

REPÚBLICA DE HONDURAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

**DOCTORADO EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**



TESIS DOCTORAL

**“EL CONTROL Y GESTION PARA LA PYMES FAMILIAR EN LAS CIUDADES DE  
TEGUCIGALPA Y SAN PEDRO SULA, HONDURAS. UN ANALISIS DESDE LOS  
FACTORES DE RENTABILIDAD Y LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO”**

QUÉ PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

PRESENTA

HECTOR NOEL PINEDA BETANCOURT

ASESOR ACADEMICO: DRA. YENNY EGUIGURE

CIUDAD UNIVERSITARIA SEPTIEMBRE, 2023

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**DR. FRANCISCO JOSE HERRERA ALVARADO**

RECTOR

**MAE. BELINDA FLORES DE MENDOZA**

VICERRECTORA ACADÉMICA

**DRA. JESSICA PATRICIA SÁNCHEZ MEDINA**

SECRETARIA GENERAL

**Dr. RAÚL ARMANDO EUCEDA**

DIRECTOR DE POSGRADOS

**MAE. OSCAR ARQUÍMEDES ZELAYA**

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

**DR. JOSÉ FRANCISCO MARTINEZ BARAHONA**

COORDINADOR GENERAL DEL POSGRADO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIASECONÓMICAS  
(POSFACE)

**DRA. JOSELYN ALVARADO SIWADY**

COORDINADORA DEL DOCTORADO EN DIRECCIÓN  
EMPRESARIAL(POSFACE)

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi familia, cuyo amor y apoyo inquebrantable me han impulsado a alcanzar este logro académico. A mis padres (QDDG) e hijos, que siempre creyeron en mí y me brindaron las herramientas necesarias para perseguir mis sueños. A mis amigos y colegas, quienes me inspiraron con sus ideas y colaboración. A mis profesores y mentores, cuyos conocimientos y orientación han sido fundamentales en mi desarrollo académico. Y, finalmente, a todas las personas que, de una forma u otra, contribuyeron a mi formación y crecimiento intelectual.

DEGT-UNAH

## RESUMEN

Este estudio de investigación se enfoca en analizar la relación entre la participación y comunicación de la familia empresaria, las acciones de gestión familiar, el desempeño financiero y el origen del protocolo en el contexto de la sucesión familiar, centrándose en la rentabilidad y continuidad del negocio. El problema de investigación se basa en la necesidad de comprender cómo estos cuatro factores clave influyen en la sucesión familiar y, en última instancia, en la rentabilidad y continuidad del negocio. Se utilizó una metodología de investigación cuantitativa que involucró una muestra representativa de empresas familiares. Los hallazgos clave revelaron una relación significativa entre las variables estudiadas, lo que lleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. En primer lugar, se encontró que una mayor participación y comunicación de la familia empresaria está asociada positivamente con la rentabilidad y continuidad del negocio durante la sucesión. Esto destaca la importancia de una comunicación efectiva y una participación de la familia en la toma de decisiones estratégicas y operativas. En segundo lugar, se observó que las acciones de gestión familiar basadas en buenas prácticas tienen un impacto positivo en la rentabilidad y continuidad del negocio. Lo que implica la implementación de políticas y procedimientos que promuevan la profesionalización de la gestión y el establecimiento de prácticas sólidas en áreas clave como la planificación estratégica y la gestión del talento. En tercer lugar, se encontró que un desempeño financiero sólido y consistente también contribuye a la rentabilidad y continuidad del negocio durante la sucesión familiar. Una gestión financiera efectiva y una rentabilidad adecuada respaldan la estabilidad y viabilidad del negocio a largo plazo. Por último, el origen del protocolo familiar utilizado en la sucesión también mostró una relación significativa con la rentabilidad y continuidad del negocio. La consideración de las mejores prácticas, la historia y la cultura empresarial en el desarrollo del protocolo familiar

contribuye a una sucesión exitosa y sostenible. En resumen, este estudio demuestra la importancia de la participación y comunicación de la familia empresaria, las acciones de gestión familiar, el desempeño financiero y el origen del protocolo en la rentabilidad y continuidad del negocio durante la sucesión familiar.

**Palabras claves:** sucesión familiar, protocolo familiar, gestión familiar, desempeño financiero, continuidad del negocio

## **ABSTRACT**

This research study focuses on analyzing the relationship between business family involvement and communication, family management actions, financial performance and the origin of the protocol in the context of family succession, focusing on business profitability and continuity. The research problem is based on the need to understand how these four key factors influence family succession and, ultimately, business profitability and continuity. An empirical research methodology involving a representative sample of family businesses was used. The key findings revealed a significant relationship between the variables studied, leading to reject the null hypothesis and accept the alternative hypothesis. First, it was found that greater business family involvement and communication is positively associated with business profitability and continuity during succession. This highlights the importance of effective communication and family involvement in strategic and operational decision making. Secondly, it was observed that family management actions based on good practices have a positive impact on the profitability and continuity of the business. This implies the implementation of policies and procedures that promote the professionalization of management and the establishment of sound practices in key areas such as strategic planning and talent management. Third, strong and consistent financial

performance was also found to contribute to profitability and business continuity during family succession. Effective financial management and adequate profitability support the long-term stability and viability of the business. Finally, the origin of the family protocol used in the succession also showed a significant relationship with business profitability and continuity. Consideration of best practices, history and business culture in the development of the family protocol contributes to successful and sustainable succession. In summary, this study demonstrates the importance of business family involvement and communication, family management actions, financial performance, and the origin of the protocol on business profitability and continuity during family succession.

**Key words:** family succession, family protocol, family management, financial performance, business continuity

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.1 OBJETIVOS .....	7
1.1.1 Objetivo general.....	7
1.1.2 Objetivos específicos .....	7
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	8
1.4 DELIMITACIÓN .....	10
1.5 VIABILIDAD.....	12
<b>CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....</b>	<b>14</b>
2.1 ESTADO DEL ARTE .....	14
2.1.1 La relación entre los problemas de sucesión y el desempeño empresarial .....	14
2.1.2 Importancia de la planificación de la sucesión de las PYMES para lograr un crecimiento inclusivo .....	15
2.1.3 El marco analítico sobre sucesión y desarrollo en empresas familiares .....	16
2.1.4 Sucesión de CEO de la familia a CEO profesional -Problema de la agencia y el papel del miembro de la familia en BOD .....	17
2.1.5 La sucesión en la empresa familiar: el gran reto de la familia.....	18
2.1.6 Planificación estratégica y sucesión en las PYMES: un estudio de caso múltiple sobre empresas familiares italianas .....	19
2.1.7 Comprender la planificación de la sucesión como una estrategia para combatir las	

intenciones de rotación .....	20
2.1.8 Planificación de la sucesión del liderazgo, la economía actual de la transformación digital: Un factor clave en la creación de competencia e innovación .....	21
2.1.9 Las PYMES manufactureras de propiedad familiar y la capacidad de innovación: Una comparación entre las sucesiones intrafamiliares y las adquisiciones externa .....	23
2.1.10 La planificación de la sucesión .....	25
2.1.11 La sucesión familiar a través del lente de la inteligencia tecnológica .....	31
2.2 MARCO REFERENCIAL .....	35
2.2.1 Principales características de las empresas familiares .....	39
2.2.2 Tipologías de empresas familiares .....	43
2.2.3 Problemáticas de la empresa familiar .....	47
2.3 MARCO LEGAL .....	56
2.3.1 Ley de Fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) .....	56
2.3.2 Código de Comercio de Honduras .....	57
2.3.3 Ley de protección al consumidor .....	58
2.3.4 Código Tributario .....	58
2.3.5 Código del Trabajo .....	59
2.3.6 Acuerdos de libre comercio .....	59
2.3.7 Tratados Internacionales .....	61
2.4 ORGANIZACIÓN, PLANIFICACION Y PROFESIONALIZACION DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	62
2.4.1 Mecanismos de control en diferentes tipos de Empresas Familiares .....	65
2.4.2 Planificación de la sucesión como estrategia de combate a las intenciones de rotación .....	66

2.5 ESTRUCTURA Y ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR .....	67
2.6 MARCO TEORICO E INSTITUCIONAL .....	73
2.6.1 Gobierno corporativo y desempeño en la empresa familiar .....	78
2.6.2 Estructuras de gobernanza empresarial – familiar .....	79
2.6.3 Beneficios y costes de gobierno de la Empresa Familiar.....	81
2.7 EL PROTOCOLO FAMILIAR.....	82
2.7.1 La continuidad y la responsabilidad social empresaria de la empresa familiar .....	85
2.7.2 Equilibrar las tres piezas interconectadas .....	87
2.7.3 Sucesión de PYMES familiares y la importancia de asesores .....	90
2.7.4 Resultados del asesoramiento en PYMES familiares .....	91
2.7.5 La gestión de la sucesión .....	93
2.7.6 Inteligencia competitiva.....	94
2.7.7 Explorando la planificación de la sucesión.....	99
2.8 CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN .....	99
2.8.1 Definiciones de PYMES y Empresa Familiar .....	101
2.8.2 El desafío de un plan de sucesión y la teoría subyacente.....	103
2.8.3 Mejorar el desempeño de las medianas y pequeñas empresas (MIPYMES).....	106
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA APLICADA .....</b>	<b>115</b>
3.1 PARADIGMA.....	116
3.2 ENFOQUE Y ALCANCE.....	117
3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	118
3.3.1 Tipo de Investigación.....	119
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	120

3.4.1 Tipo de muestreo.....	121
3.4.2 Cálculo de la muestra.....	122
3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	123
3.6 PROCESO DE VALIDACIÓN .....	128
3.7 PLAN DE ANÁLISIS .....	130
3.7.1 Métodos y modelos de análisis de datos / Programas a utilizar para análisis de datos .....	133
3.8 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	135
3.9 HIPÓTESIS.....	140
3.9.1 Hipótesis nula.....	140
3.9.2 Hipótesis alternativa.....	141
3.9.3 Prueba de hipótesis .....	143
3.10.1 Modelo de Ecuaciones Estructurales .....	144
<b>CAPITULO IV. RESULTADOS.....</b>	<b>146</b>
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EN CUADROS Y TABLAS DE EXCEL .....	146
4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS CON SPSS/ ANÁLISIS INFERENCIAL .....	160
4.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS CON EL SOFTWARE SMART PLS VERSIÓN 4.0.9.2 .....	190
<b>CAPITULO V. DISCUSIÓN .....</b>	<b>196</b>
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>201</b>
<b>CAPITULO VII. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>209</b>
<b>CAPITULO VIII. ANEXOS .....</b>	<b>231</b>
ANEXO 1 Encuesta.....	232

## Índice de tablas y figuras

### Índice de tablas

Tabla 1. Ventajas y desventajas de las empresas familiares.....	42
Tabla 2. Operacionalización de variables.....	135
Tabla 3. Origen de los puntos incluidos en el protocolo.....	156

### Índice de figuras

Figura 1. Dos tercios de las empresas familiares de EE. UU. tienen familiares de próxima generación trabajando en el negocio.....	34
Figura 2. Interacción entre empresa y familia.....	40
Figura 3. Ciclo de vida de la empresa familiar.....	50
Figura 4. Acuerdos de libre comercio de Honduras.....	61
Figura 5. Tipos de empresas familiares.....	64
Figura 6. Dimensión de la estructura.....	69
Figura 7. Fórmula de gestión empresarial familiar.....	71
Figura 8. Dimensión de la gobernanza del Negocio Familiar.....	81
Figura 9. Proceso de Sucesión.....	84
Figura 10. Componentes de un plan de continuidad.....	86
Figura 11. Equilibrio las tres piezas interconectadas.....	88

Figura 12. Marco conceptual de la Inteligencia Competitiva.....	95
Figura 13. Desempeño empresarial.....	114
Figura 14. Pasos en la elaboración de Instrumentos.....	126
Figura 15. Diagrama Causa y Efecto, cuatro variables de esta investigación .....	139
Figura 16. Correlación de Kendall para X1 Y.....	143
Figura 17. Metodología.....	145
Figura 18. Ubicación Geográfica de la PYME.....	146
Figura 19. Cantidad de Empleados de la PYME Encuestada .....	147
Figura 20. Forma Jurídica de la PYME encuestada.....	147
Figura 21. Pregunta si posee o No, protocolo .....	148
Figura 22. Antigüedad de la empresa familiar.....	149
Figura 23. En que Generación se encuentra la PYME.....	150
Figura 24. Generaciones de miembros trabajando para la empresa familiar .....	150
Figura 25. Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar.....	152
Figura 26. Participación y comunicación de la familia empresaria.....	154
Figura 27. Origen de los puntos incluidos en el protocolo.....	155
Figura 28. Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021).....	157
Figura 29. Escala de valor.....	158

Figura 30. Órganos de gobierno familiar que posee la PYME.....	159
Figura 31. Prueba de Chi-Square.....	176
Figura 32. Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar. - Correlación ..	186
Figura 33. Participación y comunicación de la familiar empresaria – Correlación.....	187
Figura 34. Origen de los puntos incluidos en el protocolo- Correlación.....	188
Figura 35. Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021).....	189
Figura 36. Modelo de Ecuaciones Estructurales (PLS-SEM ).....	193
Figura 37. Fiabilidad y Validez.....	194
Figura 38. Ajuste del modelo .....	195

**Las siglas y abreviaturas utilizadas en la presente tesis por compendio se detallan a continuación.**

1. AVE: Asociación Valenciana de Empresarios
2. CCE: Consejo Coordinador Empresarial
3. CCIC: Cámara de Comercio e Industrias de Cortes
4. CCIT: Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa
5. CEO: Chief Executive Officer/ Director Ejecutivo
6. COVID-19: Coronavirus 19
7. EDEM: Escuela de empresarios
8. EDF: Empresa de Dirección Familiar
9. EE. UU: Estados Unidos
10. EF: Empresa Familiar
11. EFC: Empresa Familiar Coyuntural
12. EFI: Empresa Familiar de Inversión
13. EFT: Empresa de Trabajo Familiar
14. ENF: Empresa No Familiar
15. ESG: Environmental, Social and Governance
16. FEDECÁMARA: Federación de Cámaras de Comercio e Industrias de Honduras
17. GEEF: Groupement Européen des Entreprises Familiales
18. MIPYMES: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
19. OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
20. PIB: Producto Interno Bruto
21. PWC: PricewaterhouseCoopers

22. PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas
23. RRHH: Recursos Humanos
24. S.A. Sociedad Anónima
25. S. de R.L. Sociedad de Responsabilidad Limitada
26. SEE/EEE: Escuela de Economía de Estocolmo
27. SPSS: Statistical Package for the Social Sciences
28. USAP: Universidad de San Pedro Sula

DEGT-UNAH

## **Introducción**

### **Visión general del tema estudiado**

La presente investigación se centra en el estudio de la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula, específicamente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). El objetivo principal es analizar cómo cuatro variables clave, a saber, la participación y comunicación de la familia empresaria, las acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, el desempeño financiero y el origen de los puntos incluidos en el protocolo, influyen en la sucesión, la rentabilidad y la continuidad de estas empresas familiares. Las pequeñas y medianas empresas siguen siendo un subsector importante en la economía nacional de los países, su contribución es considerada el pilar de estos, debido a su capacidad para mejorar la producción y el bienestar humano (Akingunola, 2011). Distintos autores como se citan más adelante describen el término PYMES de diferentes maneras. Las definiciones describen claramente los requisitos de capital para establecer un negocio. Aunque, el capital no es el único factor que determina si una empresa es una PYMES o no. Osazee y Anao (1999) argumentan que una pequeña empresa es cualquier entidad establecida, propiedad, administrada y controlada por no más de dos personas y que tiene una participación de relativamente reducida en su mercado.

La participación y comunicación de la familia empresaria es un elemento esencial en la sucesión exitosa y la continuidad del negocio familiar. Se explorará cómo una comunicación efectiva y una participación de los miembros de la familia empresaria en la toma de decisiones estratégicas y operativas pueden influir en la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

Las acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar son otro aspecto crucial para considerar. Se analizarán las prácticas y políticas implementadas por las empresas familiares

para asegurar una gestión sólida y profesionalizada, incluyendo áreas como la planificación estratégica, la sucesión planificada y la gestión del talento.

El desempeño financiero es un indicador clave para evaluar la salud y la viabilidad de las empresas familiares. Se examinará cómo el rendimiento financiero de estas PYMES en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula puede influir en la sucesión y la continuidad, y cómo las decisiones financieras impactan en la estabilidad y crecimiento a largo plazo.

