En esos casos y cuando el padre sigue vivo antes de la sucesión, son comunes los enfrentamientos entre ellos en el intento de legitimar su posición (Meléndez-Ramos, 2020). Por otra parte, generalmente hay una falta de planificación del proceso de sucesión para elegir a la persona más idónea. Al final y como se indicó anteriormente, esto genera una preferencia por parte de los padres para que los hijos dirijan la empresa en lugar de sus hijas; estas decisiones suelen generar conflictos entre los integrantes de la familia (Oliveira et al., 2018).

Además, existen diferencias entre en el proceso de sucesión entre hombres y mujeres. Por ejemplo, para la selección del sucesor se considera la educación académica como un requisito importante para las

mujeres, mientras se le da menos importancia en el caso de los hombres. En cuanto al liderazgo, se encuentra que en las mujeres es más periférico hasta el fallecimiento del padre, de ser el caso. Mientras que el de los hombres es más directo y desafiante (Meléndez-Ramos, 2020).

### **¿Por qué mujeres en la alta gerencia?**

Las mujeres deberían ser consideradas en mayor medida como una buena opción para gerenciar empresas de todo tipo. Su capacidad para realizar multitareas puede ser demostrada al asumir diferentes responsabilidades en la empresa y, al mismo tiempo, lidiar con el aspecto familiar (Duran-Encalada et al., 2021). Además, las mujeres, sobre todo las primogénitas o hijas únicas, esperan ser las sucesoras de la empresa familiar, debido a que sienten la necesidad de demostrar, a otros y ellas mismas, que son capaces de dirigir y liderar. Esto normalmente no ocurre con hijos varones, donde se suele dar por descontado que tienen estas capacidades, y en ocasiones esto no es cierto. En países latinoamericanos, es común que se presuponga que los hijos varones serán los herederos en cargos superiores de la empresa (van Herk Vasconcelos et al., 2017).

Es factible que las tareas domésticas que las mujeres desempeñaban cuando eran niñas sean un factor que influye en una cierta atracción por la administración de la propiedad empresarial al heredar negocios de sus padres o al adquirir más activos. A fin de cuentas, el espíritu empresarial no solo constituye una actividad relacionada con el género sino también con el factor intergeneracional, basada en las relaciones interpersonales empresariales (Banchik, 2019). Asimismo, las mujeres tienen un mayor sentimiento de pertenencia por la empresa familiar, en comparación con los hombres, pues ellos se sienten obligados a continuar con la empresa o bien se dedican a ella por no tener otra opción (Oliveira et al., 2018).

### **La dominación masculina**

En una investigación realizada en la industria automotriz, la dominación masculina es evidente. Un medio para ejercerla es la intimidación que nace de la ideología patriarcal del mundo. Todo esto genera un obstáculo para la integración de las mujeres en la gestión de las empresas (Coimbra et al., 2020). El mayor obstáculo que impide a las mujeres hacerse cargo de una empresa es la invisibilidad y el techo de cristal que no le permite subir más de lo que la sociedad considera adecuado. Estos aspectos interfieren con su reconocimiento por parte de familiares y no familiares. Por último, el sexismo es relevante en relación a la percepción de la mujer como una buena líder (Duran-Encalada et al., 2021).

## **Factores que influyen en la elección de una mujer sucesora**

La elección de una mujer como sucesora depende en alto grado del género del actual gerente. Si una mujer está a cargo de la empresa, muy probablemente designará a otra mujer como su sucesora. Y si son varios propietarios y la mayoría son mujeres, es muy factible que prefieran a una mujer para hacerse cargo de la empresa (Maciel et al., 2021).

Otro factor es la generación en la que se encuentra la empresa. En la tercera generación es más probable que se elija a una mujer como sucesora en comparación con la primera y segunda generación. Esta situación puede darse como resultado de una mayor experiencia en la empresa y una mejor planificación de la sucesión. De modo que, en las pequeñas empresas es más probable que se designe a una mujer como sucesora. En cuanto al sector industrial, los estudios muestran que las empresas que se encuentran dentro de actividades comerciales y de servicios tienen más preferencia por elegir a mujeres como sucesoras (Maciel et al., 2021).

### **4.7. El tamaño de la empresa**

Durante el proceso de sucesión se debe definir correctamente el tamaño de la empresa familiar, caso contrario podría haber errores en su gestión y malas recomendaciones respecto a su proceso de sucesión, pues cada tipo vive bajo su propia dinámica (Canale-Segovia & López-Hernández, 2018). Las empresas más grandes y evolucionadas llegan a incluir otros tipos de propietarios a parte de los familiares, tal como inversionistas institucionales, extranjeros o estatales. Este aspecto genera que la empresa tenga otro matiz, incluido el proceso de sucesión (Aguilera & Crespi-Cladera, 2012).

