



# Caracterización del proceso de relevo generacional en empresas familiares de países sudamericanos

## Characterization of generational succession in family businesses in South American countries

Viviana Avellán Herrera<sup>a\*</sup>

Varna Hernández Junco<sup>b\*</sup>

### RESUMEN

**Objetivo:** sistematizar los aspectos que caracterizan el proceso de relevo generacional en empresas familiares de países sudamericanos.

**Diseño metodológico:** se realizó una revisión bibliográfica sobre el tema de estudio utilizando el software Publish or Perish, con enfoque cuantitativo y alcance descriptivo.

**Resultados:** en cuanto a la caracterización del proceso de relevo generacional en las empresas familiares de países sudamericanos se establecen cinco aspectos relevantes: a) el principal motivo para que se lleve a cabo el relevo es la muerte del predecesor; b) la venta de la empresa a un tercero es la forma en que se realiza el relevo, en empresas de tercera y cuarta generación; c) las dimensiones a tomar en cuenta son la sucesión de propiedad, la transferencia de la riqueza, la sucesión en el liderazgo y la preservación del legado y los valores familiares; d) las etapas del proceso; e) los modelos de empresas familiares.

**Limitaciones de la investigación:** tipo de base de datos utilizada, cantidad de resultados por búsqueda y uso de operadores booleanos.

**Hallazgos:** en las investigaciones sobre relevo generacional predomina el enfoque cualitativo. Se reconocen las etapas que se deben llevar a cabo para el proceso de sucesión, sin embargo, existe una brecha entre la teoría revisada y las investigaciones empíricas analizadas. Se determina, por tanto, insuficiencia teórica y metodológica para el abordaje del relevo generacional.

### ABSTRACT

**Purpose:** The objective of this study is to systematize aspects that characterize the process of generational succession in family businesses in South American countries.

**Methodological design:** A bibliographic review with a quantitative approach and a descriptive scope is carried out using the Publish or Perish software.

**Results:** Regarding the characterization of the generational succession process in family businesses in South American countries, five relevant aspects are established: 1) The main reason is determined to be the death of the predecessor, 2) the company is sold to a third party in third or fourth generation companies, 3) the dimensions to consider are property succession, wealth transfer, leadership succession, and preservation of family heritage and values, 4) the stages of the process and 5) family business models.

**Research limitations:** Some of the limitations of this study are the type of database used, the number of results per search and the use of boolean operators.

**Findings:** The qualitative approach predominates in research on generational renewal. The stages that must be carried out for the succession process are recognized; however, there is a gap between theory and empirical investigations. Therefore, theoretical and methodological insufficiency for the approach of generational succession is determined.

\* Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato



Recibido: 11 de agosto de 2021;  
Aceptado: 28 de octubre de 2021;  
Publicado: 22 de noviembre de 2021



**Palabras clave:**  
empresa familiar,  
caracterización, relevo  
generacional, Sudamérica.



**Keywords:**  
family business,  
characterization,  
generational  
succession, South  
America.



Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados siempre y cuando se cite la fuente completa y la dirección electrónica de la publicación. CC-BY-NC-ND

## INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares (EF) constituyen una de las instituciones más antiguas en el mundo empresarial. El análisis de sus características comienza en los años sesenta, especialmente en los Estados Unidos (Vallejo, 2005), y desde entonces se observa que requieren especial atención por el hecho de que las relaciones familiares influyen en las actividades laborales de sus miembros (Gimeno, 2004); pero es hasta los años noventa cuando se considera su estudio como una disciplina académica independiente (Bird *et al.*, 2002).

La importancia de este tipo de empresas es evidente, como indican Soto *et al.* (2015), ya que entre 65 y 80 % de todas las empresas a nivel mundial son EF. Sin embargo, tienen una alta tasa de mortalidad, es decir, no permanecen en el tiempo; en España, por ejemplo, dicha tasa alcanza 84 % (González, Castruita y Mendoza, 2018). De ahí la necesidad de estudiar la principal causa de su terminación, el inadecuado proceso de relevo generacional. “Las estimaciones muestran que sólo 30 % de las empresas familiares sobreviven la transición a la segunda generación, y sólo 13 % lo hace en la tercera” (Manzano y Ayala, 2002, p. 434), en tanto que, “un traspaso generacional exitoso influirá en el buen funcionamiento de la empresa” (Barroso, 2014, p. 111).

El relevo generacional, también llamado sucesión, implica un traspaso de la dirección, de una generación a otra, para que la empresa se mantenga operativa por muchos años. En general, este sería el escenario ideal, esperado por parte del fundador, que tiene la actitud para promover el traspaso hacia sus herederos. Aunque se podría realizar también con personas que no forman parte de la familia, dicha situación es considerada como una alternativa de menor peso por parte de los fundadores (Burgoa, Herrera y Treviño, 2013; Nandi, Singh y Talib, 2019), pues uno de los objetivos es la distribución de los activos a las nuevas generaciones de la familia.

La sucesión es un aspecto importante dentro de la producción científica sobre EF, ya que representa el principal problema para la continuidad de este tipo de empresas (Soto *et al.*, 2018). Los países donde hay mayor cantidad de investigaciones son: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y España (Benavides, Quintana y Guzmán, 2013); sin embargo, la presencia de EF en

los países de América del Sur es significativa, por tal razón surge la pregunta: ¿cuáles son los aspectos que caracterizan el proceso de relevo generacional en las EF de los países de América del Sur? Para dar respuesta a dicho planteamiento se realizó esta investigación, que toma como objeto de análisis estudios realizados en los siguientes países: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Perú, Paraguay, Uruguay y Venezuela; con el objetivo de sistematizar los aspectos que caracterizan el proceso de relevo generacional en las EF de esos países.

La estructura del artículo está compuesta de la siguiente manera: en primer lugar, la metodología utilizada, donde se explican los métodos, así como los criterios de selección para la revisión bibliográfica; en seguida, la base teórica que permite establecer los factores que se deben tomar en cuenta para el relevo generacional y que son la base para la generación de los resultados; por último, se exponen las conclusiones derivadas de la investigación.

## METODOLOGÍA EMPLEADA

Para la investigación se utilizó el software Publish or Perish (PoP) versión 7.18 aplicado en Google Académico, ya que, tal como indica Jacsó (2009), los resultados que se obtienen se presentan en un formato compacto y eficiente, además facilita la identificación y eliminación de documentos duplicados, se pueden realizar diferentes ordenamientos y permite la exportación a bases de datos.

Para cumplir el objetivo planteado se realizaron dos búsquedas: en la primera se utilizaron los parámetros “palabras clave” + “empresa familiar” + [nombre país]; en la segunda, los parámetros “título del artículo” + “empresa familiar” + [nombre país]. Como resultado se obtuvieron 9 369 artículos, los cuales se descargaron en formato de archivo de Microsoft Excel para su análisis. En el archivo resultante se utilizaron los siguientes criterios de selección: artículos publicados en revistas indexadas o tesis de posgrado, temática relacionada con las ciencias administrativas, número de citaciones mayor a cero.

Una vez aplicados los criterios de selección se obtuvieron 94 artículos, de los cuales se revisó el resumen y las conclusiones para separar aquellos que

tratan específicamente el proceso generacional. De este análisis se extrajeron 28 documentos, cuyo texto completo fue revisado para dar respuesta a la pregunta y el objetivo de investigación establecidos.