Además, se investigará el origen de los puntos incluidos en el protocolo familiar utilizado en estas empresas. Se considerará la importancia de incorporar las mejores prácticas, la historia y la cultura empresarial en el desarrollo de un protocolo familiar sólido, que facilite una sucesión exitosa y una transición suave entre generaciones.

En conjunto, esta investigación busca proporcionar una visión general y holística de la sucesión y la continuidad de las empresas familiares en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula. Al relacionar las cuatro variables mencionadas, se pretende obtener una comprensión más completa de los factores que influyen en la sucesión exitosa y la continuidad de las PYMES familiares en Honduras. Los hallazgos de este estudio pueden ofrecer valiosas recomendaciones y orientación para las empresas familiares, así como contribuir al desarrollo de políticas y prácticas que promuevan la sostenibilidad y el crecimiento de estas organizaciones en el largo plazo.

A continuación, se proporciona un resumen explicativo de cada uno de los capítulos derivados de esta investigación doctoral:

En el capítulo I, se introduce y contextualiza el problema de investigación. Se destacan los desafíos y las cuestiones que enfrentan las PYMES familiares en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula en relación con el control, la gestión, la rentabilidad y la continuidad del negocio.

Se establece la relevancia y la necesidad de abordar este problema en la investigación.

El capítulo II, se lleva a cabo una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con el tema de estudio. Se analizan investigaciones previas, teorías y conceptos clave sobre la gestión de PYMES familiares, la rentabilidad empresarial y la continuidad del negocio. Se presenta un marco teórico que sirve como base para la investigación y proporciona una comprensión sólida del contexto y los conceptos clave.

El capítulo III, se detalla la metodología utilizada en la investigación. Se describe el diseño de investigación empleado, el tipo de muestreo utilizado para seleccionar las PYMES familiares participantes en el estudio y se presentan las hipótesis de investigación que serán evaluadas en el análisis de datos. Se explica cómo se recopilaban los datos y se proporciona una visión general del enfoque metodológico.

Capítulo IV presenta los resultados de la investigación. Se muestran los datos recopilados y se analizan en función de las hipótesis planteadas. Se utilizaron gráficos, tablas y estadísticas para representar los hallazgos. Los resultados revelan cómo se relacionan las prácticas de control y gestión con la rentabilidad y la continuidad del negocio en las PYMES familiares de Tegucigalpa y San Pedro Sula.

Capítulo V, se discuten y se interpretan los resultados obtenidos en el capítulo anterior. Se comparan los hallazgos con la literatura revisada en el Capítulo II y se analizan las implicaciones de los resultados en términos de la gestión de PYMES familiares y la toma de decisiones empresariales. Se exploran posibles explicaciones de los resultados y se identifican áreas de interés adicional.

El último capítulo (VI) resume las conclusiones generales de la investigación. Se responde

a las hipótesis planteadas en el Capítulo III y se destacan los hallazgos clave. Además, se proporcionan recomendaciones específicas para mejorar las prácticas de control y gestión en las PYMES familiares de las ciudades estudiadas. Estas recomendaciones se basan en la investigación y están diseñadas para contribuir a la rentabilidad y la continuidad del negocio en este contexto particular.

En conjunto, estos capítulos constituyen la estructura esencial de la investigación doctoral, proporcionando un marco completo para comprender y abordar el problema de control y gestión en las PYMES familiares en Tegucigalpa y San Pedro Sula, Honduras.

DEGT-UNA<sup>H</sup>

## Capítulo I. Planteamiento del problema de investigación

El planteamiento del problema de investigación se centra en las PYMES familiares de Tegucigalpa y San Pedro Sula, y aborda la situación problemática desde la perspectiva de la familia, propiedad y empresa. El objetivo es identificar y comprender los desafíos específicos que enfrentan estas empresas familiares en cuanto a rentabilidad, continuidad del negocio y el protocolo de sucesión, así como proponer herramientas y modelos de gestión y control administrativo que les permitan superar dichos desafíos.

En el mundo empresarial, las empresas familiares desempeñan un papel crucial en la economía global. Sin embargo, existe una preocupante tasa de fracaso en la transición generacional y continuidad de estas empresas. Según Romero (2018), aproximadamente el 80% de las organizaciones comerciales son empresas familiares, pero solo tres de cada diez llegan a la tercera generación y el 60% no supera siquiera la segunda. Ante esta problemática, es esencial investigar las causas y posibles soluciones que contribuyan a mejorar la continuidad de las empresas familiares

En Honduras, según diario La Prensa (2018), especialistas estiman que las empresas familiares representan el 90% de la Pequeñas y Medianas Empresas, la mayoría de ellas se caracteriza por un debilitamiento a partir de la segunda generación, este debilitamiento conlleva como ya se dijo en una preocupante tasa de fracaso en la transición generacional y continuidad de estas empresas parte de ese problema se debe principalmente a que no se tiene un protocolo de sucesión debidamente documentado para que las generaciones venideras diriman sus conflictos de la mejor manera sin que afecte el negocio. Amat y Corona (2007) define el protocolo familiar de sucesión como un documento a través del cual los miembros de la familia titular de la empresa pueden dirigir los problemas que afectan a su continuidad, acordando principios y reglas cuyo

cumplimiento contribuyan a una mayor unidad familiar y posibilitar la continuidad de la empresa.

González y Villalobos (2010) identifica la necesidad de llevar a cabo un análisis de la sucesión directivas en las empresas familiares para poder establecer y determinar los elementos claves paragarantizar la transición y preparación de la empresa con herramientas de gestión, eficiencia de procesos, normatividad y políticas, entre otras; que hagan posible que la siguiente generación continúe con la operación y crecimiento del negocio.

La sucesión familiar en las empresas representa un desafío importante debido a la complejidad de las dinámicas familiares y empresariales involucradas. Para abordar este desafío, es fundamental comprender cómo la participación y comunicación de la familia empresaria, las acciones de gestión familiar, el desempeño financiero y el origen del protocolo influyen en el proceso de sucesión y el éxito a largo plazo de la empresa. Sin embargo, existe una falta de investigación en profundidad que explore estas variables en conjunto y cómo se interrelacionan en el contexto de la sucesión familiar.

El problema de investigación consiste en comprender cómo la participación y comunicación de la familia empresaria, las acciones de gestión familiar, el desempeño financiero y el origen del protocolo afectan el proceso de sucesión familiar y el rendimiento de la empresa a lo largo del tiempo. Se requiere una investigación exhaustiva que examine la relación entre estas variables, identifique las mejores prácticas y proporcionar recomendaciones para una sucesión familiar exitosa

## 1.1 Objetivos

### 1.1.1 *Objetivo general*

El objetivo principal de esta tesis doctoral es analizar en profundidad la dinámica de las empresas familiares en el contexto de la rentabilidad y continuidad del negocio para las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula, con el fin de comprender cómo las particularidades de la gestión familiar impactan en su desempeño y sostenibilidad a largo plazo. Para lograr este objetivo, se llevará a cabo un estudio exhaustivo que incluirá la identificación y relación entre cuatro factores: la participación y comunicación de la familia empresaria, las acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, el desempeño financiero y el origen de los puntos incluidos en el protocolo. Además, se buscará proporcionar recomendaciones prácticas y basadas en evidencia para mejorar la gestión y el éxito de las empresas familiares.

### 1.1.2 *Objetivos específicos*

- Proponer recomendaciones y estrategias específicas para mejorar las prácticas de control y gestión en las PYMES familiares en estas dos ciudades, con el objetivo de optimizar su rentabilidad y asegurar su continuidad en el mercado.
- Investigar la relación entre las prácticas de control y gestión y la continuidad del negocio en las PYMES familiares de Tegucigalpa y San Pedro Sula, identificando los factores críticos que contribuyen o dificultan la sostenibilidad de estas empresas en el tiempo
- Analizar la influencia de los factores de rentabilidad en las PYMES familiares en las ciudades mencionadas, examinando cómo las estrategias de control y gestión afectan directamente la rentabilidad de estos negocios.

## 1.2 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las prácticas actuales de control y gestión en las PYMES familiares de Tegucigalpa y San Pedro Sula, Honduras?
- ¿Cómo influyen las estrategias de control y gestión en la rentabilidad de las PYMES familiares en Tegucigalpa y San Pedro Sula?
- ¿Cuáles son los factores críticos que contribuyen a la continuidad del negocio en las PYMES familiares de estas dos ciudades?
- ¿Qué obstáculos o desafíos pueden dificultar la sostenibilidad a largo plazo de las PYMES familiares en Tegucigalpa y San Pedro Sula?
- ¿Qué recomendaciones y estrategias específicas pueden proponerse para mejorar las prácticas de control y gestión en estas PYMES familiares con el fin de optimizar su rentabilidad y asegurar su continuidad en el mercado?

## 1.3 Justificación

Esta investigación se justifica de manera sólida debido a su potencial aporte tanto a la academia como al ámbito empresarial y socioeconómico en general. Esta investigación busca aportar novedad, pertinencia y relevancia al campo de estudio, además de brindar beneficios sociales y resolver problemáticas específicas.

En primer lugar, esta investigación se considera novedosa debido a su enfoque integrador y multidimensional, que aborda la relación entre el protocolo y la sucesión familiar, la gestión y el control del negocio, y la continuidad de la empresa familiar. En el país es el primer estudio que se desarrolla sobre las empresas de sucesión familiar en el control y gestión para la PYMES, La

mayoría de los estudios existentes tienden a abordar estos temas de manera fragmentada, centrándose en aspectos individuales, mientras que esta investigación propone un enfoque holístico y completo.

En segundo lugar, la pertinencia de esta investigación radica en la importancia y prevalencia de las empresas familiares en la economía global. Estas empresas constituyen una gran parte del tejido empresarial, y su éxito y continuidad son fundamentales para el desarrollo económico y la creación de empleo. Comprender y mejorar los procesos de sucesión, protocolo y gestión familiar en estas organizaciones se vuelve crucial para asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Además, la relevancia de esta investigación se destaca por su enfoque práctico y aplicado. Los hallazgos y recomendaciones resultantes tendrán una influencia directa en las decisiones estratégicas y operativas que las empresas familiares deben tomar en relación con la sucesión y el protocolo. Esto permitirá mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de sucesión, así como fortalecer la gobernanza familiar y empresarial.

En términos de beneficios sociales, esta investigación contribuirá a la creación de un entorno empresarial más estable y sostenible, al fomentar un protocolo exitoso y una gestión efectiva en las empresas familiares. Esto no solo generará empleo y crecimiento económico, sino que también fortalecerá la confianza en estas organizaciones como actores responsables y comprometidos con su entorno.

La racionalidad de una investigación reposa en las justificaciones que son valoradas a nivel teórico, metodológico y empírico. A raíz de ello, se tiene a bien argumentar las investigaciones presentes en esta tesis a través de los mecanismos propuestos por (Hernández, Fernández, &

Baptista, 2014), mismos que se dan a conocer a continuación; conveniencia, la cual se pregunta qué tan conveniente es una investigación o para qué sirve, relevancia social y cómo se favorecerían con los resultados, implicaciones prácticas como si la exploración ayudará a resolver un problema social, valor teórico cómo va a servir la información analizada y utilidad metodológica cómo la búsqueda va a ayudar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos.

Por otra parte, la implicación práctica de esta tesis descansa en la información científica que permite a los tomadores de decisiones dentro de las entidades familiares emplear un instrumento como el protocolo de sucesión para la continuidad de la empresa familiar al grado de hacerlas rentables.

En conclusión, la realización de esta investigación doctoral es justificada por su novedad, pertinencia y relevancia en el campo de estudio de la sucesión y protocolo familiar, la gestión y control del negocio, y la continuidad de la empresa familiar. Además, la investigación proporcionará beneficios sociales al mejorar los procesos empresariales y contribuir al desarrollo económico y sostenibilidad de las empresas familiares

#### **1.4 Delimitación**

La delimitación de esta tesis doctoral se establecerá en referencia al protocolo y sucesión familiar en las PYMES ubicadas específicamente en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula, en Honduras, Centroamérica.

**1.4.1** En cuanto a la delimitación espacial, esta investigación se enfocará únicamente en estas dos ciudades, considerando que son dos de los principales centros económicos y empresariales del país. Esto permitirá obtener un panorama representativo de las prácticas de protocolo y sucesión familiar en el contexto local y abordar los desafíos específicos que enfrentan las PYMES en estas áreas geográficas.

**1.4.2** En términos de la delimitación temporal, el estudio se centrará en un periodo específico, comprendido, entre 2022 al 2023. Esta delimitación permitirá analizar las prácticas y tendencias recientes en cuanto al protocolo y la sucesión familiar en las PYMES de Tegucigalpa y San Pedro Sula, considerando el contexto socioeconómico y empresarial en constante evolución.

**1.4.3** Desde una perspectiva conceptual, se abordará el problema de investigación considerando los aspectos relacionados con el protocolo y la sucesión familiar en las PYMES. Esto incluirá el análisis de la influencia de factores como la participación y comunicación de la familia empresaria, las acciones tendientes a las buenas prácticas de gestión familiar, el desempeño financiero y el origen de los puntos incluidos en el protocolo. Se buscará comprender cómo estos elementos interactúan y afectan la sucesión familiar en el contexto de las PYMES en Tegucigalpa y San Pedro Sula.

En resumen, la delimitación espacial se enfocará en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula en Honduras, la delimitación temporal abarcará un periodo específico del 2022 al 2023, y la delimitación conceptual se centrará en el protocolo y la sucesión familiar en las PYMES, considerando los factores clave mencionados anteriormente. Estas delimitaciones permitirán un estudio más específico y contextualizado de la problemática en estas áreas geográficas y contribuirán a la comprensión de las prácticas de sucesión familiar en las PYMES de Honduras.

## 1.5 Viabilidad

La viabilidad de esta investigación depende de varios factores, entre ellos los recursos financieros, humanos, temporales y el acceso al área de trabajo del investigador. A continuación, se analizará cada uno de estos aspectos:

**Recursos financieros:** Los recursos financieros son necesarios para llevar a cabo esta investigación, ya que pueden requerirse fondos para adquirir material, software, acceso a bases de datos, pagar a asistentes de investigación, entre otros gastos. Es importante evaluar si se cuenta con los recursos financieros necesarios para llevar a cabo la investigación propuesta. Esto implica considerar si se dispone de presupuesto propio, si es posible considerar obtener financiamiento a través de becas, subvenciones u otras fuentes de financiación. En este caso en específico se considera que se cuenta con los recursos financieros para realizar esta investigación

**Recursos humanos:** La disponibilidad de recursos humanos adecuados es crucial para el éxito de esta investigación. El investigador principal cuenta con el tiempo y la capacidad necesarios para dedicarse a la investigación de manera efectiva. Además, se requirió la colaboración de asistentes de investigación, expertos en el campo o profesionales con conocimientos específicos.

Se conto con la disponibilidad de tiempo del investigador y se desarrollaron las actividades conforme al cronograma establecido para cumplir con los plazos y las etapas de la investigación.

**Acceso al área de trabajo:** Se pudo superar satisfactoriamente el acceso a las bases de datos de empresas familiares en vista que no se pudo obtener por la vía de las cámaras de comercio principalmente a través de la compra de una base de datos con información de empresas familiares.

Se realizo un análisis exhaustivo de cada uno de estos recursos para evaluar la viabilidad

de la investigación propuesta y se concluye que este estudio es viable y que se puede cumplir con todos los presupuestos de la investigación.

DEGT-UNAH

## Capítulo II. Revisión de la Literatura

### 2.1 Estado del arte

Como antecedentes se recogen los trabajos de investigación realizados por diferentes autores sobre Empresas Familiares que permiten establecer los fundamentos teóricos. Principalmente, sobre la sucesión y otros factores que la relacionan como el desempeño, el crecimiento, la planeación, la planificación, la innovación y el desarrollo.