También influirá la etapa en que se encuentre en relación al ciclo de vida, conforme la empresa va incrementando su tamaño en el tiempo. En la primera etapa, la empresa se forma por los cónyuges, en la segunda, los hijos ingresan al negocio y, en la tercera, hay una conducción entre padres e hijos o bien, se produce la sucesión. Así que mientras más alta sea la etapa, el proceso de sucesión se volverá más complejo y descentralizado (García Aráoz, 2019).

### **4.8. El entorno**

El entorno económico es un factor muy influyente en el proceso de sucesión de una empresa. En un ambiente externo poco atractivo, será más difícil encontrar a un sucesor que se comprometa a manejar una empresa con un futuro incierto. De todas formas, es importante considerar que mientras mejor sea la conexión entre el sucesor y la familia empresaria, menor será su duda de convertirse en el nuevo gerente (G. M. García et al., 2021).

El entorno institucional influye en el crecimiento de las empresas familiares, pues un ambiente poco democrático, corrupto y riesgoso hace que el futuro sea muy incierto y reduce las posibilidades que se obtengan buenos resultados. Consecuentemente, las empresas familiares que residen en países con entornos institucionales mejores tienen una tasa de crecimiento mayor que las empresas no familiares (Miroshnychenko et al., 2020). Por otra parte, Hansen & Block (2020) indican que el desempeño de las empresas familiares es mejor en países individualistas y con poca brecha de poder.

## 5. Conclusión y reflexiones finales

**Tabla 2**

*Resumen de los aportes de la investigación y conclusiones*

<b>Planificación de la sucesión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primer factor para lograr el éxito en la sucesión generacional, el cual se ve principalmente afectado por la idea de perpetuidad en la dirección de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> <li>- La formación del futuro sucesor es crucial.</li> </ul> </li> <li>- El protocolo de sucesión es una guía durante todo el proceso. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elegir al futuro sucesor en base a sus competencias y características; si no hay un sucesor familiar adecuado se debe designar a uno externo.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Socialización y compromiso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso de la planificación de la sucesión necesita del compromiso de todos los miembros.</li> <li>- La socialización de la empresa en la familia casi siempre influirá en el deseo de continuar con el legado familiar.</li> </ul>
<b>La profesionalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La profesionalización es crucial durante el proceso de sucesión. <ul style="list-style-type: none"> <li>- La descentralización del mando es clave.</li> </ul> </li> <li>- La profesionalización de los futuros sucesores comúnmente se da por estudios académicos y experiencia en otras empresas.</li> </ul>
<b>La riqueza socioemocional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La participación familiar, las buenas relaciones, la familiaridad y la inteligencia emocional son aspectos influyentes en la sucesión. <ul style="list-style-type: none"> <li>- La riqueza socioemocional aumenta el desempeño.</li> </ul> </li> <li>- Dilema entre incrementar capital socioemocional o económico.</li> <li>- La participación de la familia tiene un efecto positivo en el crecimiento de las empresas que están en entornos más estables.</li> </ul>
<b>Orientación empresarial y el gobierno empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La orientación empresarial motiva a la toma de riesgos.</li> <li>- El buen gobierno interno de la empresa permite la adaptabilidad y la solución de conflictos.</li> </ul>
<b>El género</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe preferencia por los hijos varones para la sucesión.</li> <li>- Las mujeres se sienten atraídas por el título de sucesoras de las empresas.</li> </ul>
<b>El tamaño de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciar correctamente el tamaño de la empresa para aplicar recomendaciones.</li> </ul>
<b>El entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un ambiente externo poco atractivo impide encontrar al sucesor correcto y lograr el crecimiento de la empresa.</li> </ul>

Esta investigación brindó como resultado el hallazgo de ocho factores que influyen en la sucesión generacional de las empresas familiares según artículos que contenían información mayormente latinoamericana, los factores encontrados son: la planificación de la sucesión, socialización y compromiso, la profesionalización, la riqueza socioemocional, orientación empresarial y el gobierno empresarial, el género, el tamaño de la empresa y el entorno.

La planificación de la sucesión es el principal factor que ayuda en la sucesión exitosa. Por otra parte, el principal diferenciador de las empresas familiares es su característica emocional. Por esto, la riqueza emocional que incluye la participación familiar, las relaciones, la familiaridad y la inteligencia emocional deben ser gestionados adecuadamente para que la planificación de la sucesión funcione.

Es interesante que factores como la riqueza socioemocional y su arista relacionada con la participación de la familia tienen un efecto positivo en empresas que se encuentran en países con entornos institucionales más estables. Es decir, en Latinoamérica la participación de la familia no tiene gran influencia en el crecimiento de las empresas familiares, mientras que en otros países más desarrollados esta participación tendría efectos positivos en relación al crecimiento.

El género como aspecto indistinto al momento de designar un sucesor idóneo parece algo utópico en nuestros días. Existen artículos que hablan sobre la dominación masculina, pero también se encontraron datos que indican las razones por las cuales las mujeres están igualmente o más aptas que los hombres para liderar una empresa familiar, ya sea por sus cualidades, su capacidad para manejar multitareas, su sentido de pertenencia, entre otras. Además, se indica que en empresas más desarrolladas con regularidad se eligen a mujeres como gerentes. Asimismo, hay otros aspectos socioculturales como el techo de cristal y los prejuicios que deben ser discutidos y trabajados con el fin de mejorar como sociedad.