Los métodos de análisis de nivel teórico del conocimiento empleados son: analítico-sintético, inducción-deducción; el método empírico que se aplicó es el análisis documental, lo que permitió elaborar el marco conceptual para la investigación, así como generar los resultados y discusión sobre los aspectos que permiten la caracterización del relevo generacional en las EF de los países sudamericanos.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las EF son el tipo de empresa con mayor presencia en el mercado a nivel mundial, lo que hace que su estudio siga vigente (Marcelino *et al.*, 2020; Sharma, Chrisman y Gersick, 2012). En su análisis se destacan diferentes definiciones que establecen la existencia de una familia o varias generaciones de la misma familia (Acurio, 2010; Beltrán, Selem y Argüelles, 2014; Cervera, I. Montoya y L. Montoya, 2013; Hiepler, 2019; Nandi *et al.*, 2019; Vallejo, 2005); aunque también se mencionan otras características relevantes como la participación de la familia en el capital de la empresa (Vallejo, 2005), o el sentido de identidad a través de la cultura familiar (Acurio, 2010) y la importancia de establecer la estrategia y la visión del negocio (Hiepler, 2019). Asimismo, Beltrán *et al.* (2014) señalan que cada uno de los miembros debe conocer cuál es su función, ya sean actividades administrativas o productivas; por su parte Nandi *et al.* (2019) afirman que el control de la empresa debe permanecer en los integrantes de la familia.

El análisis de este tipo de empresas es complejo debido a que existen actividades que no se logran distinguir entre el ámbito familiar y empresarial, pues se trata del mismo grupo humano, es decir, la familia que interviene en ambos contextos. En consecuencia, para comprender esta estructura se han propuesto seis modelos que describen sus elementos, llamados también sistemas, ejes o pilares; en los cuales se distinguen principalmente: la empresa, donde se incluyen los asuntos relacionados con la organización; y la familia, que abarca los temas de la relación entre los miembros de la misma (Garzón e Ibarra, 2012; Molina, Botero y Montoya, 2016).

El primer modelo que se considera es el de los dos círculos, propuesto por Donelly en 1964 (Garzón e Ibarra, 2012), que incluye a la empresa y la familia. Sin embargo, su principal limitación es que no toma en cuenta los conflictos generados por determinar a quién le pertenece la empresa, especialmente luego de que el fundador ya no está a cargo. Posteriormente, Donckels y Frölich (1991) proponen el modelo holístico en donde definen tres sistemas: empresa, propiedad y familia.

Más tarde, Tagiuri y Davis (1996) analizan que el elemento de propiedad es donde se incluye lo relacionado a quién gobierna la EF, por lo que, a este modelo lo denominan de los tres círculos e incluye: empresa, propiedad y familia; al igual que el modelo anterior. La diferencia de este modelo con el holístico radica en que en el sistema empresa de este último se incluyen las relaciones del sucesor con la familia, y la de los directivos con la empresa; así como las interrelaciones de la empresa con el entorno, es decir, “la influencia que las políticas macroeconómicas y sociales tienen sobre el sector” (Molina *et al.*, 2016, p. 133).

Posteriormente, Gersick *et al.* (1997) presentan el cuarto modelo analizado, denominado evolutivo tridimensional, con los ejes: empresa, propiedad y familia. Este modelo toma como base los tres círculos descritos por Tagiuri y Davis y añade la dimensión del tiempo en cada uno de los ejes. Al incluir el tiempo logra describir el ciclo de vida de la EF, ya que muestra el dinamismo de estas organizaciones, que no son estáticas, que se van transformando y atraviesan por diferentes etapas en cada eje.

En el eje de familia se describen cuatro etapas: *a)* los miembros comienzan con el negocio; *b)* los descendientes se integran al mismo; *c)* trabajo conjunto entre la generación anterior y la que ingresa; y *d)* cesión a la nueva generación.

En el eje de empresa se presentan tres etapas: *a)* el arranque, es decir, cuando la empresa comienza a formarse; *b)* la expansión, que se refiere al crecimiento de la empresa; *c)* madurez.

En el eje de propiedad la organización atraviesa también tres etapas: *a)* propietario controlador, el que origina el negocio; *b)* sociedad de hermanos, que es la etapa en que más familiares se involucran; *c)* consorcio de primos, donde no sólo los hijos del fundador participan sino también los hijos de los hermanos del fundador.

Para finales de los años noventa, el Instituto de Empresas Familiares de Argentina, según lo indican Kertész y Atalaya (1999), tomó como base las consultorías realizadas a más de 500 firmas y describió un modelo del comportamiento de las EF con cuatro dimensiones, al que denominó Psychological, Administrative/Accounting, Legal, Technological/Comercial Model, [PALT, por sus siglas en inglés], las dimensiones que se incluyeron son: psicológica, administrativa/contable, legal y tecnológica/comercial.

En la dimensión psicológica se analizan aspectos tales como: comunicación efectiva, resolución de problemas, decisión grupal, liderazgo, delegación, motivación, entrenamiento continuo, los límites entre la familia y el negocio y plan de sucesión. En cuanto a los aspectos de la dimensión administrativa/contable se consideran la administración financiera, la gestión del talento humano, transacciones relacionadas con créditos bancarios, inversiones, impuestos, seguros. En la dimensión legal se consideran los siguientes elementos: estructura legal, equidad, manejo de herencias, políticas para manejo de acciones, manejo de marca registrada, relaciones con sindicatos. Finalmente, en la dimensión tecnológica/comercial los aspectos a tomar en cuenta son: actualización tecnológica, calidad total, reingeniería, *just in time*, marketing, importaciones, exportaciones y distribución.

El sexto modelo se denomina de los cinco círculos, tiene como elementos la familia y la propiedad, añade la gestión, el negocio y la sucesión; es el único modelo que especifica dicho proceso como un componente para la continuidad de la EF (Molina *et al.*, 2016). Para Hernández *et al.* (2019) este modelo ayuda a entender la gestión integral de las EF, puesto que se enfoca en la obtención de resultados “con miras a generar beneficios para todos los socios del negocio” (p. 276).

Los modelos expuestos representan el esfuerzo por plasmar la realidad del funcionamiento de estas empresas y existe relación con el relevo generacional en tres de ellos. El modelo evolutivo tridimensional considera implícitamente la sucesión, al especificar las etapas que atraviesa la EF en cada eje. Por otro lado el modelo PALT menciona el manejo de herencias en la dimensión legal y el plan de sucesión en la dimensión psicológica; mientras que el modelo de los cinco círculos especifica la sucesión como uno de los principales componentes.

## Caracterización del proceso de relevo generacional en las empresas familiares

El relevo generacional es uno de los procesos más críticos, difíciles y complicados de toda EF (Bocatto, Gispert y Rialp, 2010; Borrego, Moreno y Cuarenta, 2012; Carrión, 2015; Gallego, 2015; Hiepler, 2019; Moreno, 2015; Pascual, 2012; Pérez, 2012; Quejada y Ávila, 2016). Varios aspectos influyen en su realización, de los cuales se exponen a continuación los siguientes: objetivos, motivaciones, formas de ejecución, dimensiones y etapas propuestas por diferentes autores.

Como principales objetivos para llevar a cabo el relevo generacional, se consideran los establecidos por Cervera *et al.* (2013), relacionados a la distribución de los activos de la organización a la nueva generación, donde se controle que exista un liderazgo efectivo y se promueva la armonía familiar. Lo que se resume en el objetivo de que la empresa permanezca en el tiempo bajo el control de la familia fundadora, con lo cual se asegura también que haya una distribución de los recursos adecuada hacia todos los miembros de la familia (Tagiuri y Davis, 1996). Para Beltrán *et al.* (2014), entre los motivos para realizar el relevo generacional se encuentran: “muerte, incapacidad del fundador o de alguno de los miembros de la familia que tiene el liderazgo en la empresa, o por su retiro” (p. 8), es decir, no se lleva a cabo como el resultado de una planificación.