#### *2.1.1 La relación entre los problemas de sucesión y el desempeño empresarial*

Según Sharm et al. (2000), la planificación de la sucesión en el entorno de la empresa familiar es de especial interés por dos razones. Primero, las actividades de planificación de la herencia son parte del proceso de sucesión; En segundo lugar, la planificación de la herencia se considera una forma de mejorar el éxito de las transferencias de propiedad. Davis (1997) argumenta que la planificación de la sucesión tiene tres objetivos principales: (i) una distribución eficiente y equitativa de la riqueza de la generación mayor a la más joven; (ii) transferir el control del negocio de una manera que asegure la gestión eficaz del negocio; y (iii) mantener y fortalecer la armonía familiar

Los problemas de sucesión tienen un impacto positivo en el desempeño de la empresa. Cuatro aspectos del problema de la sucesión se integran en la propuesta. Esta se integra en cuatro dimensiones del problema de la sucesión analizadas en el apartado anterior y produce cuatro hipótesis generales. Para evaluar la relación entre los problemas de sucesión y desempeño empresarial se seleccionó una muestra de empresas familiares posteriormente se escogieron todas las pequeñas y medianas empresas independientes con menos de 250 empleados. Resultando una muestra base muestral de 12.042 empresas. La muestra final se constituyó en 924 empresas a las

que se les envió un cuestionario, recibiendo 145 respuestas del primer envío y 24 del segundo envío para una tasa de respuesta final del 19,5%. Welsch (1993) examinó el impacto de la propiedad y la participación familiar en el proceso de sucesión y obtuvo una tasa de respuesta del 20%. Los resultados demostraron que la planificación de la sucesión juega un papel importante en las medianas empresas familiares mientras que se descuida en las pequeñas empresas. Este hecho sugiere que el conocimiento del propietario sobre la planificación puede estar relacionada con el tamaño de la empresa. Esto tiene sentido porque a medida que la empresa crece hasta cierto punto, su estructura se vuelve más formal y la jerarquía y los requisitos resultantes se vuelven más diversos. Ward (1988) enumera varias explicaciones para la alta tasa de fracaso en las empresas familiares, pero lo más importante es que muchos propietarios-gerentes no desarrollan una estrategia para el futuro de la empresa. Los investigadores también han descubierto que los propietarios de pequeñas empresas tienden a adoptar nuevas estrategias de gestión y ven la planificación de la sucesión como una oportunidad ((Sharma, Chrisman, & Chua, 2003), (Sharma, Chua, & Chrisman, 2000)).

El Consejo de Cooperación del Reino Unido (1995) descubrió que los propietarios/gerentes de pequeñas empresas generalmente carecen de habilidades de gestión. Esto significa que a menudo no saben cómo planificar estratégicamente el crecimiento del negocio, cómo vender productos para aumentar la participación de mercado y cómo motivar a los empleados para servir mejor a la empresa y a sus clientes. En tal situación, se debe prestar especial atención a la planificación de la sucesión que se alinee con la planeación estratégica (Wang, Watkins, Harris, & Spicer, 2004).

### ***2.1.2 Importancia de la planificación de la sucesión de las PYMES***

La viabilidad futura de una organización depende de tener suficientes personas o las

personas adecuadas para ocupar rápidamente los puestos clave a medida que estén disponibles.

Suena a sentido común. Pero a pesar de todo, las cosas no salen según lo planeado. Juntos, las organizaciones, los emprendedores y los gerentes en esta situación particular pueden monitorear de manera efectiva el progreso de los trabajadores para garantizar que las personas adecuadas estén en los lugares correctos y que se consideren cuidadosamente las nuevas autoridades, las juntas directivas y la necesidad de asegurar la competencia profesional. Para mediar en asuntos gubernamentales. Las PYMES juegan un papel importante en el crecimiento inclusivo de sus economías. (Sharma & Tewari, 2021)

El resultado final muestra que la mayoría de las pequeñas empresas no tienen un plan de sucesión establecido, y las capacidades de los herederos no se consideran en la planificación de la sucesión. Con el fin de facilitar la preparación obligatoria de las pequeñas empresas para la promoción, este capítulo expresa la personalidad de los descendientes, brinda capacitación gerencial esencial e involucra al director ejecutivo en funciones y a todas las partes interesadas para ayudarlos en la planificación de la sucesión. y garantizar que los propietarios estén de acuerdo después de la separación. (Sharma & Tewari, 2021).

### ***2.1.3 El marco analítico sobre sucesión y desarrollo en empresas familiares***

El marco analítico se desarrolló a partir del concepto de posicionamiento estratégico de Porter (1996). Se estableció una matriz de 2 por 2 para mostrar si las PYMES se alejarán de su industria actual o si permanecerán en su posición estratégica actual. A medida que las pequeñas empresas prosperan en la próxima generación, los autores muestran cómo evaluar los recursos actuales de la familia y la empresa para cumplir con los requisitos de crecimiento de la próxima generación. Se argumenta que las pequeñas empresas deben considerar las decisiones de sucesión

e innovación simultáneamente para lograr la sostenibilidad familiar y empresarial.

En 2016 Se desarrollo una encuesta dirigida a tres grupos industriales en Taiwán teniendo en cuenta que las PYMES están ubicadas en entornos sociales e institucionales específicos, primero se examinaron los desafíos específicos que enfrentan las PYMES en varias sociedades asiáticas, así como la presente experiencia y observaciones incluyendo observaciones de PYMES en Japón, Taiwán, China, Hong Kong, Singapur e India, la investigación destaco la relevancia del desarrollo de las PYMES para su entorno institucional integrado. Se presento una solución generalizada para pequeñas empresas con estudios de casos detallados para responder cómo las pequeñas empresas pueden tomar decisiones de sucesión e innovación. Teniendo en cuenta el impacto de “la inversión ángel” en el acceso al mercado de capitales. (Chung & Au, 2021). Los resultados muestran la situación problemática de la sucesión de las PYMES y el declive de la innovación. Se descubrió que no todas las pequeñas empresas pueden tener éxito cuando se trata de innovación y decisiones de sucesión. El punto clave es que en un entorno empresarial que cambia rápidamente, los recursos y el capital acumulado por los fundadores pueden no funcionar bien para cumplir con su futura posición estratégica después de la sucesión. Las pequeñas empresas asumen que las decisiones de sucesión e innovación deben considerarse simultáneamente para lograr la continuidad familiar y empresarial. (Chung & Au, 2021)

#### ***2.1.4 Sucesión de CEO de la familia a CEO profesional -Problema de la agencia y el papel delmiembro de la familia en BOD-***

La sucesión del CEO de gerente familiar a gerente profesional (éxito F-P) sugiere problemas potenciales para la agencia. Sin embargo, dado que las sucesiones F-P son un tipo común de sucesión de CEO, la primera forma de ver esto como una receta para los problemas anticipados de la agencia son los mecanismos de control interno como: El sistema de directores

externos presentado en la teoría del agente. De manera similar, las empresas de Corea del Sur fueron legalizadas después de la crisis monetaria de 1997, pero la situación en Corea del Sur es diferente de lo que supone la teoría del agente. En contraste con la separación de la propiedad y la gestión, que es el punto de partida de la teoría de la agencia, se observa comúnmente que las empresas coreanas son de gestión familiar, con el director ejecutivo del principal accionista propietario de la empresa como miembro de la familia. (Yoon Sung, 2021), por lo tanto, es necesario examinar si el sistema de supervisión externa basado en la teoría del agente, que tiende a mostrar discrepancias en sus aplicaciones, opera sin inconvenientes como un mecanismo de control.

Los resultados muestran que las sucesiones de CEO de (F-P) tienen más probabilidades de tener lugar cuando los miembros de la familia existen en la junta como un mecanismo de control. Dado que Corea no tiene una separación total de la propiedad y el control, es más probable que ocurra este fenómeno del proceso de sucesión de CEO de (F-P). (Yoon Sung, 2021)

### ***2.1.5 La sucesión en la empresa familiar: el gran reto de la familia***

Uno de los retos más importantes para las empresas familiares, y por tanto el más estudiado, es la gestión de la sucesión de una generación a la siguiente. El propósito de este artículo es poner en contexto la gran cantidad de evidencia y experiencia para que pueda comprender mejor los desafíos, el papel de las nuevas generaciones, el proceso de sucesión, la planificación de la sucesión y la importancia de la armonía familiar. Este documento destaca la importancia de desarrollar la próxima generación de líderes y la necesidad de considerar cuidadosamente cuándo comenzar el proceso de sucesión. También enfatiza que preparar una sucesión es un proceso evolutivo, y que la armonía familiar es esencial para el éxito de este proceso. (Corona, 2021) Institucionalizar la armonía familiar como clave para la herencia; La armonía se define como una

relación entre personas que están unidas en su voluntad y se llevan bien sin conflictos ni luchas. Está claro que la armonía familiar es una prioridad para todas las familias. Porque no hay explicación más positiva para una persona que entender que en la familia existe una perfecta armonía. Además, la armonía familiar tiene efectos muy relevantes sólo en el ámbito empresarial. La experiencia ha demostrado que la mayoría de las empresas familiares extinguidas tenían problemas relacionados con el desacuerdo o la oposición de dos o más personas de la familia en cuestiones relacionadas con el negocio. Este es el caso, es desarmonía. Las personas son diferentes, piensan diferente y tienen emociones y percepciones muy diferentes, pertenezcan o no a la misma familia. Todos expresamos y compartimos nuestros pensamientos y sentimientos de manera muy personal, nos comunicamos y actuamos de manera diferente. (Corona, 2021)

### ***2.1.6 Planificación estratégica y sucesión en las PYMES: un estudio de caso múltiple sobre empresas familiares italianas***

El propósito del estudio fue examinar el impacto del grado de planificación estratégica formal en las etapas temprana y tardía en pequeñas y medianas empresas familiares. Dada la influencia generalizada de la planificación estratégica en todas las etapas de la concepción de Churchill y Hatten (1997), los factores dominantes tenían una relevancia académica que los dos académicos no habían reconocido previamente pero no es exagerado decir que la hay. Por lo tanto, para responder a las preguntas de investigación y recopilar los patrones descubiertos durante el análisis, los autores de este trabajo desarrollaron un modelo que describe aspectos importantes de la vida de las antiguas pequeñas empresas familiares. (Cirillo & Rigon, 2018)

Utilizando un enfoque cualitativo, se recopilaron datos empíricos a través de múltiples estudios de casos de cinco empresas familiares italianas. Allí se realizaron entrevistas semiestructuradas a fundadores, otros miembros de la familia y gerentes no familiares. El análisis

giró en torno a una combinación de comparaciones entre casos y análisis dentro de cada caso, de modo que los problemas empíricos se descompusieron cuidadosamente y se aplicaron a la pregunta central de la investigación.

En última instancia, los hallazgos llevaron a la percepción de que los niveles bajos de planificación estratégica se correlacionaban con la discordia familiar y el sentido de pertenencia, mientras que los niveles altos se asociaban con la falta de educación y experiencia (de sucesión). También resultó que una de las empresas encuestadas fue un caso excepcional de crecimiento por encima del promedio a pesar de la falta de armonía familiar, en algunos casos apoyada por ella. Como conclusión del estudio, se desarrolló un modelo basado en los hallazgos anteriores y, además, se introdujo el papel del conflicto familiar como una ventaja competitiva como un área posible para una mayor investigación. (Cirillo & Rigon, 2018)

### ***2.1.7 Comprender la planificación de la sucesión como una estrategia para combatir las intenciones de rotación***

Muchos estudios han relacionado los enfoques de desarrollo del liderazgo con el desempeño de los empleados, pero muy pocas investigaciones se centran en cómo la planificación de la sucesión minimiza la intención de cambio. El propósito de este artículo fue estudiar el impacto de la planificación de la sucesión en las intenciones de ingresos entre los profesionales bancarios. Además, los autores examinan si la planificación de la sucesión mejora la seguridad laboral de los empleados y crea una actitud profesional que reduce el riesgo de que los empleados cambien sus intenciones de buscar un nuevo trabajo (Ali & Mehreen, 2018). Los resultados del estudio muestran que la planificación de la sucesión brinda seguridad laboral y genera una actitud positiva hacia el trabajo, reduciendo así la intención de los empleados bancarios de explorar nuevas oportunidades laborales. En resumen, este estudio tiene dos aplicaciones:

*Implicaciones prácticas:* Ayuda a la gerencia del banco a formar un sistema de sucesión estratégico y proactivo basado en la seguridad laboral y crea una fuerte actitud profesional para desalentar las intenciones de cambio del personal del banco. Además, los resultados respaldan la gestión del banco en caso de renuncia repentina del personal; Podrán nombrar de inmediato a un empleado sagaz para la vacante.

*Originalidad / Valor:* ha desarrollado con éxito una relación empírica entre la planificación de la sucesión y la intención de cambio corporativo que falta en la literatura sobre desarrollo de recursos humanos. Además, este estudio proporciona un mecanismo intermediario importante para la seguridad laboral y las actitudes profesionales para minimizar las intenciones de rotación entre los banqueros a través de la planificación de la sucesión. (Ali & Mehreen, 2018)

### ***2.1.8 Planificación de la sucesión del liderazgo, en el contexto económico actual de la transformación digital: Un factor clave en la creación de competencia e innovación***

La transformación digital está cambiando rápidamente el panorama competitivo y las luchas por el talento de las empresas actuales. Como parte de esta economía, las organizaciones y sus departamentos de recursos humanos están reevaluando continuamente las estructuras y prácticas de liderazgo que aprovechan las competencias básicas al tiempo que permiten la innovación (es decir, liderazgo ambidiestro) e integran big data con análisis predictivo. Con eso en mente, comprender cómo los líderes de recursos humanos pueden crear mejores soluciones a este problema aún es insuficiente. ¿Qué marco puede usar para identificar posibles inconsistencias en su planificación de sucesión? ¿Qué escollos debe tener en cuenta en su toma de decisiones interna? Finalmente, ¿cuáles son las formas específicas de datos y evidencia que deberían probar la relevancia de estos planes y reponer el flujo de talento a la estrategia? Este artículo revisa las brechas en la literatura Luego examinamos estos problemas utilizando un modelo de cuatro pasos

para identificar cómo las organizaciones pueden incorporar la promoción de la ambidestros como una práctica de planificación de la sucesión para los ejecutivos. (Jackson & Dunn-Jensen, 2021)

A medida que esta nueva economía acelera el ritmo al que los líderes de recursos humanos identifican, aprovechan y reconfiguran el talento, es importante comprender cómo se puede integrar la ambidestrosidad en la planificación de la sucesión ejecutiva y cómo es específica para los tres problemas anteriores.

Se han propuesto nuevos modelos y enfoques para la planificación de la sucesión del liderazgo en la transformación digital (por ejemplo, (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018)), pero falta el marco. Este marco se basa en un enfoque de capacidades dinámicas, definido como "la capacidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar capacidades internas y externas para abordar un entorno que cambia rápidamente" (Teece, Pisano, & Shuen, 1997, p. 516). Las investigaciones muestran que las competencias de RRHH juegan un papel clave en el desarrollo de habilidades dentro de una organización (p. ej., López-Cabrales et al., (2017); Saa-Pérez & García-Falcón, (2022)). Este proceso es coherente con las metodologías en torno a los modelos ambidestros que necesitan las organizaciones hoy en día. Se centra en una visión profesional para ayudar a los ejecutivos de RRHH a definir de forma más tangible mejores procesos que pueden hacer aflorar la alineación de la ambidestros<sup>1</sup> e identificar y atacar las trampas comunes de los prejuicios que pueden obstaculizar la alineación y la adaptación de los planes de sucesión del liderazgo de liderazgo en múltiples niveles de la organización.