Como limitaciones de esta investigación cabe mencionar que es posible que existan publicaciones localizadas en bases de datos que no fueron consideradas en esta investigación por los motivos indicados anteriormente. Por lo indicado, puede existir información que no esté reflejada en ese artículo de revisión.

Como recomendación para futuras investigaciones, se sugieren realizar revisiones bibliográficas comparativas entre publicaciones en países latinoamericanos y de otras partes del mundo. De esta forma, se puede determinar la influencia de diferentes factores según el entorno de cada país. Como ejemplo, en esta investigación se pudo observar que la participación familiar tiene una diferente influencia según el entorno de cada país, por lo que sería de interés hacer investigaciones sobre similitudes y diferencia con el resto de factores

identificados. Finalmente, se encontró que hay factores que no solo influyen en la sucesión sino también en otros aspectos como el crecimiento y el desarrollo de las empresas familiares, los cuales valdría la pena ahondar en nuevas propuestas de investigación.

## 6. Referencias bibliográficas

Acosta de Mavárez, A., Molina Quiroz, C. A., Andino Chancay, T. S., & Rodríguez López, V. E.

(2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 265–275. <https://doi.org/10.31876/rscs.v25i4.30532>

Aguilera, R. v., & Crespi-Cladera, R. (2012). Firm family firms: Current debates of corporate governance in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 66–69.

<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.03.006>

Alonso-Dos-Santos, M., & Llanos-Contreras, O. (2019). Family business performance in a post-disaster scenario: The influence of socioemotional wealth importance and entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 101, 492–498.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.057>

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>

Améstica-Rivas, L., King-Domínguez, A., Larraín Jara, C., & Parra Molina, Y. (2019). Succession, performance and management capacity in family companies. *Dimensión Empresarial*, 17(2).

<https://doi.org/10.15665/dem.v17i2.1945>

Arreola, F. M., Aguilar Rodríguez, J. A., & Niebla Zatarain, J. C. (2018). Emociones y decisiones en la empresa familiar: Una propuesta de análisis fenomenológico interpretativo. *Ciencias*

*Administrativas*, 14, 047. <https://doi.org/10.24215/23143738E047>

- Banchik, A. V. (2019). Taking Care and Taking Over: Daughter's Duty, Self-Employment, and Gendered Inheritance in Zacatecas, Mexico. *Gender and Society*, 33(2), 296–320.  
<https://doi.org/10.1177/0891243218825104>
- Basco, R., Calabrò, A., & Campopiano, G. (2019). Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 100249. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.004>
- Berenbeim, R. E. (1990). How Business Families Manage the Transition from Owner to Professional Management. *Family Business Review*, 3(1), 69–110. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00069.x>
- Cabrera-Suárez, K., de Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Cáceres Dagnino, C. A., & Pinna, E. (2017). The Generational Change in Family Businesses: Comparative Analysis between Italy and Peru. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 2(2), 160–190. <https://doi.org/10.1344/JESB2017.2.J033>
- Canale-Segovia, F., & López-Hernández, C. (2018). Heterogeneidad en el tamaño de las empresas familiares: el caso de México. *Revista Academia y Negocios*, 4(1), 35–42.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6599119>
- Castillo, V., García, S., & Urbina, A. (2019). Diseño de estrategias innovadoras para empresas familiares. *Ciencia Administrativa*, 2, 17–25.  
<https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=c16b4d4d-1848-4431-bd37-9426df3c9c10%40sessionmgr103&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=141889319&db=bth>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. In *Entrepreneurship: Theory and Practice* (Vol.

29, Issue 5, pp. 555–576). Blackwell Publishing Inc. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>

Cid, C., San Martín, P., & Saona, P. (2021). Founding-family-controlled firms, intergenerational succession, and firm value. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1986673>

Coimbra, D. G., Souza Júnior, A. A. de, & Moraes, A. F. D. M. (2020). Aspectos da Dominação Masculina no Processo Sucessório em Empresas Familiares do Setor Automotivo. *Revista de Administração IMED*, 10(2), 158. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2020.v10i2.3969>

Conte, J. L., Bellini, L. K., & Teston, S. D. F. (2020). Otimismo e autoeficácia no contexto da sucessão em empresas familiares. *Revista Organizações Em Contexto*, 16(32), 243–266. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v16n32p243-266>

Corbetta, G. (2015). Family Business. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 772–778). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73001-7>

Corrales-Villegas, S. A., Ochoa-Jiménez, S., & Jacobo-Hernández, C. A. (2019). Leadership in the Family Business in Relation to the Desirable Attributes for the Successor: Evidence from Mexico. *European Journal of Family Business*, 8(2), 117–128. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v8i2.5193>

de Carvalho Castro Volta, C., Borges, A., & Cappelle, M. (2021). Succession in Family Business: An Analysis through the Concept of Conatus. *RAC - Revista de Administração Contemporânea (Journal of Contemporary Administration)*, 25(4), e200021–e200021. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200021.en>