En cuanto a la forma en que se realiza el relevo existen las siguientes alternativas: *a)* vender el negocio a uno o más empleados clave (pueden ser miembros de la familia); *b)* vender el negocio a todos los empleados, utilizando un plan de propiedad de acciones para el empleado (ESOP, por sus siglas en inglés); *c)* vender a uno o más coaccionistas/dueños (pueden ser miembros de la familia); *d)* vender a un tercero; *e)* participar en una oferta pública (la familia puede retener las acciones públicas); *f)* retener la propiedad pero convertirse en un dueño pasivo; y *g)* la liquidación de la empresa (Coffman, 2014).

Otro aspecto del relevo generacional analizado por Ntsoane, Kujenga y Stretch (citado en Nandi *et al.*, 2019) es el relacionado con las dimensiones que pueden revisarse para un proceso exitoso: *a)* sucesión en el liderazgo; *b)* sucesión de la propiedad; *c)* definición y preservación del legado y los valores familiares; y *d)* transferencia de la riqueza a la próxima generación.



La primera dimensión tiene que ver con que exista un diálogo en la familia en el que se determine las características que debe tener el siguiente líder, lo que se relaciona con el segundo objetivo del relevo generacional mencionado en párrafos anteriores, ya que se espera que la persona de la nueva generación mantenga el liderazgo en la empresa, que se le reconozca como tal, para que pueda continuar con la misión de la misma.

La segunda dimensión tiene que ver con el gobierno corporativo de la empresa, que se relaciona tanto con los modelos de EF descritos como con la forma en que se lleva a cabo el relevo generacional. Es necesario establecer si existe distribución de acciones, en el caso de que la constitución legal lo permita, definir políticas que eviten el uso indebido de fondos, así como también los cargos y beneficios que se asignan a cada miembro de la familia que trabaja en la organización. Se debe tomar en cuenta además la existencia de testamentos que hayan dejado los fundadores, cuando la sucesión se da por muerte y no existe una asignación del sucesor ya establecida.

En la tercera dimensión se analizan los valores que guían a la organización y que deben ser considerados por la nueva generación. Se definen los elementos relacionados con acciones filantrópicas, actividades de responsabilidad social, guías de comportamiento que orienten a los miembros de la organización. Dado que el tercer objetivo de este proceso es mantener la armonía familiar es necesario que los valores empresariales no se contrapongan con los familiares, de ahí la necesidad de que se realice un diálogo con todos los miembros de la familia, que permita especificarlos e incluirlos en las políticas de la organización.

En la cuarta dimensión los nuevos líderes deben pensar cómo se va a realizar la transferencia y retención de la riqueza, de tal forma que se piense en términos empresariales y se separen los temas familiares. Se toman decisiones sobre la forma y la proporción de riqueza que se va a transferir a las siguientes generaciones, es decir, planificar cómo hacer para que la empresa crezca en términos de rentabilidad.

Como otro elemento de la caracterización del proceso de relevo generacional se considera el análisis de sus etapas o fases. Entre los primeros autores que establecen las etapas del relevo generacional se encuentran Longenecker y Shoen (1978), quienes enfatizan en la

preparación del sucesor para que se involucre de forma progresiva en la organización, y ocupe cargos de menor jerarquía hasta que adquiera las competencias que lo conviertan no sólo en el presidente de la misma, sino que efectivamente sea reconocido como su líder. Para tal propósito han dividido el proceso en seis etapas: *a)* prenegocio, en que el sucesor recibe orientación por parte de los miembros de la familia, de forma no planeada o pasiva; *b)* introductoria, el sucesor tiene contacto con los miembros de la empresa; *c)* introductoria funcional, el sucesor trabaja como empleado de medio tiempo en la organización; *d)* funcional, el sucesor ingresa a la organización como empleado de tiempo completo; *e)* funcional avanzado, el sucesor asume una posición gerencial; *f)* sucesión temprana, el sucesor asume la presidencia; *g)* maduración, el sucesor se convierte en el líder de facto de la organización.

Por su parte, Guinjoan y Llaurador (2009) han agrupado en cuatro las etapas de este proceso: *a)* planificación, donde se piensa en el futuro de la organización y se define al sucesor; *b)* preparación del sucesor y de la organización; *c)* traspaso de la dirección de la empresa al sucesor; y *d)* retirada del fundador. De igual manera, Jayantilal (2015) menciona el proceso desarrollado por Bañegil, Hernández y Barriuso (2012) que incluye las siguientes cuatro fases: *a)* incubación, es cuando los hijos jóvenes del fundador tienen contacto con la empresa, mientras crecen; *b)* selección del sucesor, para ello se debe considerar su potencial, atributos, disponibilidad, habilidades y preferencias; *c)* coexistencia del sucesor y el fundador, este período es de adaptación para el sucesor, el fundador hace las veces de mentor y facilitador; y finalmente, *d)* la salida del fundador. Así también, Borrego *et al.* (2012) indica que el proceso comienza con la preparación de los sucesores, luego el desarrollo de la organización, para que posteriormente se lleven a cabo las relaciones entre la empresa y la familia, y finalmente la salida del fundador.

A su vez, Audisio (2014) propone cuatro etapas para la sucesión: en la primera se debe realizar una planificación donde se involucren todos los miembros de la familia para conseguir el compromiso de cada uno de ellos, lo que constituye un elemento de gran importancia para el futuro sucesor porque así se asegura su apoyo; en la segunda etapa se debe elaborar el plan estratégico que la

familia desea conseguir en la empresa, este plan permite alinear los objetivos empresariales con los familiares; como tercera etapa se indica la necesidad de formar un plan de desarrollo personal para todos los que van a ocupar cargos dentro de la compañía, este elemento es diferenciador pues considera no solo a un sucesor sino a todos aquellos que trabajan o se integrarán en la empresa; como cuarta etapa, que también se distingue de otros autores, se encuentra la creación de las bases legales que permitan a todos los accionistas tener el control de la organización.

De lo expuesto anteriormente se enfatiza que debe existir una participación activa del sucesor en etapas tempranas de su crecimiento dentro de la organización; de esta forma va a poder conocer su funcionamiento y comprender la visión del fundador. En la literatura revisada se identifica también la necesidad de que el sucesor desarrolle habilidades directivas. No es suficiente la educación formal de pregrado o posgrado, porque finalmente lo que se requiere es que pueda convertirse en más que un jefe para los miembros de la EF, es decir, que el sucesor pueda ser visto por el personal como un líder. Esto presupone la voluntad activa del fundador, quien además de tener el espíritu emprendedor y empresario para crear la empresa debe planificar cómo se va a mantener en el futuro.

En consecuencia, uno de los principales elementos que apoya la realización del relevo generacional es la planeación de dicho proceso (Dźwigoł-Barosz, 2018). Sin embargo, la información demuestra que las EF hacen lo opuesto. En un estudio realizado en India se concluyó que sólo 15 % de las empresas tiene un plan de sucesión (Nandi *et al.*, 2019); en España alrededor de 68 % de las EF no tiene planes al respecto (Global Corporation Center, 2017); en México sólo 20 % de las EF ha elaborado este plan (Beltrán *et al.*, 2014). Por otro lado, se ha establecido que aquellas empresas que planifican este proceso tienen mayor probabilidad de éxito frente a las que no lo hacen (Audisio, 2014; Beltrán *et al.*, 2014; Carlock y Ward, 2001; Guinjoan y Llaurador, 2009).

## RESULTADOS

Como se explica en el apartado de la metodología, se realizaron dos tipos de búsqueda (por palabras clave y por título) para cada uno de los 10 países sudamericanos que se consideraron en el estudio. La búsqueda por palabras clave generó 99 % de resultados, mientras que la búsqueda por título representó apenas 1 %. Es importante considerar que la búsqueda por palabras clave tiene un límite de mil resultados determinado por el software, lo que es una limitante. El país con menor cantidad de publicaciones fue Bolivia, con un total de 3.96 %; mientras que Brasil alcanzó la mayor cantidad, con 10.83 % de los resultados (ver tabla 1).