Destaca las áreas en las que los líderes de recursos humanos pueden tener éxito o fracasar cuando se trata de guiar a su organización a través de los desafíos ambidestros necesarios para

---

<sup>1</sup> Se refiere a la capacidad de una persona o una organización para ser hábil o competente en dos áreas o actividades aparentemente opuestas o distintas

sobrevivir en la economía digital y basada en datos de hoy. Como parte de nuestro trabajo, defendemos que, si bien la planificación de la sucesión de los ejecutivos de RR.HH. puede beneficiarse enormemente del uso de tecnologías de transformación digital y big data, el componente humano de RR.HH. sigue siendo esencial. (Jackson & Dunn-Jensen, 2021)

Especialmente cuando se combina con actividades de explotación y exploración, el procedimiento muestra dónde el nivel de organización cuenta como capacidad dinámica. El nivel de organización como función dinámica. Al desarrollar la planificación de la sucesión ejecutiva, también es importante considerar dónde se encuentran los talentos, las capacidades y el potencial de sus empleados. Históricamente, la planificación de la sucesión ejecutiva no ha logrado integrar un enfoque de varios niveles que incluya las perspectivas organizacionales y personales necesarias para el éxito. Un enfoque multinivel debe vincularse a:

- Big data y análisis predictivo que son importantes hoy en día sobre la economía actual de la transformación digital.
- Desarrollo ambidiestro en la organización. (Jackson & Dunn-Jensen, 2021)

### ***2.1.9 Las PYMES manufactureras de propiedad familiar y la capacidad de innovación: Una comparación entre las sucesiones intrafamiliares y las adquisiciones externa***

Este estudio se centra en dos aspectos a largo plazo de las empresas familiares: la sucesión y la capacidad de innovación, y define la capacidad de innovación como un aspecto de la cultura organizacional. El documento concluye que los valores en el contexto corporativo están influenciados por la elección del lado inicial y el sucesor, creando inercia a pequeños cambios en la dirección de la innovación. Los propietarios externos pueden estar más centrados en nuevas formas de crecer e innovar, mientras que las empresas familiares se están diversificando para evitar

el abandono de negocios antiguos. Los factores intermedios, como la participación del cliente, el tipo de PYMES y las motivaciones de adquisición, influyen en las culturas organizacionales innovadoras y establecen vínculos descriptivos con la fuerza de la innovación y los métodos de innovación. (Grundström, Öberg, & Öhrwall Rönnbäck, 2012)

Adicional se desarrolló un enfoque de casos múltiples (Yin, 1994). Las razones para elegir el enfoque de estudio de casos múltiples son: Comprender las relaciones entre los diferentes elementos y estudiarlos. Como análisis de primera clase, para analizar el contexto y profundizar el análisis. El análisis suele arrojar resultados limitados (Siggelkow, 2007). o con múltiples estudios de casos, casos y se pueden usar varios casos para identificar similitudes y diferencias. Replicando las diferencias y los resultados entre ellas (Eisenhardt & Graebner, 2007).

El Análisis de casos múltiples concluye que ya sea que una PYMES tenga éxito con miembros de la familia o propietarios externos, su capacidad de innovación se centra en la innovación dentro de los marcos (Verhees & Meulenbergh, 2004) y la innovación incremental (O'Reilly & Tushman, 2008). La intensidad de la innovación es baja y la sucesión trae solo pequeños cambios en la dirección de la innovación (si los hay). Esto se explica en parte por la forma en que las empresas han sido y siguen siendo PYMES después de la sucesión, por la forma en que están marcadas por los valores organizacionales de la empresa que influyen en su futuro y contexto, y por la forma en que el dueño anterior parece elegir un sucesor basado en la continuidad de los valores existentes. los hallazgos del estudio indican que las actitudes y la gestión de la innovación no pueden relacionarse solo con el nuevo tipo de propietario, ni estos aspectos pueden entenderse completamente desde el proceso de transferencia de propiedad. (Grundström, Öberg, & Öhrwall Rönnbäck, 2012).

### ***2.1.10 La planificación de la sucesión***

En la era de la globalización, los departamentos de recursos humanos luchan por conservar sus derechos y se enfrentan a dos grandes desafíos; el primero es la pérdida de talento experimentado clave y el segundo es el cambio de tendencia en el mercado laboral calificado (Pandey & Sharma, 2014). Estos desafíos presentan un concepto claro de que la retención y el desarrollo de los empleados es una prioridad principal para todas las organizaciones que compiten en el mercado del talento laboral. Rothwell (2010) sostiene que la razón principal de la planificación de la sucesión es que sea una persona proactiva y preparada en conexión con la estrategia empresarial. En teoría, la planificación de la sucesión alienta a los empleados a trabajar hacia un cambio organizacional estratégico para futuros puestos clave en lugar de subcontratar. La contratación externa a veces conduce a una alta rotación de empleados, y estos se sienten afrentados por ser ignorados en favor de extraños (Helmich & Brown, 1972).

Rothwell (2001) explica en su libro que las organizaciones sin una planificación formal de la sucesión se enfrentan a diferentes situaciones, es decir, incapacidad para nombrar a las personas adecuadas, en los lugares adecuados, en el momento adecuado, temor a la alta rotación y miedo y a perder sus puestos de trabajo en perjuicio de una fuente externa. En la misma línea, Edwards (2012) señala que las organizaciones que no logran identificar los puestos clave se enfrentan a la supervivencia, mientras que Stuart (2012) quien estudió las organizaciones hindúes encontrando que estas se enfocan de manera proactiva en la planificación de la sucesión como una estrategia de gestión de recursos humanos.

La planificación de la sucesión es muy importante para las organizaciones progresistas por una variedad de razones, como ejemplo, un ejecutivo clave de la organización podría poner en riesgo y afectar el desempeño financiero o incluso dificultar el funcionamiento del negocio

(O'Gorman, 2006). Sweeney (2013) estudió la planificación de la sucesión en el gobierno de la ciudad, sector de la atención médica y educación y descubrió que involucrar a los trabajadores en la planificación de la sucesión proporciona un horizonte de crecimiento del conocimiento y desarrollo. Las empresas no solo desalientan las probabilidades de renuncias, sino que también retienen y mejoran la moral de los empleados.

#### **2.1.10.1 Fundamentos teóricos**

La teoría de la agencia (Eisenhardt K. , 1989) formula que los agentes o empleados están motivados por el interés propio y pueden participar en una selección adversa o un riesgo moral con los gerentes o patronos, conocido esto como costos de agencia. Esta teoría sugiere que este costo puede minimizarse integrando los intereses del agente con los del principal. Por lo tanto, Ali, Z. y Mehreen, A. (2019) en su estudio “Entendiendo la planificación de la sucesión” argumenta:

*“Es necesario introducir actividades de desarrollo para los empleados con el propósito de desalentar las intenciones de rotación de empleados en sectores como el bancario, ya que tales prácticas rutinarias generarán costos altos, costos negativos para la empresa y harán que pierda su ventaja competitiva”.* (Ali & Mehreen, 2019)

Las actividades de desarrollo modifican la intención de los empleados de dejar la empresa, lo que tiene el efecto de minimizar la fuente de costos de agencia ( (Vogi, 2006), Cummings et al., (2007)). La transición de las operaciones de desarrollo en la retención de trabajadores es una tarea retadora para tratar los problemas de agencia. Entonces, para solucionar esto, se necesita una perspectiva más amplia. Wiseman y Gómez-Mejía (1998) integran la teoría de la agencia con un enfoque conductual al afirmar que el riesgo gerencial (rotación laboral calificada) puede

controlarse proporcionando incentivos y bonificaciones a los empleados principalmente en forma de desarrollo profesional el que es soportado por la teoría de agencia como principal agente de maximización del valor.

Por lo tanto, para Ali, Z. y Mehreen, A. (2019) su estudio sobre la planificación de la sucesión contribuye a integrar una perspectiva conductual en la medida en que operan las decisiones rotacionales basadas en la agencia y demuestra cómo esta teoría proporciona información sobre el fenómeno poco estudiado informado por la mera teoría de la agencia. Por lo tanto, se asume que esta teoría predice los comportamientos de los empleados (agentes) para lograr los objetivos de rotación y cómo los principales (bancos) elaboran estrategias para controlarlos mientras consolidan la relación principal-agente, brindando a los empleados oportunidades de crecimiento (planificación de la sucesión, actitud profesional y seguridad laboral) como un medio para reducir el riesgo de rotación (Martin et al., (2013); Mishina et al., (2010)).

#### **2.1.10.2 Planes de sucesión e intenciones de rotación**

Abbasi y Hollman (2000) describen la planificación de la sucesión como una estrategia de retención de empleados que mejora la capacidad de una empresa para retener a los trabajadores o los disuade de abandonar la empresa. En la misma línea, Beardwell et al. (2004) indican teóricamente que el análisis de riesgos y la rotación de empleados deben realizarse periódicamente para evaluar la eficacia de las prácticas de sucesión. La planificación de la sucesión proporciona a las empresas un método para abordar cuestiones como la jubilación y la rotación de empleados solucionando problemas que estos plantean. Por lo tanto, las empresas de hoy necesitan atraer, establecer y retener trabajadores talentosos que puedan convertirse en líderes dinámicos. Rothwell (2001) también mencionó teóricamente que la planificación de la sucesión genera desempeño y ayuda a las empresas a planear el reemplazo y adoptar estrategias para trabajar con las personas

claves a lo largo del tiempo. De manera similar, Armstrong (2003) argumenta que el objetivo de la planificación de la sucesión es garantizar la disponibilidad de recursos humanos apropiados para cubrir las vacantes debido a la jubilación, promoción y terminación de los empleados. Timm y Peterson (2000) respaldan la afirmación de Armstrong de que la planificación de la sucesión facilita a la empresa hacer frente a cualquier desastre que resulte de la pérdida repentina de talento clave debido a la jubilación o muerte. Charan et al. (2001) también mencionan en su libro que la planificación de la sucesión crea un grupo de trabajadores calificados, experimentados y capaces que están listos para ocupar un puesto clave cuando esté disponible. Johnson et al. (2018) estudiaron el papel de la planificación de la sucesión en empresas grandes y pequeñas desde el punto de vista práctico de las empresas comerciales, mencionaron que la planificación de la sucesión permite a las empresas proyectar y predecir su sostenibilidad más allá de la permanencia a largo plazo de sus líderes para obtener una ventaja competitiva.

De manera similar, Groves (2018) desarrolló un marco de competencias para la gestión de la sucesión y demostró que la planificación de la sucesión desarrolla las capacidades internas de las personas y las organizaciones para mejorar el rendimiento empresarial y generar nuevas capacidades y competitividad en los entornos de negocios complejos y volátiles de la actualidad.

### **2.1.10.3 Actitud profesional**

En el entorno empresarial competitivo de hoy, es responsabilidad de cada individuo aprovechar las oportunidades que brindan los empleadores para mejorar e interactuar profesionalmente con el único propósito de satisfacer las necesidades de los clientes. La terminología ocupacional o carrera profesional explica la relación entre individuos y organizaciones de este modo las actitudes profesionales se dividen en tres dimensiones: percepción del entorno laboral, satisfacción con la promoción y éxito profesional. Greenhaus y Callanan

(2006) definen el éxito profesional como “el resultado físico y psicológicos positivo de las experiencias y actividades relacionadas con el trabajo” Sanborn y Berger (1990) definen la satisfacción promocional como "la evaluación emocional y cognitiva de los eventos, políticas y planes promocionales, los sistemas y las percepciones de intensidad y oportunidades que crean satisfacción de promoción". Mientras que la percepción fue definida por Feldman y Weitz (1988) como la capacidad de asumir más responsabilidades y desafíos en funciones futuras. Como resultado, una fuerza laboral que envejece, una fuerza laboral cada vez más reducida y un mercado laboral ajustado han cambiado las actitudes de los nuevos empleados; requiriendo tareas autónomas y flexibles con mayores perspectivas de aprendizaje y desarrollo (Naris y Ukpere, (2010); Cascio, (2006)). Condiciones tales como cambiar la ventaja competitiva de los activos tangibles al conocimiento tácito en la mente de los trabajadores requieren un sistema para reducir el riesgo de pérdida de recursos calificados y asegurar la continuidad del negocio (Barnett & Davis, 2008). Por lo tanto, es esencial que las organizaciones adopten enfoques de retención y compromiso de los empleados para adoptar una actitud de desarrollo profesional. (Piip, 2019)

Heiden (2007) estudió teóricamente que la planificación de la sucesión y la planificación de la carrera de los empleados están interrelacionadas, lo que mejora la moral y la productividad de los empleados. De manera similar, Atwood (2007) demostró que los planes de sucesión mejoran los índices de deserción, la retención de trabajadores y las fuentes de reemplazo. Rothwell (2010) también señala en su libro que la planificación de la sucesión es un factor importante en el éxito profesional, ayudando a mejorar significativamente las actitudes de los empleados hacia el aprendizaje, la formación el crecimiento y reducir los niveles de rotación de los empleados. Del mismo modo, la planificación de la sucesión permite a los empleados llevar a cabo con eficacia y eficiencia sus trayectorias profesionales a través de oportunidades de aprendizaje (Heiden, 2007).

Mientras que Fenner (2005) mencionó que la planificación de la sucesión mejora el desempeño al fomentar el progreso dentro de la empresa. La planificación de la sucesión obliga a los empleados a pensar en sus carreras y modificar sus metas profesionales en función del cambio organizacional para alcanzar las metas individuales y organizacionales (Farashah, Nasehifar, & Karahrudi, 2011). Las oportunidades de desarrollo de los empleados, incluida la planificación de la sucesión, pueden crear actitudes positivas en los empleados, lo que a su vez crea un comportamiento a largo plazo que conduce al crecimiento y al deterioro cognitivo relacionada con el contenido del trabajo (Farashah, Nasehifar, & Karahrudi, 2011).

#### **2.1.10.4 Seguridad laboral**

Cabe destacar que la seguridad laboral se ha convertido en el factor más crítico que influye en los empleados para permanecer en un trabajo. La seguridad siempre involucra a la mente humana. La seguridad laboral es definida por Borland (1992) como “*libertad del miedo a perder o retirarse de un trabajo*”. La seguridad laboral tiene dos dimensiones; un entorno de trabajo y recompensa y reconocimiento. Brockner et al. (1992) explica la seguridad laboral como “*la sensación de poder o la capacidad de controlar los acontecimientos en el entorno (de transferencia) de trabajo, para sentirse en paz y tener un futuro empleo*”. Greenhalgh y Rosenblatt (2010) definen la inseguridad laboral como una causa de ambigüedad en los roles futuros, lo que genera estrés, insatisfacción, mala salud mental, fatiga y depresión. Como resultado, las oportunidades de crecimiento, incluida la planificación de la sucesión, alientan a los empleados a crecer con la organización y crean una sensación de seguridad.

Oladapo (2014) estudió empíricamente que los métodos de gestión del talento conducen a

la seguridad laboral, lo que luego afecta la retención de los empleados. Cheng y Chan (2008) realizaron un metaanálisis y encontraron que la inseguridad laboral mejora positivamente la rotación de trabajadores y afecta negativamente la salud del trabajador. Staufenbiel y König (2010) propusieron un modelo de inseguridad laboral al examinar la relación entre la intención de cambiar de empresa, el ausentismo y el desempeño de los empleados. Descubrieron que el impacto de la inseguridad en el empleo complica y crea más barreras para los factores estresantes. En la misma línea, Lucky et al. (2013) han explicado empíricamente que la seguridad laboral mejora el desempeño organizacional. Descubrieron que, si un empleado se sentía más seguro en el trabajo, realizaría su tarea de manera más efectiva. Es por eso que las organizaciones están alineando la seguridad laboral con las oportunidades de desarrollo de los empleados, incluida la planificación de la sucesión para retener a los empleados calificados, talentosos e informados. Tales arreglos organizativos no fomentan mucha rotación entre los empleados de las sucursales bancarias.

### ***2.1.11 La sucesión familiar a través del lente de la inteligencia tecnológica***

La Sucesión Familiar es a menudo un evento clave en el ciclo de vida de una organización. Como resultado, existe una gran cantidad de literatura de investigación sobre la misma, incluida la investigación sobre marcos de herencia integrados. Pero sus líderes buscan nuevos conocimientos y enfoques en medio del caos causado por COVID-19. Por lo tanto, proponemos un marco estructurado y sistemático para la planificación de puestos en empresas familiares, combinando ideas literarias sobre inteligencia Tecnológica. Dado que la construcción de relaciones facilita el proceso de sucesión y permite que se construyan relaciones a través de la comunicación, también ofrecemos la hoja de ruta de la sucesión como una herramienta de comunicación para ayudar a que este proceso sea parte de su rutina comercial normal. (Moren & Annapoornima, 2022)

La literatura sobre inteligencia tecnológica (por ejemplo, Gupta y Wilemon, (1996); Porter et al., (1991); Scott, (2001)) proporciona un marco de la inteligencia tecnológica para abordar la complejidad de un entorno tecnológico en continua evolución, aportando así una comprensión sistémica y sistemática de las actividades directas e indirectas que apoyasen la toma de decisiones tecnológicas y de gestión. Para ello, recoge, analiza y difunde información sobre los nuevos cambios y tendencias tecnológicas que pueden afectar a una organización (Kerr et al., (2006); Savioz, (2004))

Si bien la mayoría de los estudios sobre la sucesión de empresas familiares han explorado muchos factores que influyen en la sucesión, estos estudios rara vez analizan las herramientas que las empresas familiares pueden usar para llevar a cabo el proceso de sucesión. Una excepción es la de Sharma et al. (2013), proporcionan una herramienta útil basada en un proceso de planificación de transición de liderazgo paso a paso. La herramienta también destaca la importancia de los estilos de salida de los titulares (por ejemplo, ejecutivos que no quieren irse).