Debicki, B. J., Ramírez-Solís, E. R., Baños-Monroy, V. I., & Gutiérrez-Patrón, L. M. (2020). The impact of strategic focus on relational capital: A comparative study of family and non-family



- firms. *Journal of Business Research*, 119, 585–598.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.016>
- Duran-Encalada, J., Werner-Masters, K., & Paucar-Caceres, A. (2021). Factors Affecting Women's Intention to Lead Family Businesses in Mexico. *Social Sciences*, 10(7), 251.  
<https://doi.org/10.3390/socsci10070251>
- Gallo, M. Á. (1998). La sucesión en la empresa familiar. In *Colección estudios e informes* (Issue 12).  
[http://www.arletteurrea.com/images/archivo/sucesion\\_en\\_la\\_empresa\\_familia\\_gallo.pdf](http://www.arletteurrea.com/images/archivo/sucesion_en_la_empresa_familia_gallo.pdf)
- García Aráoz, R. (2019). Creación de competencias para gestionar el proceso de sucesión en la empresa familiar. *Técnica Administrativa - ISSN: 1666-1680*, 18(1).  
<http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=180104>
- García, G. M., Ayala-Calvo, J. C., & Schumacher, A. J. (2021). Successful succession: The role of the environment and the succession plan. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 61(6), 1–17.  
<https://doi.org/10.1590/S0034-759020210602X>
- García, R. A. Q., Magaña Medina, D. E., & Pérez Canul, C. A. (2011). Sense of belonging and commitment: Important factors of generational transition in family-owned businesses. The case of construction companies in Campeche, Mexico. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 99–113.  
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70183-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70183-8)
- Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D., Aponte-Mayor, G., & Betancourt-Buitrago, L. A. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *DYNA (Colombia)*, 81(184), 158–163.  
<https://doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37066>
- Gómez-Moreno, N. S., & Botero-Caicedo, Y. A. (2020). Conflictos en las empresas familiares generados por la sucesión. *Libre Empresa*, 17(1), 93–101. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2020v17n1.7234>

- González, E., & Olivie, C. (2018). Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento. *EAE Business School*, 10, 81. <https://bit.ly/3gJKbe2>
- 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*. <https://doi.org/10.15446/innovar>
- Granados Uribe, L. M., Ramírez Soto, G. I., & Giraldo, A. G. (2018). Sucesión de las empresas familiares. *Dictamen Libre*, 1(22), 105–112.
- Guirao-Goris, J. A., Olmedo Salas, A., & Ferrer Ferrandis, E. (1989). El artículo de revisión. *Medicina Clinica*, 93(19), 745–746. <https://doi.org/10.1590/s0864-34662008000400011>
- Hansen, C., & Block, J. (2020). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A replication and extension meta-analysis. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00158. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00158>
- Hillen, C., & Lavarda, C. E. F. (2020). Budget and life cycle in family business in succession process. *Revista Contabilidade e Financas*, 31(83), 212–227. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201909600>
- Liu, X. (2013). Full-Text Citation Analysis : A New Method to Enhance. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 64(July), 1852–1863. <https://doi.org/10.1002/asi>
- Llanos-Contreras, O., & Alonso-Dos-Santos, M. (2018). Exploring the asymmetric influence of socioemotional wealth priorities on entrepreneurial behaviour in family businesses. *European Journal of International Management*, 12(5–6), 576–595. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2018.094458>
- López-Chávez, B. A., Maldonado-Alcudia, C., & Larrañaga Núñez, A. M. (2021). Family business in tourism: an international systematic review of literature with an emphasis on Latin America.

*Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 34(1), 88–104.

<https://doi.org/10.1108/ARLA-06-2020-0140>

Lozano Fuentes, L. J., Romero-Gonzalez, R.-M., & Hirsh, J. (2017). Sustentabilidad en la Sucesión de las Empresas Familiares a través del Modelo de los tres círculos y un Modelo de sucesión.

*Desarrollo Gerencial*, 9(2), 16–32.

[https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=9ff64a11-4148-4dcb-b416-](https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=9ff64a11-4148-4dcb-b416-c55c688d349e%40pdc-v-)

[c55c688d349e%40pdc-v-](https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=9ff64a11-4148-4dcb-b416-c55c688d349e%40pdc-v-)

[sessionmgr02&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=129019014&db=bth](https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=9ff64a11-4148-4dcb-b416-c55c688d349e%40pdc-v-sessionmgr02&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=129019014&db=bth)

Lozano-Posso, M., & Urbano, D. (2017). Relevant factors in the process of socialization, involvement and belonging of descendants in family businesses. *Innovar*, 27(63), 61–76.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v26n63.60667>

Lucero, M. de los Á., García Aráoz, R., Olivi, T., & Ribbert, E. (2019). Un modelo para la creación de competencias de gestión del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Técnica Administrativa - ISSN: 1666-1680*, 18(2). <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=180203>

<http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=180203>

Maciel, A. S., Reyna, J. M. S. M., de la Garza Ramos, M. I., & Aguilar, J. L. E. (2021). Women successor selection. *Contaduría y Administración*, 66(3).

