

Los factores generacionales y su incidencia en el proceso de sucesión de las empresas familiares.  
Generational Factors and Their Incidence in the Succession Process of Family Businesses.

Sneyther Fabricio Vélez Palacios, Evelyn Tatiana Pinargote Navarrete

CONFLUENCIA DE  
INNOVACIONES CIENTÍFICAS  
Enero - junio, V°5-N°1; 2024

- ✓ **Recibido:** 28/04/2024
- ✓ **Aceptado:** 12/05/2024
- ✓ **Publicado:** 30/06/2024

PAIS

- Ecuador, Manabí, Calceta.
- Ecuador, Manabí, Calceta.

INSTITUCIÓN:

- Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López.
- Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López

CORREO:

- ✉ [sneyther.velez@espam.edu.ec](mailto:sneyther.velez@espam.edu.ec)
- ✉ [etpinargote@espam.edu.ec](mailto:etpinargote@espam.edu.ec)

ORCID:

- 🌐 <https://orcid.org/0009-0003-4882-7306>
- 🌐 <https://orcid.org/0000-0002-4197-8422>

FORMATO DE CITA APA

Vélez, S. Pinargote, E. (2024). *Los factores generacionales y su incidencia en el proceso de sucesión de las empresas familiares*. Revista G-ner@ndo, V°5 (N°1,). 751 -762.

Resumen

Las empresas familiares desempeñan un papel crucial en la economía y la sociedad de muchos países. En este artículo, se exploró los aspectos conceptuales, teóricos y estructurales relacionados con los factores generacionales. Además, el objetivo de esta investigación fue analizar cómo los factores generacionales afectan el proceso de sucesión en las empresas familiares. Para llevar a cabo este estudio, se utilizó una metodología de revisión bibliográfica, la cual permitió identificar patrones y tendencias en la literatura existente. Se examinaron diversas fuentes académicas, artículos científicos y estudios previos relacionados con la sucesión en empresas familiares. Los resultados obtenidos muestran que los factores generacionales que inciden en el proceso de sucesión son diversos, entre ellos se encuentran: la cultura familiar, el protocolo familiar, la formación académica de los sucesores, la resistencia al retiro por parte de los fundadores y la tecnología. Estos factores son de vital importancia para comprender y abordar de manera efectiva el proceso de sucesión en las empresas familiares, ya que influyen directamente en la continuidad y éxito de la organización.

**Palabras clave:** Factores generacionales, sucesión, empresas familiares, cambio generacional

Abstract

Family businesses play a crucial role in the economy and society of many countries. This article explored the conceptual, theoretical, and structural aspects related to generational factors. Furthermore, the aim of this research was to analyze how generational factors affect the succession process in family businesses. To conduct this study, a bibliographic review methodology was used, which allowed for the identification of patterns and trends in the existing literature. Various academic sources, scientific articles, and previous studies related to succession in family businesses were examined. The results show that the generational factors influencing the succession process are diverse, including: family culture, family protocol, the academic training of successors, the resistance to retirement by the founders, and technology. These factors are of vital importance for understanding and effectively addressing the succession process in family businesses, as they directly influence the continuity and success of the organization.

**Keywords:** Generational factors, succession, family-owned companies, Generational change.

## Introducción

Las empresas familiares en Latinoamérica y, en particular, en Ecuador, representan una fuerza vital en la economía, como lo demuestran Santamaría y Pico (2015), quienes destacan que los modelos de negocios familiares se entrelazan para formar un sistema empresarial único. Esta interconexión no solo refleja lazos de consanguinidad y amistad, sino también la colaboración para establecer organizaciones diversas, tal como señala Molina (2016).

Camino (2018) subraya la importancia de las empresas familiares, que constituyen más de dos tercios de todas las empresas a nivel mundial, convirtiéndose en pilares del desarrollo económico y social. Su contribución al Producto Interior Bruto (PIB) y al crecimiento del empleo es significativa. En lo que respecta a Ecuador, Revista Lideres (2017) asegura que el 90,5% (45 250) de las empresas registradas en la base de datos de la Superintendencia de Compañías se denominan como empresas familiares. Mientras que el 7,9% son de propiedad no familiar y el 1,7% de propiedad desconocida. Lo que destaca su relevancia para el desarrollo económico a través de la generación de empleo. Espinoza et al., (2021) confirman esta afirmación con un estudio de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), que indica que las empresas familiares generan el 90% de los empleos y contribuyen con aproximadamente el 40% del Valor Agregado Bruto (VAB) de la economía.