Piper et al. (2021) informa que las empresas familiares de EE. UU. representan el 54 % del PIB del sector privado de la nación, emplean al 59 % de los empleados del sector privado y representan el 87 % de todas las declaraciones de impuestos corporativos de EE. UU. aumento. A pesar de la extensa investigación sobre este tema en general y la planificación de la sucesión en particular, la investigación debe ser más integral, transparente y flexible para mantenerse al día con la sociedad. (Moren & Annapoornima, 2022)

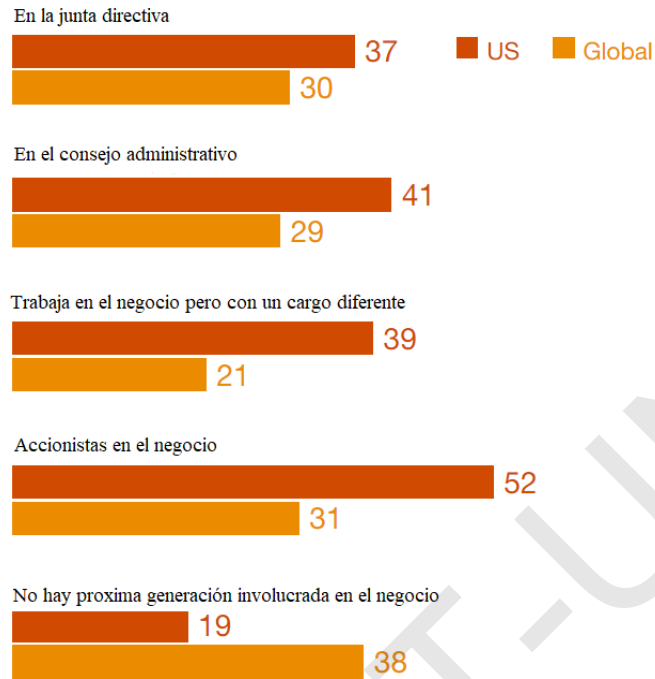
Un estudio efectuado en Estados Unidos, de empresas familiares publicado por PriceWaterhouseCoopers (PWC) en 2021 examina el pensamiento actual y perspectivas de futuro de más de 230 líderes de empresas familiares a través de la región de Norte América (Canadá, México y Estados Unidos) posterior a la crisis sanitaria del COVID19, identifica tres grandes

temas de interés: la necesidad de compatibilizar la visión a largo plazo y a corto plazo, el papel de la mujer en las empresas familiares y las perspectivas de futuro de estas empresas con vistas a la siguiente generación (Flack, 2021). Respecto a la Planificación de la continuidad el estudio anterior indica que toda empresa debe tener un plan de continuidad empresarial a corto plazo, así como un plan de sucesión a largo plazo. La crisis del COVID-19 trajo mayores urgencias a estas prioridades, destacando la triste realidad de que las circunstancias pueden cambiar en un instante y en formas que van más allá el control de cualquier empresa. A pesar de eso, solo un tercio de los líderes de empresas familiares de América del Norte dicen que tienen una sucesión sólida, documentada y comunicado plan en su lugar. Idealmente, un plan de sucesión es un plan vivo y dinámico que evoluciona y se adapta a medida que el negocio madura, pero solo el 9% de la familia empresas en América del Norte dicen que revisaron su plan en respuesta a la pandemia.

La conclusión del estudio realizado por Flack (2021), acerca de la planificación de la sucesión, indica que los Líderes de empresas familiares que quieren asegurar su legado para el futuro por lo que las generaciones deben hacer planes y tomar medidas para actuar en planes ahora. Esos planes deben incluir diálogos continuos entre familiares y líderes de empresas que engloban las claves hacia un futuro exitoso: digitalización, diversificación, mejora de competencias, Medio ambiente, social y gobernanza (ESG) iniciativas y planes de sucesión familiar (Figura 1).

### Figura 1

*Dos tercios de las empresas familiares de EE. UU. tienen familiares de próxima generación trabajando en el negocio.*



Nota: Información obtenida de (Flack, 2021)

## 2.2 MARCO REFERENCIAL

Aunque no se pueda delimitar de manera precisa el concepto de empresa familiar, es incuestionable que en los países de economía libre las empresas familiares constituyen el andamiaje básico de la actividad y son los principales agentes de creación de riqueza (Gobierno de España, 2008).

Las empresas familiares constituyen la institución predominante en la gran mayoría de los países a nivel mundial (AVE, 2017). La contribución que estas ofrecen en la economía se refleja en su contribución al PIB, el empleo, y en todos los casos, las cifras las sitúan como uno de los pilares fundamentales del desarrollo social y económico. No obstante, el entorno de estas empresas presenta algunas diferencias entre países. El nivel de competencia de las empresas familiares frente a las no familiares, la forma en que éstas tienden a organizarse y a estructurar sus órganos de dirección y gobierno corporativo, o el grado de profesionalización de su gestión presentan diferencias importantes entre países. Asimismo, cada gobierno presenta un contexto normativo y cultural diferente, que afecta de modo determinante en la sostenibilidad y en la competitividad del modelo de las empresas familiares en el ámbito económico y social.

En de la Jornada “*Empresas Familiares en el Mundo*” promocionada por Asociación Valenciana de Empresarios (AVE, 2017) y estudiando los Casos de Alemania, Bélgica, Italia y Suecia versus España, los oradores internacionales mostraron que las empresas familiares en sus respectivos países tienen un peso algo inferior en la economía que en el caso Español, pero logran niveles de competitividad y tienen una fortaleza mucho mejor a la que logran las empresas españolas en resumen se concluyó que “Las empresas familiares europeas superan mejor la sucesión, pagan menos Impuestos en el proceso y están mejor gobernadas y son más competitivas que las españolas” (AVE, 2017, p.2). Se concluye que, aunque las realidades de dichos territorios

son heterogéneas, las empresas familiares son aproximadamente mayores que las españolas, disponen de niveles de profesionalización más altos (destacan los casos de Alemania y Suecia) y se dotan de gobiernos corporativos más desarrollados. En estos países, fundamentalmente el 90% de las organizaciones son gobernadas por medio de consejos de administración con colaboración de independientes. En la situación alemana, una de cada 2 organizaciones parientes dispone de protocolo familiar. En Italia y Bélgica, los datos presentan además que la disposición del consejo de Administración con colaboración de independientes ayuda en los procesos de transición generacional, perfeccionando en casi tres puntos de vista la productividad a medio y plazo. (AVE, 2017).

La Escuela de Economía de Estocolmo (SEE/EEE) define a empresa familiar como: “Una entidad controlada por una familia con al menos una de las siguientes características): (i) Al menos tres (3) miembros de la familia están trabajando activamente en la empresa. (ii) La empresa está en control de la familia al menos en dos (2) generaciones. (iii) Los miembros de la familia que tienen control de la empresa tienen la intención de transmitir el control de la empresa a la siguiente generación”. (Kamei, 2008, p.2)

Por otra parte, la GEEF (Groupement Européen des Entreprises Familiales/ Agrupación Europea de Empresas Familiares) ha consensuado el siguiente criterio de organización familiar:

Una compañía, tenga la magnitud que tenga, es organización familiar si: (i) La mayoría de los derechos de votos son propiedad de parientes o personas dentro de la familia, (padres, hijos o herederos directos, esposas) (ii) La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta. (iii) Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía. (iii) A las compañías que cotizan en bolsa se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o

adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen al menos el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social. Pág.

233

De acuerdo con Sanker y Astrachan (1996) las empresas familiares pueden clasificarse en amplia, intermedia y restrictiva. La empresa familiar amplia se refiere que para que la compañía se considere familiar, es suficiente que el control de las decisiones estratégicas recaiga en los miembros de una familia y exista deseo explícito que el control perdure en el futuro. La Intermedia incluye aquellas en las que su fundador o descendientes controlan la empresa y las decisiones importantes y que además tienen cierta participación directa en la ejecución de dicha estrategia. Junto al poder político; la familiar participa en su gestión, pero no en exclusividad; la restrictiva considera empresa familiar a aquellas empresas en las que varias generaciones de una dinastía familiar tienen el control y presencia activa en su gestión y participación en los distintos niveles de dirección y ejecución por parte de dichas familias.

Dentro de un contexto latinoamericano la empresa familiar puede ser definida de la siguiente manera:

Empresa familiar es una empresa en la que los miembros de una o más familias relacionadas por vínculos de parentesco tienen una participación accionaria del negocio, control de decisiones y Aplican el modelo de gestión de subprocesos al proceso sucesión (Velez et al., 2008, pág.7-8)

Otra definición de Dodero (2002) dice que “Una empresa familiar es una empresa que pertenece tanto a sus dueños como a quienes la gestionan, lo que significa que la cultura de la empresa es un reflejo de la cultura de la familia” Pág. 425

Distintos autores han propuesto definiciones apoyadas en diversos factores. Este ha sido uno de los aspectos sobre el que más se ha escrito, y es posible encontrar en la literatura una amplia escala de definiciones y juicios. Casillas et al. (2005), indican que la mayoría de las definiciones giran en torno a tres aspectos que sirven para delimitar y facilitar la comprensión de las empresas familiares.

- La propiedad o el control de la empresa: se define a partir del porcentaje de participación accionaria de la familia en el capital de la empresa o del hecho de que un familiar admita que controla su empresa.
- El poder que la familia ejerce sobre la empresa: se define a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia. En muchos casos hace referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa o a que el director general de la empresa es un miembro de la familia propietaria.
- La intención de transferir la empresa a generaciones venideras: se define en relación con el deseo de mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa, al número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la misma o al hecho de que los descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión o propiedad de la empresa.

Habiendo revisado las definiciones de empresa familiar se toma como referencia la establecida por Urey Higazy (2008):

Una compañía familiar es aquella cuyos propietarios trabajan en el negocio y poseen clara intencionalidad de que la misma pase a manos de las próximas generaciones en condiciones saludables, “creándose un profundo compromiso afectivo con el éxito

del negocio y la unidad de la familia”. (Urey Higazy, 2008, pág. 17)

Conforme a lo expuesto por los diferentes autores, se definirá a la empresa familiar como: Una organización en la cual los propietarios del negocio son familias y tienen la intención de hacerla funcionar como negocio, volviéndola rentable y así que la misma tenga una existencia indefinida para que las próximas generaciones puedan seguir explotándola.

### ***2.2.1 Principales características de las empresas familiares***

Según la Dirección General de Política de la pequeña y mediana empresa de España (2008) las principales características de la empresa familiar son:

- La propiedad de la empresa se encuentra condensada en un grupo familiar. A medida que se produce un mayor tránsito generacional la propiedad se divide en más ramas o grupos de parentesco.
- El grupo familiar participa en el gobierno corporativo y/o, en su caso, en la gestión de la empresa.
- Existe una disposición de continuidad, de transferencia de los valores empresariales propios de la familia.

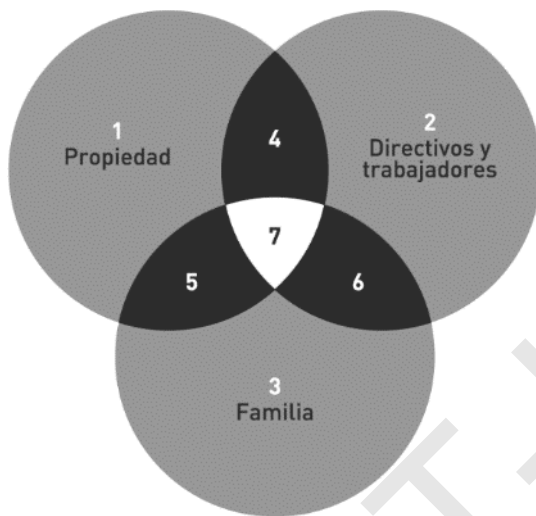
A su vez las características diferenciadoras de la empresa familiar son (Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, 2008):

- Propiedad de la empresa concentrada en un grupo familiar
- Participación de la familia en el gobierno de la empresa
- Vocación de continuidad familiar.

Varias características relacionadas con los grupos familiares y la propiedad de empresas conducen a interacciones entre empresas y familias que pueden crear una red caótica de situaciones, como se muestra en la Figura 2.

**Figura 2**

*Interacción entre empresa y familia*



**Nota:** Tomado de Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, L. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press (pág. 5)

La interacción establece la relación entre: Personas con participación en la propiedad de la empresa (1); Los Directivos y trabajadores de la empresa (2); y Los Miembros de la familia (3). La intersección de este grupo genera otras interacciones: los Trabajadores o directivos no familiares con participación en la propiedad (4); Los familiares propietarios que no trabajan en la empresa (5); y los familiares que trabajan en la empresa, pero no son propietarios (6). La intersección de estos seis grupos resulta en los Trabajadores o directivos familiares con participación en la propiedad (7).

Según Basco et. al. (2007) existen ventajas y desventajas relacionadas con la empresa familiar, originado por la interacción de la empresa y familia definiendo un marco de complejidad de situaciones. En este sentido, las ventajas se obtienen por aprovechar y conjuntar oportunamente el efecto familiar y las características empresariales.

Las decisiones importantes dentro de las empresas familiares se relacionan con la armonía o conflicto que pueda existir entre la familia y la empresa. De ahí que, los acontecimientos de ámbito meramente familiar tienen enorme importancia en la empresa, de la misma manera que las decisiones del ámbito empresarial que impactan los intereses de la familia obligando a que se considere la relación familia-empresa como prioridad.

Continúan disertando Basco et al. (2007) y precisan que las empresas familiares desaparecen por los mismos motivos que cualquier otra empresa: falta de oportunidad de vender a un precio competitivo, incapacidad para prever los cambios del mercado o simplemente adaptarse a ello, falta de inversión o acceso al financiamiento, inadecuado control de costos, en fin, una gran variedad motivos genéricos por lo que surgen como fruto de la complejidad de la empresa familiar.

La tabla 1 sintetiza las ventajas y desventajas de las empresas familiares, convertidas en fortalezas a explorar y debilidades a contrarrestar, con el objetivo de equilibrar la balanza de intereses, necesidades, expectativas y objetivos en un contexto global. Todo ello ocasionado por unos rasgos característicos diferenciadores que poseen estas empresas y en un marco de valores que orientan la actuación empresarial.

**Tabla 1**

*Ventajas y desventajas de las empresas familiares*

<b>Características</b>	Propiedad de la empresa consolidado en un grupo familiar
<b>Diferenciadoras</b>	Participación de la familia en el gobierno y/o gestión Disposición de Continuidad
<b>Ventajas</b>	<p>Mayor grado de compromiso y dedicación en el negocio</p> <p>Riesgo empresarial (patrimonio, fama comercial, futuro de la familia) orienta la busque del éxito, suscita un afán continuo de superación y genera capacidad para avanzar y progresar</p> <p>Orientación al mercado (manera propia de hacer las cosas)</p> <p>Mejor vinculación con los clientes (El servicio y la calidad al cliente tienen una contrapartida con el mayor grado de confianza y reputación entre los clientes)</p> <p>Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa (control más riguroso del gasto)</p>
<b>Desventaja</b>	<p>Motivación en el trabajo y vinculación con un proyecto en específico, ya que todos forman parte del objetivo: familia, empleados y no familiares</p> <p>Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico, con efectos notables en la estabilidad del empleo.</p> <p><i>De manera general:</i></p> <p>Vínculo Familiar entre propietarios/directores. Fuente de conflictos por relaciones intrafamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones con gestores con responsabilidades</p> <p><i>En materia financiera:</i></p> <p>Dificultad para incorporar socios externos. Por lo general el socio fundador inicial el negocio a través de la obtención de un préstamo y, aunque la empresa comience a generar beneficios, ocupara financiar el crecimiento incluyendo el capital de trabajo lo que obligara a reinvertirlo todo y a seguir apalancándose.</p> <p>Dificultad para la venta de participaciones propias y si las acciones de la empresa familiar No cotizan en bolsa, no resultara fácil ampliar capital y vender acciones; dificultades en la financiación del crecimiento</p> <p><i>En materia de gestión:</i></p> <p>Confusión en la propiedad del capital versus capacidad profesional para poder dirigir la empresa. Colocando en puestos importantes a personas no calificadas para desempeñarlo, además de puede confundir el patrimonio familiar con el empresarial, así como las finanzas de la empresa y de la familia. Falta de planificación jurídica y con los cambios generacionales y ausencia de renovación organizativa.</p> <p>Incumplimiento con las leyes económicas ya que se puede identificar a la empresa dentro de un concepto de gran familia y abolir leyes económicas que deberían imperar en cualquier actividad empresarial.</p> <p>Limitantes con relación a incorporar nuevas tecnologías en los que se relegan aspectos de formación y reciclaje que impiden la incorporación de las nuevas tecnologías, lo que supone limitantes al financiamiento de procesos de desarrollo</p>

---

<b>Valores</b>	Tradición y continuidad Calidad de productos/ Servicios Flexibilidad Planificación a largo plazo Ambiente empresarial familiar innovación y emprendimiento Responsabilidad social
----------------	---

---

**Nota:** información obtenida de (Basco, Garcia, Giménez, Perez, & Sanchez, 2007)

### ***2.2.2 Tipologías de empresas familiares.***

Según Casillas et. al. (2014) el total de empresas familiares está formada por entidades muy diversas, con características comunes en algunos aspectos, pero también, con propiedades disparejas en otras muchas dimensiones. Esta heterogeneidad impacta en el tipo de problemas a los que se enfrentan en el ámbito empresarial como propiamente en relación con su naturaleza familiar. Por tal razón, es imperante establecer algunas dimensiones más significativas que permiten diferenciar entre las distintas empresas familiares sobre todo en la medida en que las tipologías descritas se afirman en diferencias reales en cuanto a su problemática específica.