<https://doi.org/10.22201/FCA.24488410E.2021.2482>

Mamede, C. A. de S., Melo, M. C. de O. L., & Pinto, R. A. (2017). A VISÃO EMPREENDEDORA E O PROCESSO DE SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR THE ENTREPRENEURIAL VISION AND THE SUCCESSION PROCESS IN FAMILY COMPANIES Cristina Aparecida da Silveira Mamede (1) Faculdade Modal, Belo Horizonte, MG. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, v. 12(1), 169–187.

*Contemporâneas*, v. 12(1), 169–187.

[https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=97df563f-acd9-41ca-8e2a-](https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=97df563f-acd9-41ca-8e2a-a14677818a78%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=122954890&db=a9h)

[a14677818a78%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=122](https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=97df563f-acd9-41ca-8e2a-a14677818a78%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=122954890&db=a9h)

[954890&db=a9h](https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=97df563f-acd9-41ca-8e2a-a14677818a78%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=122954890&db=a9h)

- Marcelino-Aranda, M., Torres-Ramírez, A., Muñoz Marcelino, D., & D. Camacho, A. (2020). Profesionalización en la empresa familiar: evolución y líneas de investigación. *Nova Scientia*, 12(25). <https://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2508>
- Meléndez-Ramos, G. (2020). Succession process and the impact of gender in Puerto Rican family businesses. *Fórum Empresarial*, 83–104. <https://doi.org/10.33801/fe.v25i1.18515>
- Miroshnychenko, I., de Massis, A., Miller, D., & Barontini, R. (2020). Family Business Growth Around the World. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 45(4), 682–708. <https://doi.org/10.1177/1042258720913028>
- Molina Parra, P. A., Botero, S. B., & Montoya Restrepo, A. (2017). Performance studies of family businesses. A new perspective. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.009>
- Muñoz Muñoz, D. F., Matabanchoy Tulcán, S. M., & Guevara Canchala, N. T. (2020). Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones. *Tendencias*, 21(1), 197–220. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>
- Nazer, J. R., & Llorca-Jaña, M. (2020). Succession in large nineteenth-century Chilean family businesses. *Business History*. <https://doi.org/10.1080/00076791.2020.1717471>
- Nazer, R. (2019). La familia empresaria Cousiño y la industria del carbón en Chile: 1852-1952. *História Unisinos*, 24(2). <https://doi.org/10.4013/hist.2020.242.07>
- Neske, D. A. L., Casimiro, L. A. de O., & Ribeiro, I. (2020). Sucessão e conflitos: proposições de pesquisa acerca das empresas familiares. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(2), 6–27. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i2.11013>
- Oliveira, M. F. de, van Herk Vasconcelos, A. C., Couto Fernandes, V. D., & Maritan, R. F. (2018). Possíveis Combinações de Gênero no Processo Sucessório em Empresas Familiares: Um Estudo Comparativo no Contexto Brasileiro. *REGPE*, 7(3), 167–189. <https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/803>

- Ortiz Chimbo, K., Campos Cabrera, E., Alvarado Márquez, M., & Alcívar Trejo, C. (2019). Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante. *Revista de Ciencias Sociales*, 25(4), 161–174. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i4.30524>
- Ortiz Vargas, A. E., Liquidano Rodríguez, Ma. C., & Silva Olvera, M. de los Á. (2017). La profesionalización en la empresa familiar y su influencia en el proceso de sucesión: análisis preliminar. *Trascender, Contabilidad Y Gestión*, 4, 2–8. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i4.27>
- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2019). Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana. *Visión de Futuro*, 23, No 2 (Julio-Diciembre), 73–89. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2019.23.02.007.es>
- Pianca, O., & Ferreira, F. (2017). A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES DO MUNICÍPIO DE ARACRUZ - ES. *Administração de Empresas Em Revista*, 1(11), 29–51. <https://doi.org/10.21902/AdminRev.2316-7548.v1i11.2260>
- Ramos, M. I. de la G., Maciel, A. S., Aguilar, J. L. E., & Reyna, J. M. S. M. (2018). Succession in family business: A theoretical approach. *Cuadernos de Administracion*, 31(56), 105–136. <https://doi.org/10.11144/JAveriana.cao.31-56.sefat>
- Rowley, J., & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management Research News*, 27(6), 31–39. <https://doi.org/10.1108/01409170410784185>
- Rydvalova, P., & Antlova, K. (2020). Vitality and continuity of family businesses. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1432–1450. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13433>
- Santos, A. P. dos, Oliveira, C., Sehnem, S., & Brognoli, J. (2017). Processo Sucessório: Estudo de Caso Em Uma Organização Familiar de Pequeno Porte do Ramo Imobiliário Conduzida Por Mulheres. *Revista de Gestão e Secretariado*, 8(3), 157–183. <https://doi.org/10.7769/gesec.v8i3.638>