Sin embargo, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019) revela que, a pesar de que las organizaciones comerciales en Guayaquil representan el 40,13% de los sectores de la economía, la sucesión empresarial a través de las generaciones enfrenta desafíos significativos. Por esto las empresas familiares tienden a no superar la sucesión de primera, segunda y tercera generación, lo que pone de manifiesto las dificultades que enfrentan las empresas familiares para superar la transición generacional.

La evolución de la gestión empresarial ha sido significativa, impulsando a diversos sectores a abandonar los enfoques tradicionales y adoptar nuevas prácticas que mejor reflejen

---

las dinámicas actuales del mercado. Panchana et al. (2019) destacan esta transición, enfatizando la necesidad de que las empresas reevalúen sus modelos de gestión para identificar tanto amenazas como oportunidades que puedan influir en su crecimiento en el mercado.

En el contexto de las empresas familiares, el cambio generacional introduce factores únicos que influyen en la trayectoria de la empresa. A menudo, la nueva generación tiende a ser más conservadora en términos de riesgo financiero, prefiriendo preservar la riqueza existente en lugar de buscar su expansión agresiva. Esta tendencia hacia una estructura financiera conservadora puede ser tanto una fortaleza como una limitación, dependiendo de las circunstancias del mercado y los objetivos a largo plazo de la empresa.

Alba, (2022) resalta que la continuidad generacional es el objetivo estratégico primordial de las empresas familiares. Este proceso no solo implica la transferencia de la propiedad y la gestión a los sucesores, sino también la transmisión de conocimientos y valores fundamentales que han sustentado la empresa. Santamaria y Pico (2015) complementan esta visión al señalar que la sucesión afecta a los tres subsistemas de la empresa familiar: la familia, la propiedad y la empresa. El cambio de liderazgo puede desencadenar una revolución interna, generando incertidumbre entre aquellos que dependen de la empresa.

El proceso de sucesión en las empresas familiares es un camino complejo que impacta directamente en su longevidad. Este no es un evento aislado, sino una transición que debe ser cuidadosamente planificada y ejecutada a lo largo del tiempo. Goyzueta (2013) identifica la sucesión como un factor crítico que puede contribuir al fracaso empresarial, considerándolo un riesgo significativo en la conducta empresarial. Perrachón, (2009) concuerda en que la sucesión es un proceso multifacético y prolongado, no simplemente un cambio de liderazgo puntual. Pajón (2021) añade que la sucesión puede ser un camino lleno de desafíos, desde la tranquilidad hasta el conflicto entre herederos, potencialmente llevando al fracaso.

---

La ausencia de estrategias claras y definidas desde la fundación de la empresa familiar puede afectar negativamente la transición de poder entre generaciones y, por ende, el éxito de la empresa, como lo indican Panchana et al. (2019). Estas estrategias deben estar integradas en la misión y visión de la empresa, permitiendo prever problemas futuros mediante el análisis de riesgos y sirviendo como base para la continuidad del negocio a través de una planificación estratégica sólida.

En el contexto ecuatoriano, las empresas familiares enfrentan desafíos en su continuidad generacional debido a la gestión inconsistente de la sucesión, la administración de recursos y la implementación de políticas para la preservación de la empresa. Esto resulta en una alta tasa de disolución después de la primera generación. Barroso y Barruiso, (2014) destacan que la transmisión de la empresa de generación en generación es un factor de riesgo para su continuidad. La sucesión generacional es una de las principales causas de la desintegración de las empresas familiares, con solo un 30% que sobrevive de la primera a la segunda generación y apenas un 15% que permanece activo en la tercera generación.

Este estudio aporta significativamente al conocimiento social y empresarial, destacando la relevancia de una transición familiar bien gestionada, considerando los factores generacionales clave y su impacto en el proceso de sucesión. La investigación no solo reluce la importancia de estos factores, sino que también establece un camino para futuras indagaciones en este campo. La identificación de los factores generacionales críticos ha tenido un efecto positivo en el proceso de sucesión de las empresas familiares en Ecuador. Moreno (2023) proporciona un contexto más amplio, señalando que, en Colombia las empresas familiares constituyen el 86,5% del tejido empresarial, y en Brasil, aunque la continuidad promedio de las empresas familiares es de 9 años, solo el 30% logra pasar a la segunda generación y un escaso 15% alcanza la tercera generación.