Para Casillas et. al. (2014) existen distintos criterios a emplear al momento de definir una clasificación de empresa familiar. Primero, pueden emplearse criterios sociodemográficos de las empresas, criterios muy usados en las tipologías de las empresas estos, pueden definirse por tamaño, edad de la empresa, sector de actividad, forma jurídica, ámbito geográfico, etc., en segundo lugar, podrían utilizarse criterios específicos. Así sobresalen en dos vías: al primero relacionado con el nivel generacional de la empresa y el segundo, con el tipo de nexo existente entre la familia y empresa. Igualmente se puede clasificar los tipos de empresas bajo las siguientes

funciones:

1. Criterios sociodemográficos
2. Grado generacional
3. Punto de unión entre la familia y la empresa
4. Criterios sociodemográficos

Las empresas familiares son, ante todo, entidades comerciales, en base a ello como cualquier emporio institucional, aspectos como el tamaño, la edad, el sector de actividad, su forma jurídica y el ámbito geográfico son principalmente importantes al momento de establecer tipologías de empresas (Diez de Castro, Galán, & Martin, 1996)

En definitiva, primeramente, las entidades son más o menos familiares en función de los criterios expuestos anteriormente y en segundo lugar en función del tamaño, existen por lo tanto grandes, medianas y pequeñas. En función todo del ámbito geográfico las hay locales, regionales, nacionales y multinacionales. En función del tipo de propiedad y su forma jurídica, hay que son sociedades y otras que no (como la figura de comerciante individual en nuestro país) las sociedades se clasifican por sociedades anónimas, y sociedades de responsabilidad limitada conforme a la legislación de cada país.

Para Gallo (1995) dentro del ámbito profesional y empresarial de la empresa familiar, el principal criterio para clasificar este tipo de empresas consiste en el nivel generacional en que esta se encuentra, de este modo se habla de empresa de primera generación cuando esta es propiedad y dirigida directamente por el fundador o fundadores. Se habla de empresa de segunda generación cuando esta está en manos de hijos/sobrinos del fundador o fundadores y se hablar de empresa en

tercera generación cuando la empresa está controlada por los nietos del fundador/fundadores. Y así de manera sucesiva. tomándolo desde este punto de vista está vinculado, necesariamente, con la edad organizativa de esta y a su vez ligada a las diferentes fases evolutivas por las que atraviesa cualquier empresa (ciclo de vida de la empresa) como segundo lugar, el nivel generacional influye sobre el número de propietarios y sobre sus relaciones. De ese modo, las empresas en primera o segunda generación presentan un número reducido de propietarios y sus relaciones son de gran proximidad, aspecto que deja de acontecer a medida que se avanza a generaciones posteriores. En tercer lugar, el nivel generacional suele relacionarse con el tamaño y el grado de diversificación de la empresa.

La situación se va complicando a medida que la empresa familiar va pasando de generación en generación ya que tiende a confundirse y a entremezclarse en la empresa, aspecto que se pone de manifiesto cuando se interceptan las dos vertientes de la empresa; la Familia y la Empresa. Del lado de la empresa, suelen coincidir miembros de dos, tres y hasta cuatro generaciones diferentes en distintos ámbitos de la misma empresa. (Gallo, 1995)

- **Empresa en primera generación (fundador):** tienen la principal característica que el fundador controla la empresa, muchos autores consideran este tipo de empresas como familiares únicamente si algún miembro de la siguiente generación (hijos, sobrinos, etcétera) esta incorporado en la empresa desempeñando algún tipo defunción en cualquier nivel dentro de la empresa. En esta primera generación la propiedad puede ser única o compartida con otros miembros dentro de la familia. Se considera de relevancia o como una figura especial la del conyugue del fundador o fundadora ya que su comportamiento o actitud tendrá relevancia de cara a la continuidad generacional.

- **Empresa en segunda generación (empresa de hermanos):** En estas empresas el fundador pasa a segundo plano en caso de aun vivir, y sus hijos toman el control efectivo de la empresa. La propiedad recae en varios hermanos, pero el control de gestión podría estar en manos tanto de la familia como en mano de profesionales externos.

- **Empresa de tercera y siguientes generaciones (federaciones de primos):** están empresas son controladas por los nietos (bisnietos, tataranietos etcétera) del fundador por lo tanto son ellos los propietarios y directivos de la empresa familiar. Acá se pone de manifiesto la complejidad y obliga a establecer sistemas formales de relaciones de empresa y familia como los órganos de gobierno estructurados, protocolos, gobierno corporativo etcétera (Gallo, 1995)

Otra clasificación se realiza en función del nexo entre la familia y la empresa. Este nexo se evalúa desde dos aspectos esenciales: (i) La voluntad de continuidad de la empresa familiar y (ii) El tipo de relación de los miembros de la familia a la empresa. En función de ambos aspectos el profesor Gallo (1995), distingue cuatro modelos externos de empresa familiar

- La empresa de trabajo familiar (EFT): es aquella en la que los miembros desean mantener la empresa en manos de la familia con el propósito que la mayor parte trabajen en ella, si así lo quieren. Se promueve que los hijos trabajen en la empresa del padre y así de generación en generación.

- La empresa de dirección Familiar (EDF): igual que la anterior con la excepción que los miembros de la familia desean conservar en sus manos la propiedad, reservando la dirección y la gestión de la empresa a los familiares con mayores capacidades y formación. En otras palabras, el resto de los familiares conservan un papel de accionistas pasivos.

- La Empresa Familiar de Inversión (EFI) En este modelo los miembros de la familia

se enfocan en controlar únicamente las decisiones de inversión y desinversión en diferentes negocios y no en su gestión.

- La empresa familiar coyuntural (EFC): Estas empresas se caracterizan porque no existe clara voluntad por parte de la familia en mantener el futuro ni propiedad ni su gestión. En el futuro estas empresas tienen a deshacerse al momento de recibir ofertas por parte de inversores externos.

Las clasificaciones de las empresas familiares responden a diferentes criterios sin embargo estos no son excluyentes y estarán determinados por la visión del autor y la naturaleza misma de la conformación y rubro de la organización.

Estudiar la clasificación de las empresas familiares en esta investigación doctoral, así como temas similares relacionados con la sucesión y la gestión familiar es esencial para proporcionar una visión más completa y precisa de estos temas. Ayuda a los investigadores a personalizar sus enfoques, identificar desafíos específicos y contribuir de manera significativa al cuerpo de conocimiento en este campo.

### ***2.2.3 Problemáticas de la empresa familiar***

Desde su constitución las empresas familiares, enfrentan con problemas complejos que adicional a limitar su desarrollo pueden impedir su continuidad (Belausteguigoitia I. , 2013). El inicio, las secuelas y la variedad de esta problemática son tan extensos y volátiles como la propia realidad de la empresa familiar.

La empresa familiar como estructura de gobierno genera por sí sola sus propios problemas a raíz de la interconexión entre los sistemas familia, empresa y propiedad. En este sentido se caracteriza atendiendo el criterio más exigente conceptualizado (Astrachan & Kolenko, A

neglected factor explaining family business success: Human resource practices, 1994), (Gallo, 1995) esto porque la propiedad y el control está en manos de una familia, con una disposición de continuidad hacia generaciones futuras y por lo tanto fuerte interdependencia entre estos sistemas.

Los costes de agencia pueden anularse o eliminarse basado en que la propiedad y control de la empresa familiar reposan en el mismo colectivo de personas, pero no evita otros costes como de oportunidad, supervisión, autocontrol etc. Los que pueden ser importantes cuando su propiedad y control recaen en una familia. En la medida que la empresa familiar madura se hace más grande y con una estructura organizacional más compleja se empiezan entonces a generar conflictos que se manifiestan en forma de contradicciones entre normas y principios que regulan las familias y aquellas que operan en la empresa. Los conflictos entonces provienen del hecho de tener cumplir con obligaciones en ambos sistemas, empresa y familiar por parte de las personas siendo muy fácil mezclar los lazos de afecto propios de una familia, con los lazos contractuales (Gallo, 1995).

Las empresas familiares como consecuencia de su propia naturaleza son "campos fértiles para el conflicto" (Harvey & Evans, 1994, p. 331), debido sobre todo a la influencia de los efectos psicodinámicos de las relaciones familiares (Dyer, (1994); Schulze, Lubatkin y Dino, (2003)), la superposición de gestión y control (Daily & Dollinger, 1992) y la concatenación de subsistemas sociales dispares - familia y empresa (Davis & Harveston, (1999); Pieper & Klein, (2007)). Mientras que investigaciones anteriores se ha enfocado en los conflictos de las empresas familiares (por ejemplo, Beckhard y Dyer, (1983); Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, (1997); Levinson, (1971)), las oficinas familiares (FO), que se han identificado como una forma organizativa distintiva de empresa familiar (Dunn, (1980); Gilding, (2005), han recibido escasa atención. Sentarse en la intersección de la familia y los negocios, y así ejercer una influencia en ambos subsistemas, las Oficinas Familiares (FO) representan un fenómeno excelente para aplicar y

desarrollar aún más la teoría del conflicto. Por lo tanto, la pregunta subyacente que guía la investigación es qué conflictos se pueden observar en el contexto de estas organizaciones y cuáles son sus antecedentes y consecuencias.

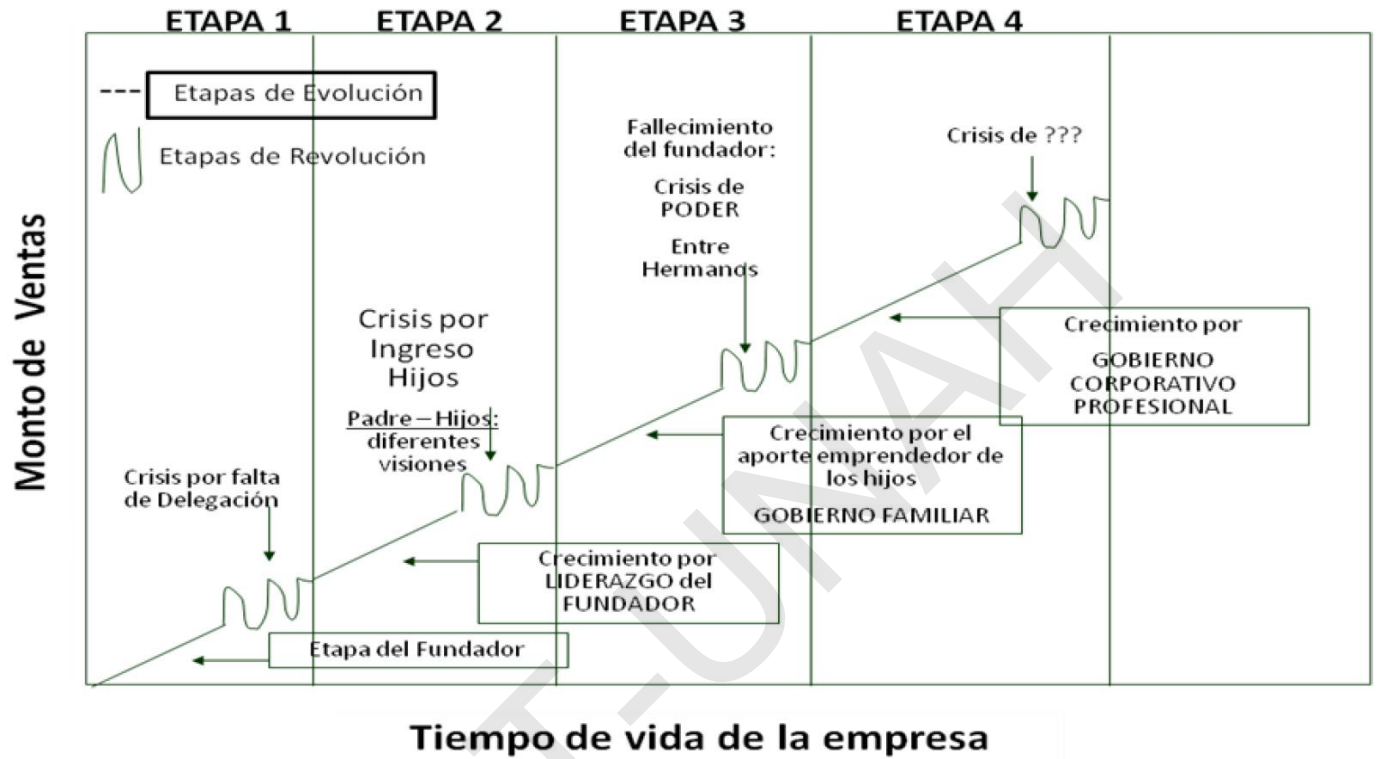
Las empresas familiares, en su desarrollo, desde sus inicios hasta la madurez, pasan por un proceso de crecimiento con patrones predecibles. En esta evolución, los líderes se enfrentan constantemente a desafíos nuevos e impredecibles que hacen que la empresa y la familia sigan creciendo y madurando. Cuando estos desafíos no se prevén, surgen los mayores problemas. Sin embargo, hay mucho que los dueños de negocios en casa pueden hacer para asegurar la supervivencia del negocio y el bienestar de la familia.

Por otra parte, según Doderó (2002), el ciclo de vida de las empresas familiares pretende explicar las crisis en las que se ven afectadas. En la figura 3 se presenta El Modelo de Ciclo de Vida de la Empresa Familiar de Doderó el cual busca entonces mostrar que las Empresas Familiares fracasan si no avizoran que la clave de su éxito futuro es cómo la familia se involucra en la empresa y cómo están preparadas y capacitadas para superar las crisis que tendrán. En este sentido hay cuatro etapas comunes en el ciclo de vida de desarrollo de un negocio:

Para Doderó (2002) cuando el fundador recién comenzaba, estaba en el proceso de crear un nuevo proyecto, enfrentando muchas dificultades para encontrar financiamiento, desarrollar un producto viable y crear los medios para llevar el producto al mercado (Véase figura 3, etapa 1). Encontrar los empleados adecuados para el nuevo negocio también puede ser una tarea abrumadora. Poco se sabe sobre cómo los miembros de la familia se involucran en el negocio: si quieren y pueden, se les pedirá que se unan. Los problemas surgen cuando hay, por ejemplo, una sucesión de liderazgo, pero estos son para el futuro, en esta etapa no es muy importante. La supervivencia es lo que existe en la mente del fundador.