- Sathe, V., Enrione, A., & Finley, D. (2021). Avoiding the Best Practices Trap in Family Business Succession. *Organizational Dynamics*, 100876. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100876>
- Schneider, M. domingos, Baroni, I. F., & Monteiro, D. de S. (2021). Sucessão Familiar: Os Desafios Do Processo Em Uma Empresa Localizada No Distrito Do Caravaggio - Sc. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, 10(0). <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v10i0.5833>
- Sensi Filho, M. A., Vale, M. K., & Lana, J. (2019). MANDA QUEM PODE, MAS ATÉ QUANDO? *Revista Gestão Organizacional*, 12(4). <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i4.4861>
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>
- Soares, G. G., Lélío da Silva Braga, V., Susana da Encarnação Marques, C., & Ratten, V. (2021). Corporate entrepreneurship education's impact on family business sustainability: A case study in Brazil. *International Journal of Management Education*, 19(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100424>
- Sznitowski, A. M., Sousa, P. C. de, & Thiago, F. (2021). Indicadores organizacionais e planejamento sucessório em empreendimentos rurais de grande porte: um estudo no estado de Mato Grosso. *Interações (Campo Grande)*, 51–66. <https://doi.org/10.20435/inter.v22i1.2778>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Tobak, J., & Nábrádi, A. (2020). The TONA model: A New methodology for assessing the development and maturity life cycles of family owned enterprises. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(4), 236–243. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.003>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

- van Herk Vasconcelos, A. C., de Oliveira, M. F., & Fernandes, V. D. C. (2017). O processo de sucessão em diferentes combinações de gênero: um estudo comparativo de casos em empresas familiares de Monte Carmelo, MG. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(1), 203–226. <https://doi.org/10.18593/race.v16i1.11992>
- Vargas Hernández, J., & Delon Bacre, K. (2019). Análisis de la percepción de la pertenencia y el compromiso en la transición generacional. Ensayo empírico de un consorcio Mexicano de empresas dedicadas al comercio exterior. *Hélices y Anclas Para El Desarrollo Local*, 185–210. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2415-22502019000200004&lang=pt](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502019000200004&lang=pt)
- Vaz, S. L., Perdigão, D. A., & de Pádua Carrieri, A. (2019). Puppet Master, Puppet and Set Designer in Family Business Successions. *Revista Interdisciplinar de Gestion Social RIGS*, 8(3), 99–118. <https://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=0&sid=6f48ef17-6c75-482f-ad56-c209d7dc0dbc%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=141740865&db=sih>
- Vier Machado, H. P., & Ros, D. (2019). The Longevity of Small Family Businesses in Historical Narratives of Their Members. *Revista Ibero-Americana de Estrategia*, 18(3), 361–381. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i3.2772>
- Vogt, M., Haveroth, J., & Zonato, V. C. da S. (2018). Relações entre irmãos: impacto da rivalidade na gestão. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 18(1), 57–86. <https://doi.org/10.18593/race.16501>
- Volpato, D., Vieira, A. C. P., Zilli, J. C., & Santos, G. S. dos. (2018). O compartilhamento do conhecimento em uma empresa do setor do vestuário localizada na cidade de Criciúma, SC a partir do processo de sucessão familiar. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(2), 101–111. <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n2.p101-111.621>

Watkins Fassler, K., & Briano, G. D. C. (2019). Sucesión y desempeño de las empresas familiares listadas en la bolsa mexicana de valores. *Contaduría y Administración*, 64(4), 141.

<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2235>

Zamostny, J. (2008). JuHe Zamostny. *Library Journal*, August, 30–32.

Zanetti de França, K. E., & Marchetti Filho, G. F. (2020). a Criação De Holdings Familiares Como Solução De Conflitos No Direito Sucessório Dentro Do Agronegócio. *Revistas de Ciências*

*Jurídicas e Sociais Da UNIPAR*, 22(2), 297–316. <https://doi.org/10.25110/rcjs.v22i2.2019.7924>

Zonatto, P. A. F., Sbissa, A. P., Teston, S. D. F., & Zonatto, V. C. da S. (2018). CHEGOU A HORA?