---

El presente trabajo de revisión tiene como principal objetivo analizar los factores generacionales y su incidencia en el proceso de sucesión de las empresas familiares, por lo consiguiente realizar levantamiento de información bibliográfica de referentes teóricos que abordan estudios sobre los factores generacionales y el proceso de la sucesión de las empresas familiares y por último determinar la influencia de los factores generacionales en el proceso de sucesión de empresas familiares.

### **Materiales Y Métodos**

La metodología que se utilizó para el desarrollo del presente trabajo es la revisión bibliográfica, que tuvo como objetivo realizar una indagación de los documentos y la bibliografía de información recopilada por otros autores que hayan teorizado sobre tema empleado para la elaboración de trabajos anteriores. Esta revisión se empleó para la confección de una lista que reúne publicaciones tales como artículos científicos, libros, y otros materiales académicos que reflejen el estado actual de la temática a trabajar. Para la ubicación y selección de los documentos bibliográficos se utilizó varias fuentes documentales, utilizando descriptores claves y criterios de selección con la ayuda del método analítico para identificar y analizar los factores que inciden en el proceso de sucesión.

### **Análisis y resultados**

A continuación, se presenta una tabla con la selección y obtención de información de autores que aportan significativamente los factores generacionales y su incidencia en el proceso de sucesión de las empresas familiares. Posterior se presenta los factores que inciden en el proceso sucesorio de las empresas familiares.

De acuerdo a la revisión literaria que se ha realizado, se hallaron que los principales factores que afectan al proceso de sucesión de las empresas familiares son los que se presentan en la tabla anterior. Estos autores tienden a tener una amplia visión de aquellos problemas más

---

comunes al no tener un proceso sucesorio correcto y que llevan con ello la pérdida de las entidades u organizaciones familiares. En los que coinciden varios autores y que han tenido una similitud, puesto que son factores que influyen notoriamente en el proceso de sucesión de las empresas familiares.

*Tabla1. Identificación teórica sobre los factores generacionales con mayor influencia en el proceso de sucesión de las empresas familiares.*

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
La cultura	La cultura organizacional rígida en las empresas familiares puede presentar desafíos significativos durante el proceso de sucesión.
Protocolo familiar	Al no tener un protocolo familiar establecido afecta la transición de la entidad familiar ya que no hay un plan claro para la sucesión.
Formación académica	La falta de formación académica puede limitar las habilidades de gestión, comunicación y resolución de problemas del sucesor.
La resistencia al cambio	La resistencia al cambio generacional en las empresas familiares es un fenómeno complejo que involucra factores emocionales, psicológicos y organizacionales.
Tecnología	La tecnología ha tenido un impacto significativo en las empresas familiares, ya que algunas familias no se adaptan al desarrollo tecnológico.

*Fuente. Elaborado por autor*

➤ La cultura: La cultura organizacional rígida puede dificultar la adaptación a cambios necesarios para la continuidad y crecimiento de la empresa familiar. Es

importante fomentar un ambiente de apertura y flexibilidad para permitir la incorporación de nuevas ideas y prácticas de gestión.

➤ Protocolo familiar: La falta de un protocolo familiar puede generar incertidumbre y conflictos durante el proceso sucesorio. Establecer un plan claro y comunicarlo a todos los miembros de la familia puede facilitar una transición suave y exitosa.

➤ Formación académica: La falta de formación académica puede ser una barrera para el éxito del sucesor en la gestión de la empresa. Es importante invertir en el desarrollo de habilidades de liderazgo, comunicación y resolución de problemas para garantizar una transición efectiva.

➤ Resistencia al cambio: La resistencia al cambio puede obstaculizar la implementación de nuevas prácticas y estrategias en la empresa familiar. Es fundamental promover un ambiente de apertura al cambio y fomentar el diálogo entre las diferentes generaciones para facilitar la transición generacional.

➤ Tecnología: La tecnología puede ser una herramienta clave para impulsar la innovación y el crecimiento en la empresa familiar. La falta de adaptación tecnológica puede limitar la competitividad y la eficiencia. Incorporar herramientas tecnológicas y capacitar a los sucesores en su uso puede ser fundamental para el éxito a largo plazo de la empresa.