**Figura 3.**

*Ciclo de vida de la empresa familiar*



Nota: Se detallan las crisis que afectan cada una de las etapas del modelo, información obtenida de Dodero (2002, pág. 9)

### **2.2.3.1 Crisis Generada por falta de delegación**

El éxito del Fundador empresarial ha permitido a la empresa crecer hasta el punto de que no se puede hacer todo de la misma manera. Los problemas de productividad, comerciales e incluso financieros suelen surgir en este caso debido a la imposibilidad de gestionar adecuadamente los cobros a todos sus clientes en tiempo y forma. (Dodero, 2002)

El fundador tiene que tomar una decisión importante para superar esta fase, mediante la combinación de personas en las que pueda delegar algunas de las funciones que ha desempeñado anteriormente. Es natural que se resista porque no tiene la suficiente confianza en que las personas a las que asigna ciertas funciones no harán bien su trabajo y, además, porque no contar con tiempo para controlarlas. En el caso de delegar estas funciones, podrá superar las primeras dificultades crecientes provocadas por el éxito inicial.

En la etapa dos (ver figura 3), a medida que la empresa crece y madura, los fundadores enfrentan varios problemas. Los cambios en el entorno empresarial obligan a las familias a tomar decisiones estratégicas para mantener una ventaja competitiva (Dodero, 2002).

Luego, los fundadores se dieron cuenta de que no podían manejar solos todos los aspectos del negocio, ahora tenían que delegar la responsabilidad y compartir el poder. Poco a poco la plantilla fue creciendo y los fundadores se interesaron en inculcarles los valores y creencias de la empresa y transmitirlos a las generaciones futuras.

A menudo existe una gran competencia por los puestos de gestión y dirección entre los miembros de la familia y los que no son miembros de la familia. En última instancia, la jubilación

y la distribución de activos y riqueza en forma de dividendos se convierten en factores importantes en la planificación y transición del liderazgo.

### **2.2.3.2 Crisis por el ingreso de los hijos**

El fundador tiene cincuenta y tantos años y sus hijos ya empezaron a trabajar con él. Aunque este paso despierta mucho entusiasmo en la familia, no está exento de dificultades como las que señala Doderó (2002):

- La superposición de roles desempeñados por una misma persona en la familia y dentro de la empresa. Un papá es un papá que se queda en casa, pero un jefe de negocios, mientras que los niños siempre verán a sus padres como tales, incluso si son su propio jefe. La confusión acerca de estos roles es propensa a conflictos o al menos provoca discusiones que no promueven la calidad del trabajo o la vida familiar.
- El fundador priorizó la confianza y el compromiso de los hijos por encima de la preparación que pudieran tener para asumir sus responsabilidades dentro de la empresa, lo que generalmente no está claro.
- La visión y el estilo de liderazgo de padre e hijo muchas veces no coinciden. Los niños, especialmente cuando se unen a una empresa después de la universidad, lo hacen con la esperanza de poner en práctica mucho de lo que han aprendido, con la esperanza de que sus padres puedan estar orgullosos de ellos. Esto a menudo implicaba tratar de hacer cambios que no serían bien recibidos por el fundador, ya que estaba molesto por las críticas que hacían sus hijos sobre la introducción de cambios que a la empresa no le habría gustado.

- Padres e hijos generalmente no trabajan en equipo, por lo que los fundadores deben saber comunicar su visión, modelo de negocio, inculcarles la pasión por la empresa y nutrir sus sueños. Pero, sobre todo, los fundadores deberán ponerse de acuerdo sobre deberes y responsabilidades con sus hijos, asegurarse de que todos se sientan comprometidos con el avance de la empresa, pase lo que pase, y asegurarse de que los hijos puedan trabajar juntos sin su padre de este modo actuar como árbitro en las discusiones.

La empresa ha madurado, el fundador ya no es la fuerza dominante, la empresa es una colección de miembros de la familia, empleados que no pertenecen a la familia y, a veces, inversores (ver figura 3, etapa 3), donde todos tienen intereses diferentes. Por ejemplo, algunos miembros de la familia querrán seguir invirtiendo en el negocio en sí, otros querrán dividir las ganancias en forma de dividendos.

Estas disputas sobre la igualdad de derechos y la propiedad causan problemas a la segunda generación. En un ambiente de conflicto, la familia debe hacer cambios estratégicos para mantenerse competitiva y desarrollar un plan para capacitar a los futuros gerentes. El mayor desafío al que se enfrentan en este momento es gestionar el problema e intentar que personas con diferentes intereses lleguen a un acuerdo común.

### **2.2.3.3. De la Crisis de la Muerte del Fundador a la Crisis de Poder entre los Hermanos**

Para Dodero (2002) emocionalmente, la muerte del fundador y padre es un momento difícil de superar, sobre todo cuando la muerte llega de manera inesperada. La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no solo por lo que supone para el fundador, sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo se va a gestionar el conjunto de la empresa. entendida como la dirección del negocio y la gestión de conflictos para mantener la unidad y la armonía en

la familia. Por lo tanto, es un problema a menudo demorado y, en lugar de ser tratado como un proceso bien estructurado y planificado, a menudo se aborda de manera apresurada e intuitiva bajo una fuerte presión mental. Como consecuencia de lo anterior, la decisión sobre la herencia debe tomarse en vida del fundador, ya que puede ser demasiado compleja para dejarla a la siguiente generación. Las familias deben ser proactivas, anticipándose a posibles conflictos de intereses, visiones y expectativas, muchas veces relacionadas con el proceso de herencia, creando incentivos para lograr una buena comunicación entre ellos.

Las barreras comunes a la comunicación a menudo son provocadas por temas tabú, que consisten en decir cosas de las que una persona normalmente no hablaría por temor a que la otra persona lo haga mal. Algunos ejemplos se pueden encontrar en temas relacionados:

- Su bajo rendimiento o peor aún el de su hijo, si es necesario tomar medidas. Este tipo de situaciones crean inmediatamente problemas de relación entre ellos, porque la persona que tiene que tomar la decisión no sabe cómo hablar del tema sin causar problemas con el hermano y la consecuencia es con su hermano/hermana de ley.
- La gestión del poder, especialmente en cuanto a cómo se toman las decisiones en la empresa.
- Cuestión económica. A veces algunas personas piensan que por ser los mayores contribuyentes deben ser compensados económicamente, pero no saben cómo solucionar este problema sin que sus hermanos se sientan incómodos, buscan entenderlo a través de otros familiares.

El negocio necesitara más capital para seguir funcionando, por lo que la familia tuvo que decidir convertirse en una empresa pública. Puede ser necesario contratar a un adiestrador

profesional si no hay disponible un familiar calificado. Solo una pequeña fracción de las empresas familiares ha alcanzado este nivel de desarrollo (ver figura 3 etapa 4 de la propiedad pública y la gestión profesional).

Se puede evidenciar que las empresas familiares son un grupo diverso con diferentes intereses y patrones evolutivos. Sin embargo, algunos problemas son comunes a todos y se pueden manejar con éxito si los propietarios comprenden los cambios que enfrentarán a medida que crezcan los negocios y los hogares.

#### **2.2.3.4. Crisis de Conflicto de Poder**

Esta crisis se ve afectada por la falta de comunicación, control e información.

Controlabilidad débil, prevalece la idea de personas confiables y flujo mínimo de información.

El directorio desconoce las expectativas e intereses de los accionistas familiares y algunos de ellos no tienen la información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa y en definitiva del directorio y de la gerencia general. La situación económica de la empresa familiar y la forma en que se toman ciertas decisiones claves no están claras para algunos accionistas de la familia, cuya confianza está mermando y las luchas de poder empiezan a afianzarse en detrimento del futuro de la compañía.

Según Doderó (2002) en esta etapa, el gobierno de la Empresa Familiar debe enfatizar la adhesión a los principios de transparencia, rendición de cuentas y equidad. La falta de transparencia de la información sobre la gestión de la empresa y las decisiones más relevantes promueve una pérdida de confianza en las personas que dirigen la empresa entre los accionistas familiares que no trabajan en ella. Se requiere responsabilidad de los directores y funcionarios para

cumplir con las expectativas de los accionistas. La desigualdad se produce cuando algunos accionistas sienten que están siendo tratados injustamente en comparación con los accionistas familiares, que suelen ser los que tienen más poder, es decir, los que toman las decisiones. Si no se respetan estos principios, es muy probable que surjan conflictos de difícil solución, peligrosos para la continuidad de la empresa familiar y muy probablemente para la armonía familiar.

## **2.3 MARCO LEGAL**

El marco legal de esta investigación doctoral establece las normativas, leyes y regulaciones pertinentes que rigen el tema de estudio. A continuación, se presenta un marco legal para esta investigación sobre el control y gestión de las PYMES familiares en Tegucigalpa y San Pedro Sula, Honduras dentro del ámbito nacional:

### ***2.3.1 Ley de Fomento y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME):***

El propósito de esta legislación es estimular el progreso en la competitividad y eficiencia de las micro, pequeñas y medianas empresas, tanto en áreas urbanas como rurales, con el fin de impulsar la generación de empleo y el bienestar económico y social de todos los actores involucrados en estas unidades económicas. En este sentido, el Estado proporcionará respaldo en aspectos como la gestión, aspectos tributarios, seguridad social, relaciones laborales, acceso al crédito y desempeño económico. Se garantizará un fortalecimiento de su contribución a la dinámica económica y social del país, así como una mayor participación ciudadana de sus miembros. Asimismo, se promoverá la equidad de género, se mejorarán las garantías legales en el ámbito económico, se velará por la protección del entorno ambiental, se facilitará el acceso equitativo a los recursos necesarios para su desarrollo, se promoverá la transparencia en la gestión

de recursos financieros y se reforzará el sentido de identidad nacional.

Esta ley se emitió bajo decreto legislativo No. 135-2008 del 14 de enero de 2009

### **2.3.2 Código de Comercio de Honduras:**

El Código de Comercio regula asuntos comerciales y empresariales en Honduras y fue emitido en el año 1950. El artículo 1 define los conceptos de: Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles las que se registrarán por las disposiciones de este Código y de las demás leyes mercantiles en su defecto, por los usos y costumbres mercantiles y a falta de éstos, por las normas del Código Civil. Los usos y costumbres especiales y locales prevalecerán sobre los generales.

Define que Son comerciantes: I.- Las personas naturales titulares de una empresa mercantil.  
II.- Las sociedades constituidas en forma mercantil.

Se presumirá legalmente que se realizan profesionalmente actos de comercio, o que la sociedad quedó constituida en forma mercantil, cuando de uno o de otro hecho se realice una publicidad suficiente para llevar el convencimiento al ánimo de un comerciante prudente, y cuando se abra un establecimiento al público.

Regula que Son mercantiles, independientes de su finalidad: I.- La sociedad en nombre colectivo; II.- La sociedad en comandita simple; III.- La sociedad de responsabilidad limitada; IV.- La sociedad anónima; V.- La sociedad en comandita por acciones; y VI. - La sociedad cooperativa (1). Estas sociedades podrán ser de capital variable. De todas estas sociedades las que en la práctica funcionan solo son la sociedad de responsabilidad limitada y la Sociedad Anónima.

En resumen, este código regula las disposiciones generales, concepto, requisitos y

fundación o constitución, capital social, asambleas de accionistas / socios, acciones y partes sociales, administración y representación de la sociedad., emisión de obligaciones etc..

### ***2.3.3 Ley de Protección al Consumidor:***

Esta ley podría estar contenido en el decreto 24-2008 del 7 de Julio del 2008, del poder legislativo y tiene como propósito u objeto proteger, defender, promover divulgar y hacer que se cumplan los derechos de los consumidores regulando las relaciones de consumo que se establecen en el mercado para la adquisición de bienes y servicios, disponiendo los procedimientos aplicables, derechos obligaciones, las infracciones y sanciones sobre dicha materia. Y además tutela a los consumidores y constituyen derechos y garantías de carácter irrenunciable, de interés social y de orden público, no podrá invocarse costumbres, usos, practicas, acuerdos internos o estipulaciones en contrario. El ámbito de aplicación es aplicable a todas las relaciones de consumo que se contraten o provean en el territorio nacional por personas naturales o jurídicas, públicas o privadas.

### ***2.3.4 Código Tributario:***

Contenida en el decreto legislativo #170-2016 de fecha 28 de diciembre del 2016 establece las normativas y regulaciones relacionadas con la recaudación de impuestos y otros aspectos fiscales en Honduras. Este código es fundamental para el funcionamiento del sistema tributario del país y se aplica a individuos, empresas y entidades que operan en Honduras.

Es importante que los contribuyentes y las empresas en Honduras estén familiarizados con el Código Tributario y cumplan con sus disposiciones para evitar problemas legales y financieros. Además, el código puede estar sujeto a modificaciones y actualizaciones periódicas, por lo que es fundamental mantenerse al tanto de las leyes fiscales en el país.

### ***2.3.5 Código del Trabajo***

Contenido en el decreto No. 189-59 del año 1959 regula las relaciones entre el capital y el trabajo (trabajador – patrono), colocándolas sobre una base de justicia social a fin de garantizar al trabajador las condiciones necesarias para una vida normal y al capital una compensación equitativa de su inversión

En concreto El Código del Trabajo de Honduras es una legislación laboral que regula las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores en Honduras. Este código establece los derechos y deberes de ambas partes, así como las condiciones de empleo, seguridad en el trabajo y otros aspectos relacionados con el mundo laboral en el país. A continuación, se resumen algunos puntos clave del Código del Trabajo de Honduras: 1. Contratos laborales; 2. Jornada laboral; 3. Salario mínimo; 4. Derechos de los trabajadores; 5. Despido y terminación laboral; 6. Seguridad y salud en el trabajo; 7. Vacaciones y licencias; 8. Inspecciones laborales. 9. Contratación de menores y adolescentes; 10. Resolución de conflictos laborales:

El Código del Trabajo de Honduras es una parte fundamental de la legislación laboral en el país y busca garantizar los derechos de los trabajadores y promover un ambiente laboral justo y equitativo. Los empleadores y empleados en Honduras deben cumplir con sus disposiciones para asegurarse de que se respeten sus derechos y deberes laborales.

### ***2.3.6 Acuerdos de libre comercio:***

Honduras ha sido parte de varios acuerdos de libre comercio (ALC) que le han permitido establecer relaciones comerciales favorables con varios países y regiones. Estos acuerdos han tenido un impacto significativo en la economía del país y han contribuido a la promoción del comercio internacional. A continuación, se describen algunos de los acuerdos de libre comercio

más importantes de Honduras:

Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AdA-UE): Honduras forma parte del Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea, que entró en vigor en 2013. Este acuerdo busca promover el comercio, la cooperación y el desarrollo sostenible entre los países centroamericanos y la Unión Europea. Elimina aranceles y facilita el acceso a los mercados europeos para los productos hondureños, lo que beneficia sectores como la agricultura, la manufactura y la pesca.

Acuerdo de Libre Comercio entre Centroamérica, República Dominicana y los Estados Unidos (CAFTA-DR): Honduras es parte del CAFTA-DR, que es un acuerdo comercial con los Estados Unidos y otros países de Centroamérica y República Dominicana. Este acuerdo, que entró en vigor en 2006, ha tenido un impacto significativo en el comercio entre Honduras y los Estados Unidos, al eliminar barreras arancelarias y establecer reglas comerciales claras.

Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y México: Este acuerdo promueve el comercio y la cooperación económica entre Honduras, otros países de Centroamérica y México. Facilita el acceso a los mercados y promueve la inversión entre las partes.

Acuerdos bilaterales: Además de los acuerdos multilaterales, Honduras ha firmado acuerdos de libre comercio bilaterales con países como Canadá, Chile, Taiwán, y otros. Estos acuerdos buscan abrir mercados, reducir aranceles y fomentar la inversión y la cooperación económica.

**Figura No. 4**

*Acuerdos de libre comercio de Honduras*

No.	Nombre del Tratado	Decreto No.	Entrada en Vigencia
1	Centroamérica y República Dominicana	Decreto 153-2001	19/12/2001
2	Centroamérica – Estados Unidos – República Dominicana	Decreto 10-2005	1/4/2006
3	Centroamérica y Chile	Decreto 189-2007	18/7/2008
4	Colombia – El Salvador, Guatemala y Honduras	Decreto 188-2007	27/3/2010
5	México y Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua	Decreto 65-2012	1/1/2013
6	Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Centroamérica	Decreto 210-2013	1/8/2013
7	Canadá-Honduras	Decreto 251-2013	1/10/2014
8	Honduras – Perú	Decreto 127-2016	1/1/2017
9	Centroamérica y Corea del Sur	Decreto 197-2018	24/1/2019
10	Asociación entre el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte y Centroamérica.	Decreto 150-2019	1/1/2021
11	El Salvador y Honduras con la República de China (Taiwán)	Decreto 006-2008	15/7/2008
12	Tratado General de Integración Económica CA	–	–
13	Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Panamá	–	–

Nota: información obtenida de Acuerdos comerciales según aduanas ([www.aduanas.gob.hn/acuerdos-comerciales/](http://www.aduanas.gob.hn/acuerdos-comerciales/))

**2.3.7 Tratados Internacionales**

Honduras es signatario de varios tratados y acuerdos internacionales en materia de Laboral, lo que refleja su compromiso con la cooperación internacional y la promoción de un entorno favorable para el comercio y las relaciones laborales. Aquí se describen algunos de los tratados

más relevantes en estas áreas:

- Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT): Honduras es miembro de la OIT y ha ratificado varios de sus convenios, que abordan cuestiones laborales fundamentales, como la libertad sindical, el trabajo infantil, la igualdad de género y la seguridad y salud en el trabajo.