O PROCESSO DE SUCESSÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA FAMILIAR. *Revista Gestão*

*Organizacional*, 10(2). <https://doi.org/10.22277/rgo.v10i2.3878>



## 7. Anexos

### Anexo 1

#### *Matriz de revisión bibliográfica*

<b>Codificación de las fuentes</b>	<b>Autor y año</b>	<b>Revista/Journal</b>	<b>País de origen</b>	<b>Tipo de documento</b>	<b>Contenido teórico específico</b>	<b>Base de datos</b>
72	Berenbeim (1990)	Family Business Review	Estados Unidos	Artículo empírico	Sucesores	Scopus
81	R. A. Q. García et al. (2011)	Estudios Gerenciales	México	Artículo empírico	Sentido de pertenencia, compromiso	Science Direct
76	Aguilera & Crespi-Cladera (2012)	Journal of Family Business Strategy	España	Artículo empírico	Sucesores familiares, propietarios externos	Science Direct
29	Ortiz Vargas et al. (2017)	Trascender, Contabilidad Y Gestión	México	Artículo empírico	La profesionalización	Dialnet
31	Lozano-Posso & Urbano (2017)	Innovar	Colombia	Artículo empírico	Socialización	Dialnet
49	Cáceres Dagnino & Pinna (2017)	Journal of Evolutionary Studies in Business	Perú	Artículo empírico	Relaciones familiares	DOAJ
64	Santos et al. (2017)	Revista de Gestão e Secretariado	Brasil	Artículo empírico	Género	EBSCO
66	Mamede et al. (2017)	Revista Perspectivas Contemporâneas, v	Brasil	Artículo empírico	Socialización, compromiso	EBSCO
28	van Herk Vasconcelos et al. (2017)	RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia	Brasil	Artículo empírico	Género	Dialnet
67	Lozano Fuentes et al. (2017)	Desarrollo Gerencial	México	Artículo empírico	Separación de roles según Tagiuri	EBSCO

84	Molina Parra et al. (2017)	Estudios Gerenciales	Colombia	Artículo de revisión	Participación de la familia	Science Direct
69	Pianca & Ferreira (2017)	Administração de Empresas em Revista	Brasil	Articulo empírico	Planificación, compromiso	EBSCO
17	Vogt et al. (2018)	RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia	Brasil	Articulo empírico	Tríada negocio, familia y propiedad. Inteligencia emocional	Dialnet
21	Llanos-Contreras & Alonso-Dos-Santos (2018)	European Journal of International Management	Chile	Articulo empírico	Inteligencia socioemocional	Scopus
30	Volpato et al. (2018)	Navus - Revista de Gestão e Tecnologia	Brasil	Articulo empírico	Transmisión del conocimiento tácito	Dialnet
23	Arreola et al. (2018)	Ciencias Administrativas	Argentina	Articulo empírico	Dimensiones socioemocionales	Scielo
18	Oliveira et al. (2018)	REGPEPE	Brasil	Articulo empírico	Falta de planificación, presión y sentimiento de pertenencia	Dialnet
32	Canale-Segovia & López-Hernández (2018)	Revista Academia y Negocios	México	Articulo empírico	Tamaño de la empresa, liderazgo	Dialnet
35	Granados Uribe et al. (2018)	Dictamen Libre	Colombia	Articulo teórico	Protocolos de familia y procesos de sucesión	DOAJ
68	Zonatto et al. (2018)	Revista Gestão Organizacional	Brasil	Estudio de caso	Perfil de sucesor	EBSCO
39	Ramos et al. (2018)	Cuadernos de Administracion	México	Artículo de revisión	La planeación	Scopus
13	Ortiz Chimbo et al. (2019)	Revista de Ciencias Sociales	Ecuador	Articulo empírico	Políticas y normas	Dialnet
61	Sensi Filho et al. (2019)	Revista Gestão Organizacional	Brasil	Articulo empírico	Herramientas de gobierno corporativo, intereses	EBSCO
12	Acosta de Mavárez et al. (2019)	Revista de Ciencias Sociales	Venezuela	Articulo teórico	Cultura	Dialnet

<b>43</b>	Banchik (2019)	Gender and Society	México	Artículo empírico	Género	EBSCO
<b>63</b>	Vier Machado & Ros (2019)	Revista Ibero-Americana de Estrategía	Brasil	Artículo empírico	Postura financiera conservadora, protección del capital	EBSCO
<b>82</b>	Alonso-Dos-Santos & Llanos-Contreras (2019)	Journal of Business Research	Chile	Artículo empírico	Riqueza socioemocional	Science Direct
<b>41</b>	Nazer (2019)	História Unisinos	Chile	Artículo empírico	Dirección empresarial externa en grandes empresas	Scopus
<b>16</b>	Lucero et al. (2019)	Ciencia y Técnica Administrativa	Argentina	Artículo empírico	Modelo de liderazgo de Goleman, desarrollo de competencias	Dialnet
<b>19</b>	Améstica-Rivas et al. (2019)	Dimensión Empresarial	Chile	Artículo empírico	Falta de planificación, falta de interés de nueva generación	Dialnet
<b>26</b>	García Aráoz, (2019)	Ciencia y Técnica Administrativa	Argentina	Artículo empírico	Creación de competencias a edad temprana	Dialnet
<b>27</b>	Corrales-Villegas et al. (2019)	European Journal of Family Business	México	Artículo empírico	Tipos de liderazgo	Dialnet
<b>33</b>	Watkins Fassler & Briano (2019)	Contaduría y Administración	México	Artículo empírico	Características del sucesor: redes empresariales	Dialnet
<b>60</b>	Vaz et al. (2019)	Revista Interdisciplinar de gestión social RIGS	Brasil	Artículo empírico	Relaciones, planeación, astucia	EBSCO
<b>6</b>	Palafox Soto et al. (2019)	Visión de Futuro	México	Artículo empírico	Liderazgo autocrático y situacional	Scielo