**Tabla 1. Total de artículos obtenidos en las búsquedas**

País	Búsqueda por Palabras clave	Búsqueda por Título	Total	%
Argentina	980	5	985	10.51
Bolivia	370	1	371	3.96
Brasil	999	16	1015	10.83
Chile	1000	9	1009	10.77
Colombia	980	24	1004	10.72
Ecuador	999	8	1007	10.75
Paraguay	980	0	980	10.46
Perú	999	3	1002	10.69
Uruguay	1000	1	1001	10.68
Venezuela	990	5	995	10.62
Total	9297	72	9369	100

Fuente: elaboración propia.

En concordancia con el proceso metodológico establecido, y una vez aplicados los criterios de selección definidos, se analizaron 94 documentos para establecer las temáticas estudiadas sobre EF y extraer aquellas que correspondían al relevo generacional, como resultado se obtuvo que 29.8 % de los artículos tratan sobre temas relacionados con la caracterización del proceso de relevo generacional (objeto de este estudio), 10.6 % corresponde al tema de gestión de las EF; 8.5 % abordan teorías generales de este tipo de empresas (como comparación con las empresas no familiares, innovación y relación con el gobierno del país); los estudios que se enfocan al tema de gobierno corporativo para este tipo de organización representan 4.3 %. Los artículos que estudian la gestión de las EF con enfoque de género, sobre la mujer como gerente y/o emprendedora del negocio familiar, corresponden a 3.2 % (ver tabla 2).

**Tabla 2. Temáticas estudiadas sobre EF**

Temática tratada	Total		País de publicación	n	%
	n	%			
Cadena de valor	1	1.1	Argentina	1	1.1
Calidad de vida	1	1.1	Ecuador	1	1.1
Cambio organizacional	1	1.1	Brasil	1	1.1
Capacidad de absorción	1	1.1	Brasil	1	1.1
Capital intelectual	1	1.1	Argentina	1	1.1
Capital social	1	1.1	Venezuela	1	1.1
Caracterización EF	1	1.1	Chile	1	1.1
Ciclo de vida	1	1.1	Brasil	1	1.1
Competencias de la familia	2	2.2	Argentina	1	1.1
			Venezuela	1	1.1
Competitividad y productividad	1	1.1	Colombia	1	1.1
Crecimiento económico	1	1.1	Perú	1	1.1
Cultura organizacional, orientación al mercado	1	1.1	Colombia	1	1.1
Cultura, poder, decisión	1	1.1	Brasil	1	1.1
Derechos de decisión	1	1.1	Argentina	1	1.1
Eficiencia	1	1.1	Brasil	1	1.1
Emprendimiento	2	2.2	Argentina	1	1.1
			Venezuela	1	1.1
Enfoque de género mujer	3	3.2	Brasil	2	2.1
			Colombia	1	1.1
Estrategias de legitimidad	1	1.1	Brasil	1	1.1
Estructura de capital	1	1.1	Brasil	1	1.1
Familiaridad dinámica	1	1.1	Chile	1	1.1
Finanzas	1	1.1	Colombia	1	1.1
			Argentina	1	1.1
Gestión	10	10.6	Bolivia	2	2.1
			Brasil	6	6.3
			Colombia	1	1.1
Gestión de conocimiento	1	1.1	Brasil	1	1.1
Gestión de la innovación	1	1.1	Colombia	1	1.1
Gobernanza	1	1.1	Argentina	1	1.1
			Brasil	3	3.2
Gobierno corporativo	4	4.3	Perú	1	1.1
Internacionalización	1	1.1	Brasil	1	1.1
Mediación	1	1.1	Bolivia	1	1.1
Modelos de EF	2	2.0	Venezuela	2	2.0
Participación en economía local	1	1.1	Brasil	1	1.1
			Colombia	1	1.1
Planificación estratégica	2	2.2	Venezuela	1	1.1
Profesionalización	2	2.0	Brasil	2	2.0
			Colombia	1	1.1
Protocolo familiar	2	2.2	Ecuador	1	1.1
Representaciones sociales	1	1.1	Brasil	1	1.1
Sociedad por acciones simplificada	1	1.1	Colombia	1	1.1
			Argentina	2	2.1
			Brasil	14	14.9
			Colombia	6	6.4
			Ecuador	1	1.1
			Uruguay	1	1.1
			Venezuela	4	4.2
			Brasil	4	4.2
Teoría de EF	8	8.5	Chile	1	1.1
			Colombia	2	2.1
			Venezuela	1	1.1
Tecnologías de información y comunicación (TIC)	1	1.1	Argentina	1	1.1
Valores	2	2.2	Argentina	1	1.1
			Brasil	1	1.1
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>100</b>		<b>94</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

Se encontraron 28 documentos, de los cuales, 26 son artículos de revistas indexadas y 2 tesis de posgrado, distribuidos de la siguiente manera: Argentina (2), Brasil (14), Colombia (6), Ecuador (1), Uruguay (1) y Venezuela (4). No se encontraron publicaciones de Bolivia, Chile, Paraguay y Perú. Los artículos se publicaron en revistas pertenecientes a cada país, excepto en el caso de Argentina (un artículo se localizó en la revista *Community, Work and Family* de Reino Unido con rango Scimago Journal and Country Rank (SJR) 0.46 en cuartil Q2) y Brasil (con una publicación en la revista *International Journal of Business and management studies* de Turquía, indexada en *ProQuest*, EBSCO, DOAJ). La revista *Administração de Brasil* es la que tiene mayor cantidad de publicaciones con un total de cuatro, seguida por la revista *Estudios Gerenciales* con tres artículos. En cuanto a Ecuador, se obtuvo un artículo publicado en la Revista Politécnica que tiene indexación en Scielo, DOAJ y Latindex (ver tabla 3).

**Tabla 3. Revistas científicas donde se publican artículos sobre sucesión en empresas familiares de países sudamericanos**

País	Revista	Indexación	No. artículos	%
Argentina	Community, Work and Family	Q2	1	3.8
		SJR 0.46		
	Cadernos EBAPE-BR	DOAJ, ProQuest, Redalyc, Latindex, DRJI, Google Scholar	1	3.8
		International Journal of Business and management studies		
		ProQuest, EBSCO, DOAJ		
	Teoria e Prática em Administração,	Latindex, DOAJ, Dialnet	1	3.8
	Business and Management Review	No accesible	1	3.8
	Revista de Ciências da Administração	EBSCO, Redalyc, DOAJ, Dialnet, Latindex	1	3.8
	Revista de administração contemporânea	Scielo, Redalyc, Proquest, EBSCO, Latindex, DOAJ	2	8
	Psicologia & Sociedade	SJR 0.24	1	3.8
		Q3		
Brasil	Organizações & Sociedade	Scielo, Google Scholar, Latindex	1	3.8
	Revista de Administração	SCIELO, Latindex	4	15
		PROQUEST, Redalyc, EBSCO		
	Revista Contabilidade & Finanças	SJR 0.19	1	3.8
	Cadernos de Administração	Q4	2	8
		Scopus, Scielo, Latindex, Redalyc,		
	Estudios Gerenciales	Dialnet, DOAJ,	3	12
		Science Direct, Proquest, EBSCO		
	Revista politécnica	Scielo, DOAJ, Latindex	1	3.8
	Revista de Ciencias Sociales	Scielo, Latindex, Redalyc, Dialnet,	1	3.8
Uruguay	Telos	ProQuest, EBSCO	1	3.8
		Latindex		
	Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales	Revenctyt	1	3.8
	Revista Venezolana de Gerencia	SJR 0.17	1	3.8
		Q3		
Venezuela	Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas	Latindex, Revenctyt, Redalyc, Dialnet	1	3.8
	<b>Total</b>		<b>26</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

En concordancia con el objetivo planteado y la literatura revisada, la caracterización del proceso de relevo generacional se expone a continuación con respecto a los siguientes aspectos: motivos, formas de ejecución, dimensiones, etapas del proceso y modelos de EF. Se debe indicar que el rango de publicación se encuentra en el período de 1999 al 2017. Los idiomas considerados son español, inglés y portugués. El enfoque cualitativo está presente en 64 % de las investigaciones revisadas, en las que el estudio de caso predomina, y se utiliza la entrevista como técnica para la recolección de datos. Los artículos con análisis empíricos representan 93 % del total, la revisión teórica está presente en 7 % de las publicaciones (ver tabla 4).