---

**Tabla2.** *Determinación de la influencia de los factores generacionales en el proceso de sucesión de empresas familiares.*

Factor generacional	Incidencia en la sucesión
La cultura familiar	Alta
Protocolo familiar	Alta
Formación académica	Media
Resistencia al cambio	Media
Tecnología	Baja

*Fuente. Elaborado por autor*

Los factores generacionales juegan un papel fundamental en el proceso de sucesión en las empresas familiares. La cultura familiar y el protocolo familiar son dos de los factores más importantes que impactan en la sucesión. La cultura familiar puede influir en las expectativas y valores de los miembros de la familia, así como en la forma en que se toman las decisiones en la empresa. El protocolo familiar también juega un papel crucial en el proceso de sucesión, ya que establece las reglas y procedimientos para la transición de poder de una generación a otra. Es importante que el protocolo familiar esté bien establecido y sea aceptado por todos los miembros de la familia para garantizar una transición suave y exitosa. La formación académica de los sucesores también es un factor importante a considerar. Si bien no es el único factor determinante, una formación académica sólida puede brindar a los sucesores las habilidades y conocimientos necesarios para liderar la empresa de manera efectiva. La resistencia al cambio es otro factor generacional que puede afectar el proceso de sucesión en las empresas familiares. Las generaciones más jóvenes pueden tener una mayor disposición para adoptar cambios y nuevas formas de hacer las cosas, mientras que las generaciones más mayores pueden mostrar resistencia a abandonar las prácticas tradicionales.



La tecnología es un factor generacional que puede influir en la sucesión en las empresas familiares. Las generaciones más jóvenes suelen estar más familiarizadas y cómodas con la tecnología, lo que puede resultar en una mayor capacidad para adaptarse a los cambios tecnológicos en la empresa.

### **Conclusiones**

En conclusión, los factores generacionales son un aspecto fundamental en la gestión del talento y la dinámica organizacional. La diversidad generacional en las empresas representa tanto un desafío como una oportunidad para fomentar la innovación y desarrollo de la entidad. Cabe mencionar que el cambio generacional en las empresas familiares es un proceso natural que implica la llegada de nuevos sucesores y la transición de la gestión empresarial. Las empresas deben abordar este cambio con una gestión del cambio proactiva, preparando a los empleados para la jubilación y facilitando la transferencia de conocimientos y habilidades a las nuevas generaciones.

Se considera destacar que las empresas familiares están experimentando un notable crecimiento, ya que son las principales generadoras de empleo e ingresos para las familias. Según un estudio realizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, en Ecuador el 90% de las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son de tipo familiar. Sin embargo, debido a la alta presencia de estas empresas en el país, existen factores que afectan el proceso de sucesión dentro de las mismas, ya que muchas de ellas no logran adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio

Es importante que las empresas familiares consideren estos factores y trabajen en estrategias para abordarlos eficazmente durante el proceso de sucesión. Un plan de sucesión bien elaborado, la comunicación abierta entre generaciones y la formación académica pueden facilitar una transición exitosa y asegurar la longevidad del negocio familiar.

---

## Referencias

- Álvarez, M. (2020). *Factores determinantes del éxito empresarial en el proceso de sucesión directiva de una empresa familiar. Estudio de caso: "Panadería Chávez"*. Tesis, Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Retrieved from <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38451>
- Ampuero, F., & Quizhpi, K. (2022). *Factores que influyen en la sucesión generacional de las empresas familiares de Latinoamérica. Revisión bibliográfica*. Tesis, Universidad del Azuay. Retrieved from <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/11774>
- Arnoldo, L. (2012). El proceso de sucesión de la empresa familiar y su impacto en la organización. 6(2). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/286437753\\_El\\_Proceso\\_de\\_Sucesion\\_en\\_la\\_Empresa\\_Familiar\\_y\\_su\\_Impacto\\_en\\_la\\_Organizacion\\_The\\_succession\\_process\\_in\\_a\\_family\\_owned\\_business\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_the\\_organization](https://www.researchgate.net/publication/286437753_El_Proceso_de_Sucesion_en_la_Empresa_Familiar_y_su_Impacto_en_la_Organizacion_The_succession_process_in_a_family_owned_business_and_its_impact_on_the_organization)
- Barroso, A., & Barruiso (2014). Las empresas familiares. *unex*. Retrieved from [https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014\\_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf](https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf)
- Caballero, A. (2022). *La Empresa Familiar: La sucesión generacional y su problemática. El Protocolo Familiar como posible solución*. Tesis, Universidad Zaragoza. Retrieved from <https://zaguan.unizar.es/record/111138/files/TAZ-TFG-2022-371.pdf>
- Camino Mogro, S., & Bermudez Barrezueta, N. (2021). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46–72. Recuperado el 01 de agosto de [https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes\\_Economicos/article/view/20](https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/20)
- De la Garza, M., Esparza, J., & San Martín, J. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. 31(56). Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/205/20568068006/html/>
- Espinoza, C., Salinas, A., & Portalanza, A. (2021). *POLICY REPORT: EMPRESAS FAMILIARES EN ECUADOR*. Tesis, Universidad Espiritu Santo. Retrieved from <https://www.uees.edu.ec/wp-content/uploads/2021/12/Policy-Report-Empresas-Familiares-en-Ecuador-2021.pdf>
-