<b>88</b>	Vargas Hernández & Delon Bacre (2019)	Hélices y anclas para el desarrollo local	México	Artículo empírico	Planificación sucesoria, pertenencia, orgullo	Scielo
<b>78</b>	Basco et al. (2019)	Journal of Family Business Strategy	Emiratos Árabes	Artículo empírico	Atributos: Proactividad, capital humano	Science Direct
<b>11</b>	Alvarado (2020)	Journal of Evolutionary Studies in Business	México	Artículo teórico	Diversos conceptos	Dialnet
<b>45</b>	Coimbra et al. (2020)	Revista de Administração IMED	Brasil	Artículo empírico	Género	EBSCO
<b>53</b>	Miroshnychenko et al. (2020)	Entrepreneurship: Theory and Practice	Italia	Artículo empírico	Control familiar, entornos institucionales nacionales sólidos	EBSCO
<b>1</b>	Hillen & Lavarda (2020)	Revista Contabilidade e Financas	Brasil	Artículo empírico	Formalización	Scielo
<b>7</b>	Meléndez-Ramos (2020)	Fórum Empresarial	Puerto Rico	Artículo empírico	Sucesión natural y género	Dialnet
<b>14</b>	Zanetti de França & Marchetti Filho (2020)	Revistas de Ciências Jurídicas e Sociais da UNIPAR	Brasil	Artículo teórico	Planificación	Dialnet
<b>52</b>	Maciel et al. (2021)	Contaduría y Administración	México	Artículo empírico	Género: edad, tamaño, sector	EBSCO
<b>58</b>	Neske et al. (2020)	Revista Ibero-Americana de Estrategia	Brasil	Artículo de revisión	Sistema de gobernanza, relaciones familiares	EBSCO
<b>20</b>	Marcelino-Aranda et al. (2020)	Nova Scientia	México	Artículo de revisión	Profesionalización y riqueza socioemocional	Scielo
<b>59</b>	J. R. Nazer & Llorca-Jaña (2020)	Business History	Chile	Artículo teórico	Sucesor competente, preparación, herederos, estructura familiar	EBSCO
<b>65</b>	Conte et al. (2020)	Revista Organizações em Contexto	Brasil	Artículo empírico	Constructo psicológico	EBSCO

<b>80</b>	Debicki et al. (2020)	Journal of Business Research	México	Artículo empírico	Habilidades empresariales, potencial de aprendizaje	Science Direct
<b>83</b>	Hansen & Block (2020)	Journal of Business Venturing Insights	Alemania	Artículo empírico	Individualismo, masculinidad, orientación a largo plazo	Science Direct
<b>79</b>	Tobak & Nábrádi (2020)	Journal of Innovation and Knowledge	España	Artículo teórico	Estrategia de sucesión generacional	Science Direct
<b>37</b>	López-Chávez et al. (2021)	Academia Revista Latinoamericana de Administracion	México	Artículo de revisión	Falta de planeación general, inversión en capacitación	Scopus
<b>50</b>	Cid et al. (2021)	Economic Research-Ekonomska Istraživanja	Chile	Artículo empírico	Valor de la empresa	DOAJ
<b>8</b>	de Carvalho Castro Volta et al. (2021)	RAC - Revista de Administração Contemporânea (Journal of Contemporary Administration)	Brasil	Artículo teórico	Conato: Proyecto instituido por la familia	Scielo
<b>73</b>	Sathe et al. (2021)	Organizational Dynamics	Brasil	Estudio de caso	Formalización: Junta directiva. Educación	Science Direct
<b>47</b>	Duran-Encalada et al. (2021)	Social Sciences	México	Artículo empírico	Género	DOAJ
<b>56</b>	Soares et al. (2021)	International Journal of Management Education	Brasil	Artículo empírico	Educación corporativa empresarial	EBSCO
<b>15</b>	Schneider et al. (2021)	Revista de Administração de Roraima - RARR	Brasil	Artículo empírico	Plan de sucesión	Dialnet

<b>22</b>	González Macías (2021)	Innovar	México	Artículo empírico	Rasgos que propician una sucesión generacional planificada exitosa	Scielo
<b>24</b>	G. M. García et al. (2021)	Revista de Administração de Empresas	Brasil	Artículo empírico	Planificación de la sucesión, contextos familiares y organizacionales.	Scielo
<b>25</b>	Sznitowski et al. (2021)	Interações (Campo Grande)	Brasil	Artículo empírico	Planificación de la sucesión	Scielo

*Nota.* Las fuentes están en orden de año de publicación. La codificación se realizó con las 90 fuentes iniciales.