Según los artículos revisados, el principal motivo por el que se realiza el relevo generacional es la muerte del predecesor (Ferreira, 2000; Kertész y Atalaya, 1999), lo que se relaciona con el hecho de que los predecesores no muestran el interés por preparar a los herederos ni tener un plan de sucesión. Las formas de sucesión que se presentan están relacionadas con el motivo. En la mayoría de las publicaciones se concluye que es un familiar quien directamente se hace cargo de la empresa; sin embargo, se encuentran dos casos de empresas de tercera y cuarta generación en Brasil que decidieron vender la empresa a un tercero porque los sucesores no pudieron resolver los conflictos y no tuvieron la aceptación de los miembros de la familia (Silva y Maia, 2006; Dias *et al.*, 2015), y donde la inexistencia de un plan de sucesión fue una de las causas para tomar la decisión de vender la empresa.

Con respecto a las dimensiones del proceso, en lo relacionado a la sucesión de propiedad y a la transferencia de la riqueza, se propone el desarrollo de un protocolo familiar que permita establecer los parámetros bajo los cuales los miembros de la familia deben interactuar en la empresa, y se debe relacionar con el plan de sucesión (Arenas y Rico, 2014; Eurich y Suero, 2012; Lozano, 2000). El contenido del protocolo puede variar para cada empresa, sin embargo, Lozano (2000) propone incluir los siguientes aspectos relacionados con la sucesión: intención sobre la propiedad del capital y su transmisión, preparación de las siguientes generaciones, requisitos exigidos a miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa, políticas de elección y retiro de los gobernantes.

Aunque los artículos revisados no lo mencionan,

en lo concerniente a la dimensión de transferencia de riqueza, se sugiere también la conformación de un Consejo de Familia (CF) que permita tomar las decisiones de la EF, incluyendo la selección del sucesor. De hecho las funciones del CF se pueden incluir en el protocolo familiar, de tal forma que se regulen las relaciones de los familiares y la empresa (Eurich y Suero, 2012; Romero y Hernández, 2014). El CF puede determinar los requisitos que deben tener los miembros de la familia que quieran ser parte de la empresa, lo que se relaciona con la planificación que es una de las etapas de la sucesión.

En relación a la dimensión de sucesión en el liderazgo, es necesario considerar que el sucesor debe ser reconocido por los miembros de la familia no sólo como quien hereda la empresa, sino como alguien que puede dar continuidad a la misma (Andrade, 2002; Dias *et al.*, 2014; Lara, Albuquerque y Diogo, 2013). Por tal motivo, se señala que el sucesor debe tener una formación tanto en la empresa (experiencia) como en la parte académica (profesionalización) y demostrar competencias que le permitan motivar y dirigir a los subordinados (Aira, 2016; Cruz, Wetzel y Esteves, 2008; Eurich y Suero, 2012; Felipe y Ferreira, 2006; Gómez, López y Betancourt, 2008; Lozano, 2008; Macêdo *et al.*, 2004; Petry y Moreira, 2009; Roth, Heinz y Birch, 2017; Santamaría y Pico, 2015). A esto se suma también el aspecto de género, pues se da preferencia a los hijos varones y las mujeres son excluidas de este proceso por aspectos culturales y a veces por las actividades de la empresa, como en el caso de la ganadería y la agricultura que se consideran actividades masculinas (Cruz *et al.*, 2008; Ferreira, 2000; Gallo y Peluso, 2013; Macêdo *et al.*, 2004; Kertész y Atalaya, 1999; Tarabal y Pádua, 2010).

En la dimensión preservación del legado y los valores familiares, para Lozano (2008) los descendientes deben recibir, como parte de su formación, el conocimiento de los valores que caracterizan a la empresa; mientras que para Aira (2016), se requiere la integración familiar afectiva, vocación de servicio, compromiso afectivo y normativo para que el proceso de sucesión tenga éxito. Lo que concuerda con lo establecido por Nandi *et al.* (2019), quienes sostienen que los valores familiares son la base para los valores empresariales y permiten mantener una adecuada relación entre los miembros de la familia que laboran en la organización.



**Tabla 4. Artículos revisados para la caracterización del proceso de relevo generacional en las empresas familiares de Sudamérica**

Autor(es)/Año	Título	Enfoque	Técnica	Actividad económica
<b>Argentina</b>				
Kertész y Atalaya (1999)	Family businesses in Argentina: current issues	Estudio de caso Cuantitativo 1 empresa de cuarta generación Estudio de caso	Encuesta	Distribución de Tabaco
Eurich y Suero (2012)	Sucesión de la empresa familiar agropecuaria: El caso de la empresa "la esperanza", Entre ríos, Argentina	Cualitativo 1 empresa en transición de la etapa de propietario controlador a la de sociedad de hermanos	Entrevista	Agropecuario
<b>Brasil</b>				
Ferreira (2000)	Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola AS	Cualitativo Estudio de caso 1 empresa de tercera generación	Entrevista	Industrial
Vidigal (2000)	A sobrevivência da empresa familiar no Brasil	Mixto 15 empresas	Entrevista Encuesta	Comercial Industrial
Macêdo et al. (2004)	O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher	Cualitativo 5 empresas con al menos un proceso de sucesión	Entrevista semiestructurada	Servicios Industrial Comercial
Felipe y Ferreira (2006)	O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira	Cuantitativo 1 empresa 197 trabajadores	Encuesta	Comercial
Silva y Maia (2006)	Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba	Cualitativo 1 empresa en la tercera generación	Entrevista semiestructurada	Industrial
Cruz et al. (2008)	A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro	Estudio de caso Cualitativo 7 empresarias de segunda generación	Entrevista a profundidad	Industrial, servicios, comercial
Petry y Moreira (2009)	Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares	Mixto 71 empresas	Encuesta Entrevista	Producción de bienes y servicios
Tarabal y Pádua (2010)	Fotografias de família pela ótica das sucessoras: um estudo sobre uma organização familiar	Cualitativo 1 empresa en transición a la segunda generación	Entrevista semiestructurada Historia de vida	Servicios Imprenta
Godól-de-Sousa y Fischer (2012)	The succession process at social enterprises in Brazil	Cuantitativo 32 emprendimientos económicos solidarios	Encuesta	Sociales (artesanía, reciclaje, agrícolas)
Grybovski y Vieira (2012)	Ciclo de vida das empresas familiares brasileiras de pequeno porte: Uma análise das características e dinâmica estrutural em uma rede de revenda de gás liquefeito	Cualitativo 30 empresas	Entrevista	Comercial
Lara, Albuquerque y Diogo (2013)	De "filho do dono" a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares	Cualitativo Estudio de caso 2 empresas Estudio de caso	Entrevista	Servicios (transporte) Industrial (fábrica de café)
Dias et al. (2014)	Dadalina S/A: Case Study on How to Overcome Succession Barriers on a Brazilian Family Business	Cualitativo 1 empresa con 16 herederos Estudio de caso	Entrevista a profundidad	Industrial textil
Dias et al. (2015)	Brazilian Fashion Business Dadalina S/A: Case Revisited	Cualitativo 1 empresa con 16 herederos Cualitativo	Entrevista a profundidad	Industrial textil
Roth et al. (2017)	Family owned business succession and governance: A multiple case study in Brazil	Estudio de caso 2 empresas en cuarta generación, 1 en segunda generación, 1 en primera generación	Entrevista a profundidad	Industrial, Comunicaciones, Comercial
<b>Colombia</b>				
Lozano (2000)	El protocolo en las empresas de propiedad familiar	Revisión teórica Cualitativo		Industrial (Calzado)
Gómez, López y Betancourt (2008)	Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas	Cualitativo 8 empresas de primera generación	Entrevista en profundidad	Comercial
Lozano (2008)	Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos	Cualitativo 4 empresas	Entrevista semiestructurada, revisión de álbumes de fotos, observación directa	Agroindustria, Comercial, Servicios
Lozano y Urbano (2008)	La vinculación de descendientes a la empresa familiar: Un estudio de casos colombianos	Cualitativo 4 empresas	Entrevista semiestructurada	Agroindustria, Comercial, Servicios
Arenas y Rico (2014)	La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar	Cualitativo 25 entrevistas	Entrevista semiestructurada	No se especifica
Lozano (2014)	El proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar. Un estudio empírico en Colombia	Mixto 4 empresas	Entrevista semiestructurada	Agroindustria, Comercial, Servicios
<b>Ecuador</b>				
Santamaría y Pico (2015)	Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa	Mixto 280 empresas	Encuesta	Comercial Agrícola Industrial Artesanal Financiero Servicios
<b>Uruguay</b>				
Gallo y Peluso (2013)	Estrategias Sucesorias en la Ganadería Familiar. Un enfoque de género	Revisión teórica de tres artículos		Ganadería
<b>Venezuela</b>				
Andrade (2002)	Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca	Cualitativo Análisis teórico		
Álvarez (2010)	Caracterización de la Empresa Familiar en el Municipio Torres, Estado Lara, Venezuela	Cualitativo	Entrevista	Artesanal, lácteo, agroindustrial
Romero y Hernández (2014)	La empresa familiar en Venezuela: rasgos distintivos de su situación	Cuantitativo 106 empresas	Encuesta	Diferentes actividades
Alta (2016)	La sucesión exitosa en las empresas familiares	Cualitativo 6 empresas de segunda generación	Observación participante Entrevista a profundidad	