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC (2019). Encuesta a Empresas. Encuesta Estructural Empresarial. Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-a-empresas/>
- Gaona-Tamez, L. L., Hernández-Sandoval, R. H., & Aguilera-Mancilla, G. (2020). *Principales dificultades que afectan el crecimiento y éxito de las empresas familiares de Monclova, Coahuila* [Artículo]. Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Monclova, Coahuila, México.
- Gómez, J. (2016). Un modelo formal del proceso de sucesión generacional en empresas familiares mexicanas. *Revista Universitaria Ruta*, 18(2).
- Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Redalyc*(31). Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- Jaimes, G., & Albornoz, N. (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Revista Científica universidad del norte*, 50(50). Retrieved from <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/13306>
- Molina, P., Botero, S., & Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Scielo*. Retrieved from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762016000200006](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762016000200006)
- Moncayo, A., & Otriz, T. (2018). *Análisis de los factores de éxito y fracaso y su incidencia en el cambio generacional de las empresas familiares en el cantón Milagro-Ecuador*. Tesis, Universidad Estatal de Milagro. Retrieved from <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3892/1/AN%c3%81LISIS%20DE%20LOS%20FACTORES%20DE%20%c3%89XITO1.pdf>
- Moreno, J. (2023, Abril 28). *redalyc*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/1942/194274896008/>
- Pajón, S. (2021). *Mecanismos para proteger una empresa familiar ante el cambio generacional: caso CLORSA Ltda.* Tesis, Universidad EAFIT. Retrieved from <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/a1015db6-edfb-4612-81ef-07b99783fd24/content>
- Panchana, M., Peña, H., Cochea, H., & Reyes, A. (2019). La diversidad generacional y la micro-empresa familiar. *uctunexpo*, 23(94). Retrieved from <https://uctunexpo.autanabooks.com/index.php/uct/article/view/164/211>
-

- Pavón, M. (2017). *Factores influyentes en el cambio generacional de las empresas familiares entre la 2a generación y la 3a generación*. Tesis doctoral, Universitat Abat Oliba CEU. Retrieved from <https://www.tdx.cat/handle/10803/454822#page=1>
- Perrachón, J. (2009). *planagropecuario*. Obtenido de [http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/libros/Familias\\_y\\_campo/Capitulo\\_3\\_115.pdf](http://www.planagropecuario.org.uy/publicaciones/libros/Familias_y_campo/Capitulo_3_115.pdf)
- Rave, E., & Moreno, J. (2023). Proceso de sucesión en la empresa familiar. Estudio de caso, grandes empresas vs. pymes. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. Retrieved from <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1460/1904>
- Revista Líderes. (Noviembre de 2017). *Revista Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/nueve-empresas-pais-datos-estudios.html>
- Rossignoli, G. (2016). La sucesión en empresas familiares y el comportamiento de los empleados. *Empresarial*, 10(38). Retrieved from <https://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-empresarial/index.php/empresarial-ucsg/article/view/105>
- Ruiz, L., & Carmona, f. (2020). *bonga*. Obtenido de <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/6630>
- Santamaria, E., & Pico, F. (28 de Febrero de 2015). Obtenido 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)
- Sánchez, F. (15 de Junio de 2019). *scielo*. Obtenido de <http://www.scielo.org.pe/pdf/ridu/v13n1/a08v13n1.pdf>
- Ticona, F., & Ponce, E. (2023). Sucesión generacional y continuidad empresarial en las micro y pequeñas empresas familiares del sector textil. (8), 14.
- Yamazaki, G., & Urquiza, R. (2010). Sucesión en la empresa familiar. *Deloitte*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>
-