Fuente: elaboración propia.

Las investigaciones analizadas no toman en cuenta en su marco teórico ninguna teoría sobre las etapas del proceso de relevo generacional; como las propuestas por Longenecker y Shoen (1978), Guinjoan y Llaurador (2009), Bañegil *et al.* (2012), Borrego *et al.* (2012), Audisio (2014), Jayantilal (2015); quienes coinciden en que se debe planificar la vinculación del sucesor a la organización. Cabe destacar las publicaciones realizadas por Lozano (2008, 2014) en las que, por medio de un estudio conducente a su tesis doctoral, analiza cuatro empresas colombianas y propone que el proceso de sucesión debe incluir las etapas de: formación, socialización, vinculación y pertenencia. Señala que los elementos que influyen en la formación son: la familia, la empresa, el mercado, el descendiente mismo y la sociedad; en tanto que la vinculación tiene tres factores: el modo, el momento y las motivaciones. Además, menciona que los factores a tomar en cuenta son el conocimiento, las condiciones contractuales, la realización profesional, la propiedad actual o el potencial, el compromiso y la satisfacción.

Relacionado con lo anterior, en los artículos revisados se aprecia como principal resultado la inexistencia de un plan de sucesión, lo que confirma la necesidad de una mayor divulgación sobre la importancia de la planificación para la continuidad de las EF. Cabe resaltar que dentro de la planificación es importante la elaboración de un plan de manejo de conflictos, que permita minimizar los problemas que surgen en la relación familia y empresa (Dias *et al.*, 2014; Dias *et al.*, 2015; Tarabal y Pádua, 2010). Se concluye que existe insuficiencia teórica y metodológica en el abordaje del proceso, pues no se relaciona lo empírico con lo teórico, ya que hay un distanciamiento que debe ser analizado y considerado en futuras investigaciones.

En los artículos revisados, cuatro de ellos consideran el modelo evolutivo tridimensional dentro del marco teórico para la realización de la investigación (Aira, 2016; Eurich y Suero, 2012; Godói-de-Sousa y Fischer, 2012; Silva y Maia, 2006). Mientras que tres estudios incluyen el modelo de los tres círculos (Aira, 2016; Arenas y Rico, 2014; Roth *et al.*, 2017). Si bien los modelos representan la dinámica de este tipo de empresas, se aprecia un vacío de conocimiento dentro de la literatura consultada en cuanto a la existencia de un modelo de sucesión que integre los aspectos requeridos para comprender cómo se lleva a cabo.

## CONCLUSIONES

La investigación sobre el relevo generacional se desarrolló principalmente con un enfoque cualitativo, por lo tanto, los resultados no se pueden generalizar hacia todo tipo de empresa familiar, porque se presentan características, procesos y realidades que se perciben de manera diferente por las personas involucradas. Sin embargo, dentro de los artículos analizados se encuentran aspectos comunes que caracterizan al proceso de relevo generacional para las empresas familiares que se consideran específicamente en esos estudios, los mismos que son: motivos para el relevo generacional, formas de ejecución del relevo, dimensiones, etapas del proceso de relevo generacional y modelos de EF relacionados con el proceso de relevo generacional.

Se evidencia una brecha entre la teoría desarrollada y los resultados de esta investigación, en cuanto a las etapas del proceso y a los modelos de EF. En el proceso se distingue una etapa relacionada con la planificación, pese a ello, en los 28 documentos revisados no se hace referencia a ninguna de las teorías existentes y entre los hallazgos se menciona que no se ha elaborado un plan de sucesión. Así mismo, se determina que el modelo evolutivo tridimensional es el más utilizado para explicar las etapas de relevo generacional que atraviesan este tipo de organizaciones, pero no se ha desarrollado un modelo específico que muestre los aspectos inmersos en el relevo generacional.

En cuanto al volumen de producción científica sobre relevo generacional, es notorio que Brasil y Colombia son los países con un mayor número de publicaciones, por lo tanto, se debe continuar con el análisis de este proceso en otros países y en relación con otras variables de estudio, como por ejemplo la cultura organizacional, el entorno en el que se desenvuelve la empresa, la percepción de los subordinados con respecto al sucesor, las estrategias para involucrar a los descendientes y los mecanismos de manejo del cambio que acompañen el desarrollo del relevo generacional.

Para futuras investigaciones se sugiere ampliar la búsqueda en otras bases de datos y añadir países que tengan presencia de EF. Se deben considerar las limitaciones del software en cuanto a cantidad de resultados por búsqueda y uso de operadores booleanos. También se recomienda utilizar la combinación del relevo

generacional con otras variables como por ejemplo la cultura organizacional.

## REFERENCIAS

- Acurio, Y. (2010). *Modelo de Gestión Administrativa para la transición de la primera a la segunda generación en las empresas familiares ecuatorianas*. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/570/17/UPS-QT02836.pdf>
- Aira, M.R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 82-104. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/709/709455730005.pdf>
- Álvarez, P. (2010). Caracterización de la empresa familiar en el municipio Torres, estado Lara, Venezuela. *Revista Científica Digital del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 1(2), 1-16. Recuperado de [https://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/2010-2-1\(1-16\)%20Alvarez%20rcieg%20noviembre\\_articulo\\_id12.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/2010-2-1(1-16)%20Alvarez%20rcieg%20noviembre_articulo_id12.pdf)
- Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19), 375-389. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29001903>
- Arenas, H., y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. <https://doi.org/10.1016/J.ESTGER.2014.02.013>
- Audisio, N.J. (2014). *La familia, una empresa hoy. Mañana...?: Gestión, transición y sucesión*. Argentina: Editorial Brujas.
- Bañegil, T., Hernández, R., y Barriuso, C. (2012). El protocolo familiar y sus instrumentos de desarrollo en las empresas familiares de Extremadura. *Tourism and Management Studies*, (8), 139-150. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3887/388743870015.pdf>
- Barroso, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *GeoGraphos*, 5(60), 98-132. <https://doi.org/10.14198/GEOGRA2014.5.60>
- Beltrán, R., Selem, M., y Argüelles, M. (2014). *Implementando el plan de sucesión en la empresa familiar*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.13.pdf>
- Benavides, C., Quintana, C., y Guzmán, V. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, 40(1), 41-57. <https://doi.org/10.1007/>

- s11187-011-9362-3
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., y Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00337.x>
- Bocatto, E., Gispert, C., y Rialp, J. (2010). Family-Owned Business Succession: The Influence of Pre-performance in the Nomination of Family and Nonfamily Members: Evidence from Spanish Firms. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 497-523. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00306.x>
- Borrego, M., Moreno, A., y Cuarenta, S. (2012). Planificación estratégica una herramienta competitiva para la sucesión de la empresa familiar: marco teórico. *Red Internacional de Investigadores En Competitividad*, 4(1), 2063-2080. Recuperado de <https://riico.net/index.php/riico/article/view/813>
- Burgoa, T., Herrera, E., y Treviño, J. (2013). Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan. *International Journal of Good Conscience*, 8(2), 1-22. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8\(2\)1-22.pdf](http://www.spentamexico.org/v8-n2/A1.8(2)1-22.pdf)
- Carlock, R.S., y Ward, J.L. (2001). *Strategic planning for the family business : parallel planning to unify the family and business*. New York: Palgrave.
- Carrión, R. (2015). *La falta de un plan de sucesión generacional en las empresas familiares y la creación de un protocolo familiar*. Recuperado de <https://1library.co/document/q05mnkly-falta-sucesion-generacional-empresas-familiares-creacion-protocolo-familiar.html>
- Cervera, X., Montoya, I., y Montoya, L. (2013). Factores de éxito en el relevo generacional en empresas de familia. *Punto de Vista*, 4(6), 39-65. <https://doi.org/10.15765/pdv.v4i6.404>
- Coffman, B.A. (2014). *The Family Business Succession Model: An Exploratory Analysis Of Factors Impacting Family Business Succession Preparedness* (Disertación de doctorado). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/18529429.pdf>
- Cruz, R., Wetzels, U., y Esteves M. (2008). A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. *Cadernos Ebape.Br*, 6(3). Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000300009>
- Dias, M., Bulegon, M., Almeida, R., y Aylmer, R. (2014). Business and Management Review DUDALINA S/A: Case Study on How to Overcome Succession Barriers on a Brazilian Family Business. *Business and Management Review*, 4(1), 217-229. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/328415001\\_Business\\_and\\_Management\\_Review\\_DUDALINA\\_SA\\_Case\\_Study\\_on\\_How\\_to\\_Overcome\\_Succession\\_Barriers\\_on\\_a\\_Brazilian\\_Family\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/328415001_Business_and_Management_Review_DUDALINA_SA_Case_Study_on_How_to_Overcome_Succession_Barriers_on_a_Brazilian_Family_Business)
- Dias, M., Bulegon, M., Aylmer, R., y Aylmer, R. (2015). Brazilian Fashion Business Dudalina S/A: Case Revisited. *International Journal of Business and Management Studies*. Recuperado de <http://www.universitypublications.net/ijbms/0401/html/DE4C111.xml>
- Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149-160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>
- Dźwigoł-Barosz, M. (2018). Prerequisites for successful succession in family company according to its successor. *Managerial Economics*, 19(2), 169-185. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.7494/manage.2018.19.2.169>
- Eurich, L., y Suero, M. (2012). Sucesión de la empresa familiar agropecuaria: el caso de la empresa “La esperanza”. Recuperado de [http://www.aader.org.ar/XVI\\_jornada/trabajos/archivos/2012/090\\_trabajo\\_A\\_atm\\_eurich.pdf](http://www.aader.org.ar/XVI_jornada/trabajos/archivos/2012/090_trabajo_A_atm_eurich.pdf)
- Felipe, M., y Ferreira M. (2006). O Processo Sucessório e a Cultura Organizacional em uma Empresa Familiar Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4). <https://doi.org/10.1590/S1415-6552006000400005>
- Ferreira, L. (2000). Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das Indústrias Filizola SA. *Organizações & Sociedade*, 7(18), 141-155. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v7n18/12.pdf>
- Gallego, I. (2015). El relevo generacional en la empresa familiar. La sucesión mortis causa y



- el sistema legitimario español. *Cuadernos de Reflexión*, (20). Recuperado de [http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0\\_x11\\_1453719202.pdf](http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0_x11_1453719202.pdf)
- Gallo, A., y Peluso, I. (2013). Estrategias Sucesorias en la ganadería familiar. Un enfoque de género. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(32), 17-34. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=453644793002>
- Garzón, M. e Ibarra, A. (2012). La empresa familiar, Revisión documental. *Desarrollo Gerencial*, 4(2), 174-214. Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2407>
- Gersick, K., Davis, J., McCollom, M., y Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. USA: Harvard Business School Press.
- Gimeno, A. (2004). *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas* (Tesis doctoral). Recuperado de <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/TESIS A GIMENO.pdf>
- Global Corporation Center [GCC]. (2017). *La empresa familiar y el gobierno corporativo*. Recuperado de [https://www.globalcorporationcenter.com/wp-content/uploads/Informe\\_EFGCf.pdf](https://www.globalcorporationcenter.com/wp-content/uploads/Informe_EFGCf.pdf)
- Godói-de-Sousa, E., y Fischer, R.M. (2012). The succession process at social enterprises in Brazil. *Revista de Administração*, 47(3), 473-488. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072012000300011>
- Gómez, G., López, M., y Betancourt, J. (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 269-292. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503712>
- González, L., Castruita, E., y Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). *Pensamiento y Gestión*, (44). Recuperado de <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/9617>
- Guinjoan, M., y Llaurador, J. (2009). *50 respuestas a 49 dudas sobre la Sucesión*. Recuperado de [http://www.ipyme.org/Publicaciones/Guia\\_Sucesion.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/Guia_Sucesion.pdf)
- Grzybovski, D., y Vieira, L. (2012). Ciclo de Vida das Empresas Familiares Brasileiras de Pequeno Porte: Uma Análise das Características e Dinâmica Estrutural em uma Rede de Revenda de Gás Liquefeito de Petróleo. *Teoria e Prática Em Administração*, 2(2), 78-96. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4252413&info=resumen&idioma=ENG>
- Hernández, C., Vargas, B., Gutiérrez, B., Figueroa, E., y Correa, L. (2019). Analysis of the application of the integral management in six commercial companies of family type in Florencia, Colombia. *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación*, 9(2), 273-288. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n2.2019.9162>
- Hiepler, M. (2019). *Social capital and social networks in family business succession processes* (Tesis de doctorado). Recuperado de <https://dspace.ub.uni-siegen.de/handle/ubsi/1436>
- Jacsó, P. (2009). Calculating the h-index and other bibliometric and scientometric indicators from Google Scholar with the Publish or Perish software. *Online Information Review*, 33(6), 1189-1200. <https://doi.org/10.1108/14684520911011070>
- Jayantilal, S. (2015). *La Teoría de juegos y la sucesión en las empresas familiares* (Tesis doctoral). Recuperado de <https://dehesa.unex.es:8443/handle/10662/4117>
- Kertész, R., y Atalaya, C. I. (1999). Family businesses in Argentina: Current issues. *Community, Work & Family*, 2(1), 93-103. <https://doi.org/10.1080/13668809908414252>
- Lara, J., Albuquerque, A., y Diogo, R. (2013). De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. *Revista de Administração*, 48(1), 21-33. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/55829>
- Longenecker, J.G., y Schoen, J.E. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16 (3). Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/210766562?pq-origsite=gscholar>
- Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 16(74),

- 49-67. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232000000100002&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232000000100002&lng=en&tlng=es)
- Lozano, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de caso. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 243-268.
- Lozano, M. (2014). El proceso de socialización, vinculación y pertenencia de descendientes a la empresa familiar. Un estudio empírico en Colombia (Tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, España.
- Lozano, M., y Urbano, D. (2008). La vinculación de descendientes a la empresa familiar. Un estudio de casos colombianos. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 37-63.
- Macêdo, K., Caixeta, C., Guimaraes, D., Macêdo, G., y Hernandez, J. (2004). O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher. *Psicologia & Sociedade*, 16(3), 69-81. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v16n3/a09v16n3.pdf>
- Manzano, G., y Ayala, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Algunas claves del éxito. *Boletín de Estudios Económicos*, 57(177), 433-449.
- Marcelino, M., Torres, A., Muñoz, D., y Camacho, A. (2020). Profesionalización en la Empresa Familiar: evolución y líneas de investigación. *Nova Scientia*, 12(2), 1-32. <https://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2508>
- Molina, P., Botero, S., y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, (41). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>
- Moreno, D. (2015). Desafíos actuales de la Empresa Familiar. Garrigues. Recuperado de <https://www.garrigues.com/sites/default/files/documents/newsletter-empresa-familiar-octubre-2015.pdf>
- Nandi, R., Singh, G., y Talib, P. (2019). Succession in Family Business: Sharing the Cognitive Map. *Paradigm*, 23(1), 53-69. <https://doi.org/10.1177/0971890719836525>
- Pascual, C. (2012). *Empresa familiar: mujer y sucesión* (Tesis de doctorado). Recuperado de <https://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/9363/2013000000684.pdf?sequence=1>
- Pérez, A. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 1(3). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4817932>
- Petry, L., y Moreira, A. (2009). Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20(49), 109-125.
- Quejada, R., y Ávila, J. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 149-158. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Romero, J., y Hernandez, L. (2014). La empresa familiar en Venezuela: rasgos distintivos de su situación. *Telos*, 16(3), 476-492.
- Roth, L., Heinz, M., y Birch, R. (2017). Family owned business succession and governance: A multiple case study in Brazil. *Revista de Ciências da Administração*, 19(48), 96-107. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2017v19n48p96/pdf>
- Santamaría, E., y Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2). Recuperado de [https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista\\_politecnica2/article/view/383/pdf](https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/ojs2/index.php/revista_politecnica2/article/view/383/pdf)
- Sharma, P., Chrisman, J.J., y Gersick, K.E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, 25(1), 5-15. <https://doi.org/10.1177/0894486512437626>
- Silva, A., y Maia, R. (2006). Vista do Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. *Revista de Administração*, 41(1), 107-117. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/44378/47998>
- Soto, A., De la Garza, M.I., Esparza, J.L., y San Martín, J.M. (2015). The influence of family relationships in the succession: A factorial analysis of Mexican enterprises. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 238-256. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2014-0036>
- Soto, A., De la Garza, M.I., Esparza, J.L., y San Martín,

- J.M. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 105-136. <https://doi.org/https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.sefat>
- Tagiuri, R., y 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>
- Tarabal, F., y Pádua, A. (2010). Fotografias de Família pela Ótica das Sucessoras: um Estudo sobre uma Organização Familiar Family Snapshots through the Eyes of Successors: a Study of the Family Organization. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 478-494. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000300006>
- Vallejo, M. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 151-171. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1357983>
- Vidigal, A. (2000). A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. *Revista de Administração*, 35(2), 66-71. Recuperado de <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3502066.pdf>
- Will-Harzing, A. (2016) Publish or Perish (PoP) Versión 7.18 [Software] Recuperado de: <https://harzing.com/resources/publish-or-perish>

## NOTAS DE AUTOR

<sup>a</sup> Doctorante de Administración en la Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Magister en Administración de Empresas (MBA) Programa Integral de Habilidades Múltiples por la Escuela Politécnica del Ejército, Ecuador. Diploma Superior en Gestión para el aprendizaje Universitario de la Escuela Politécnica del Ejército, Ecuador. Ingeniera en Sistemas e Informática de la Escuela Politécnica del Ejército, Ecuador. Docente titular auxiliar de tiempo completo, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato. Sus líneas de investigación: dirección estratégica, administración, comportamiento organizacional, finanzas. Autora de correspondencia. Correo electrónico: bavellan@pucesa.edu.ec  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5244-8582>

### Últimas publicaciones:

- Avellán, V. (2021). Centro de Desarrollo Empresarial un paradigma para la relación Universidad-Empresa. En O. Pérez (Presidencia), *I Congreso Estudiantil Latinoamericano en Ciencias de la Gestión CELCGE 2021*. Congreso dirigido por Pontificia Universidad Católica del Ecuador y Asociación Iberoamericana de Control de Gestión, Ecuador.
- Castro, G., Avellán, V., y Castro, J. (2019). Situación de la gestión de residuos sólidos en las Municipalidades de Ecuador. Caso de estudio: Municipalidad de Tisaleo. En *Las tendencias en Contabilidad y Gestión Empresarial: Visión de Ibero-América* (pp. 360-374). Quito: Centro de Publicaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Avellán, N., y Avellán, V. (2018). Las mujeres en el ámbito laboral y su empoderamiento en el liderazgo empresarial. *Res Non Verba*, 8(2), 177-192.

<sup>b</sup> Doctora (PhD) en Ciencias Técnicas de la Universidad: Ministerio de Educación Superior de Cuba (MES). Máster en Dirección por la Universidad Tecnológica de la Habana (ISPJAE), Cuba. Diplomado

en Dirección y Organización de Empresas por la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba. Diplomado europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE), por el Grupo de Cooperación para la Formación Empresarial Eurocubana (COFEE), la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas ESADE, Barcelona, España y la Universidad Tecnológica de la Habana, Cuba. Licenciada en Psicología por la Universidad Central de las Villas “Marta Abreu”, Santa Clara, Cuba. Docente investigadora titular de tiempo completo. Directora de la Escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato. Sus líneas de investigación son: gestión del talento humano, dirección estratégica, administración, gestión universitaria, resolución de problemas, gestión de la calidad del servicio, comportamiento organizacional, responsabilidad social empresarial, gestión turística. Correo electrónico: vhernandez@pucesa.edu.ec  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7864-6723>

de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín. En *Avances de la psicología: Tendencias y aplicaciones en el campo clínico-social-educativo y organizacional* (pp. 205-226). Ambato: Pío XII.

#### Últimas publicaciones:

- Reyes, D., y Hernández, V. (2021). Relaciones de poder y su influencia en la inteligencia emocional de adolescentes. *Polo del conocimiento*, 6(7), 121-149.
- Pérez, O., Alarcón, M., Frías, R., Peñaloza, V., y Hernández, V. (2021). Tendencia y perspectiva del comercio justo entre los países latinoamericanos con responsabilidad social. En *Comercio internacional & Derecho aduanero y tributario en la comunidad andina* (pp. 155-177). Ambato: Pío XII.
- Pérez, O., Alarcón, M., Núñez, J., y Hernández, V. (2020). Proceso de dirección estratégico y responsabilidad social empresarial para potenciar el turismo en tiempos emergentes. En Y. Chirinos, A. Ramírez, R. Godínez, N. Barbera, D. Rojas, *Tendencias en la investigación universitaria: Una visión desde Latinoamérica* (pp. 691-710). Venezuela: Fondo Editorial Universitario Servando Garcés.
- Santamaría, N., y Hernández, V. (2020). Desarrollo de un modelo de gestión por competencias para la mejora del desempeño