- Acuerdo Marco de la Alianza de Cooperación para el Desarrollo Laboral en Honduras (ALIANZA): Este acuerdo se firmó entre Honduras, los Estados Unidos y otras partes, y busca mejorar las condiciones laborales en Honduras, promoviendo la igualdad de género, la seguridad en el trabajo y la protección de los derechos laborales.

#### **2.4 Organización, Planificación y Profesionalización de la Empresa Familiar.**

Según Wessel (2013) los tipos de empresas familiares responden a tres dimensiones propiedad, cliente y administración. Como se indica en la figura 4, la dimensión de propiedad, una empresa familiar puede estar en manos de una familia de un solo propietario o familias de múltiples propietarios. Además, la propiedad puede realizarse fuera de la familia (por un profesional). Esto incluye unidades de gestión profesional que están asociadas con empresas de servicios financieros o que han sido implementadas como gerentes independientes.

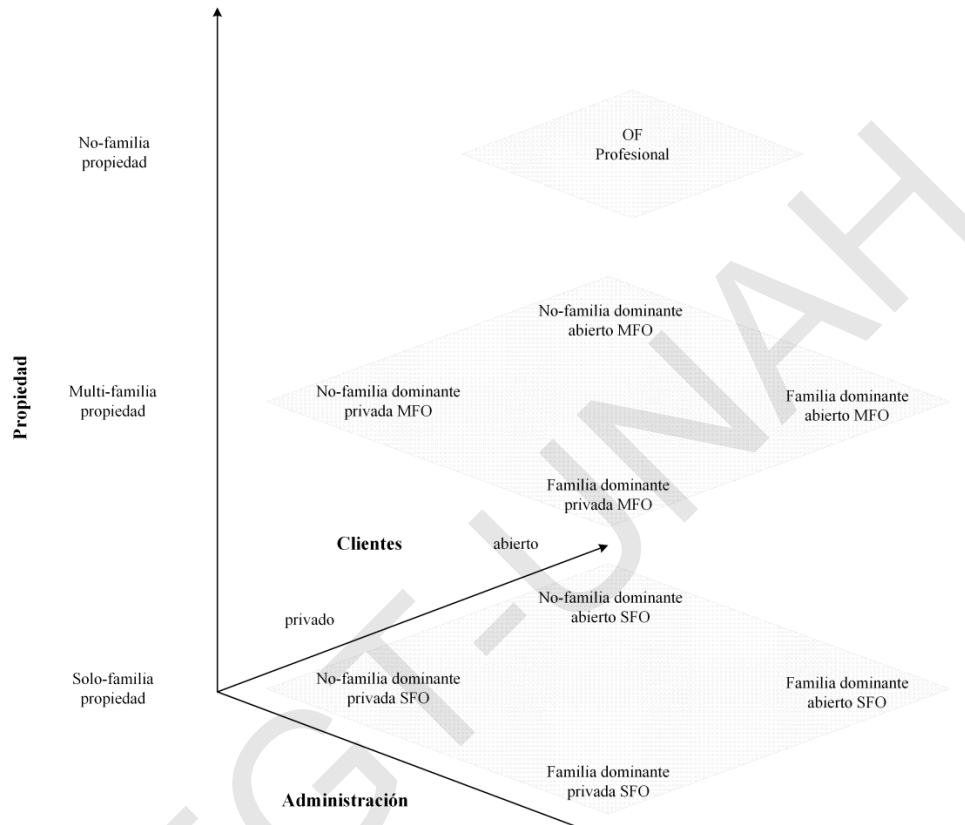
La dimensión de gestión, la participación de la familia en la gestión de la empresa puede producir comportamientos organizativos distintivos que diferencian a las empresas familiares de otras formas de actividad empresarial (Chrisman, Chua y Zahra, (2003); Chua, Chrisman y Steier, (2003); Fiegenger, (2010); Westhead y Cowling, (1998). Fiegenger (2010) observa que, si bien la participación de la familia en la propiedad faculta a las familias para actuar a través de los derechos de propiedad, es a través de su participación en la gestión de la empresa que los valores familiares

se inculcan en la empresa.

La dimensión del cliente en la Empresa Familiar puede atender a una o más familias de clientes sin participación accionaria en la Empresa Familiar, que representan a los propietarios de (parte de) los activos de la Empresa Familiar. La posibilidad de no congruencia entre la participación accionaria de la Empresa Familiar y la propiedad de los activos administrados por la Empresa Familiar es única en el contexto de la Empresa Familiar. Como consecuencia, además de las configuraciones de propiedad y gestión, los clientes de la Empresa Familiar forman un componente esencial del sistema de gobernanza de la Empresa Familiar. Por lo tanto, el marco diferencia entre estructuras de cliente privadas y abiertas. En el primer caso, La Empresa Familiar administra exclusivamente los activos de la familia / familias propietarias sin la admisión de clientes externos. Este último caso considera la posibilidad de gestionar el patrimonio de las familias clientes que han sin participación accionaria en la Empresa Familiar.

**Figura 5.**

*Tipos de empresas familiares (Office Family, OFs (oficina de familia); Multiple Family Offices MFO (Múltiples oficinas de familia) Single Family office SFO (oficina de solo-familia))*



Nota: elaboración propia con información obtenida de Wessel (2013)

### ***2.4.1 Mecanismos de control en diferentes tipos de Empresas Familiares***

Las empresas familiares requieren establecer estructuras de control interno que les permita lograr su metas y objetivos y que estos puedan ser más predecibles, reduciendo los riesgos y que generen información financiera confiable para toma de decisiones (Eisenhardt K. , 1989)

#### **2.4.1.1 Mecanismos de Control- Empresas Familiares un solo propietarios**

Las empresas lideradas por su mismo propietario se caracterizan generalmente por procesos centralizados de toma de decisiones ( (Daily & Dollinger, 1992); (Geeraerts, 1984)) debido a un deseo de control general, que al mismo tiempo frena los costos y la necesidad de mecanismos de control formales y adicionales (Daily & Dollinger, 1992). La teoría de la agencia asume que cuando la misma persona posee y administra la empresa, no habrá costos de agencia y, por lo tanto, poca necesidad de invertir en mecanismos de control formal debido a la congruencia de objetivos entre el Gerente y el propietario, así como la toma de decisiones centralizada (Eisenhardt, (1989); Jensen y Meckling, (1976)). Como se ha establecido anteriormente el propietario y el Gerente están en perfecto acuerdo con respecto a las metas financieras y no financieras. Por lo tanto, se espera que estos tipos de Empresas Familiares tengan sistemas de control menos formalizados e incurran en pequeños costos de monitoreo.

Según la Teoría de la Agencia (Jensen & Meckling, 1976), la separación de la propiedad y el control en las Empresas Familiares privadas no dominantes por la familia expondrá a la familia propietaria a los costos de agencia derivados del riesgo moral y el oportunismo de los agentes. Dado que los costos de agencia inspiran el monitoreo, la contratación de una gestión no familiar inducirá a la familia propietaria a depender de los mecanismos formales de control en mayor

medida en comparación con los Propietarios privados dominantes de la familia.

Complementar aquellos mecanismos de control formal con el informal implicará en un mayor nivel percibido de control total para la familia ( (Das & Teng, 1998); (Dekker, 2004); (Poppo & Zeoger, 2002)). Proponen que las familias propietarias de Empresas Familiares empleen un control informal para integrar los mecanismos formales de control.

#### **2.4.1.2 Mecanismos de Control empresas familiares controladas por un profesional**

La organización de la relación principal-agente en el contexto de la empresa familiar crea diferentes inconvenientes para las familias de los clientes que desean controlar la administración de sus activos. Dada la inexistencia de accionistas y estructura administrativa, las familias de clientes se enfocan principalmente a resguardar su inversión. Debido a su incapacidad para monitorear las operaciones diarias de la empresa familiar, las familias de los clientes buscan una mezcla de sistemas formales de información y control basado en resultados para garantizar efectos deseables (Dekker, (2004); Eisenhardt, (1989)). De la misma manera, los accionistas de las Empresas familiares desearán sistemas de control rígidos, ya que los gerentes requieren pruebas de su desempeño para atraer nuevos activos de clientes. Como resultado, tanto las familias de clientes como los accionistas de las empresas familiares tienen una inclinación por un fuerte control formal. los accionistas de las empresas familiares proponen se empleen mecanismos de control para gobernar la relación con el cliente- familias.

#### ***2.4.2 Planificación de la sucesión como estrategia de combate a las intenciones de rotación***

En el mundo actual, las organizaciones ven la rotación de empleados como un factor inevitable; La planificación de la sucesión es un enfoque tan proactivo que garantiza o evita que

una rotación negativa o alta afecte la organización en disminución de sus intereses. La planificación de la sucesión ahorra tiempo y reduce los costes de contratación y selección de personal (Adebola, 2019). Mejora la lealtad, el compromiso y la moral de los empleados y reduce el impacto de la reestructuración y la reducción, pero lo más importante es que crea un grupo diverso de personas capacitadas y talentosas dentro de la organización. El uso de la planificación de la sucesión no se limita al desarrollo del liderazgo; La retención de empleados en este mundo dinámico de cambio organizacional es un objetivo importante para las empresas. La planificación de la sucesión tiene como objetivo ayudar a las empresas a gestionar o retener a su mejor talento humano (Bolander, Werr, & Asplund, 2017)

## **2.5 Estructura y órganos de gobierno en la empresa familiar.**

El objetivo principal en la fórmula de gestión de la empresa familiar es preparar a la empresa familiar para hacer frente a las situaciones que se le presenten en contra ya sean negativas o positivas. Básicamente, la gestión intenta aproximar el tipo de situaciones que lo más probable es que se encuentren dentro de sus actividades operativas anticipándose de esta forma a dichas situaciones. (Gimeno, Baulenas, & Coma-Cros, 2010), (Nieto, 2006) Esto evita tener que hacer predicciones detalladas de las posibles soluciones. que toda empresa familiar tendrá que buscar en el medio o largo plazo, lo que sería imposible, ya que la experiencia de los últimos 30 años en gestión empresarial familiar eso es lo que nos ha demostrado. (Fear, 2005). Lo cual explica cómo a medida que pasa el tiempo, tanto la familia como la empresa tienden a volverse más complejas, es decir, que en ambos ocurrirán muchos más imprevistos de los que están ocurriendo hoy, y que no se puede identificar a priori, pero van a suceder, como consecuencia de una mayor complejidad por la propia interacción ocurrida a través del tiempo. Fear (2005) se plantea interrogantes sobre lo que pasara a travez del tiempo con el gobierno de la empresa familiar:

- ¿Quién podría anticipar hoy que una sobrina querrá vender sus acciones porque su futuro esposo quiere montar un negocio?
- ¿Cómo se puede saber de antemano que uno de los accionistas hermanos se pelearán con el resto de la familia porque no dejan que su hijo, que ahora está en la escuela primaria, trabaje en el negocio familiar?

Estos acontecimientos no se pueden anticipar, pero podemos estar seguros de que es mucho más probable que sucedan en una familia compleja (por ejemplo, una segunda generación de tres hermanos concordando con una tercera generación de sobrinos, algunos de ellos casados y con hijos) que en uno menos complejo (una pareja con dos niños pequeños).

Admitir esta forma de ver la relación familia/negocio simboliza trabajar con ideas diferentes a las que estamos acostumbrados. Visiblemente, el hecho de que hoy no haya problemas en un mundo familiar cada vez más complejo no tiene absolutamente nada que ver con que si lo habrá mañana. Por tanto, los esfuerzos deben centrarse no en prevenir lo que va a pasar, ya que es imposible, sino en establecer un tipo de relación familiar/empresarial que sea capaz de canalizar y absorber los eventos que están destinados a ocurrir.

La fórmula según la figura 5, se basa en un enfoque que actualmente está progresando en todas las ciencias, tanto naturales como sociales que es La teoría de la complejidad. Entonces conocemos tres conceptos principales de este enfoque científico: complejidad, estructura y estabilidad (riesgo estructural).

**Complejidad.** La realidad de la empresa familiar no es dicotómica (con dos posibilidades, blanco o negro, bueno o malo, apropiado o inapropiado) pero si difuso. En otras palabras, hay grados (o matices de gris).

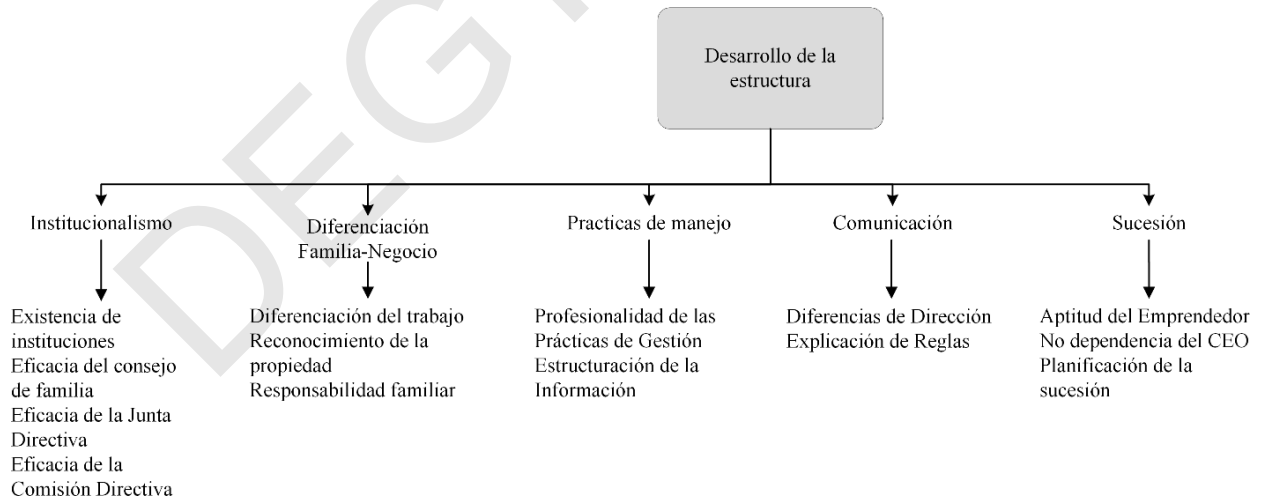
En este sentido como se muestra en la figura 5, no todas las empresas familiares deben gestionarse de la misma manera. Dicha la gestión debe ser diferente según la naturaleza de la empresa familiar en cuestión ya que estas difieren en función de su nivel de complejidad familiar y empresarial. Esta complejidad familiar y empresarial definirá el tipo de problemas que la familia enfrentará su negocio en el futuro.

**Estructura.** Los instrumentos para generar orden en la empresa familiar pueden dividirse en cinco dimensiones principales: - Creación de instituciones, Diferenciación de familia y empresa, Desarrollo de prácticas de gestión

- Desarrollo de la comunicación
- Preparación para la sucesión

**Figura 6.**

*Dimensión de la estructura*



Nota: elaboración propia con información obtenida de Gimeno, Baulenas, & Coma-Cros (2010)

**Estabilidad (Riesgo Estructural).** La estructura permite a la empresa familiar encontrar la solución conveniente a las situaciones que tiene que enfrentar. Por lo cual, el nivel de desarrollo de la empresa familiar (su estructura) debe ser la apropiada por el nivel de complicación familiar y empresarial.

Una empresa familiar tendrá riesgo estructural en la medida en que su estructura no este competentemente desarrollada para su nivel de complejidad. Por lo tanto, cuanto mayor es la brecha, mayor es la dificultad experimentada por la empresa familiar para hacer frente a las situaciones a las que es probable que se enfrente y por lo tanto mayor es el riesgo.

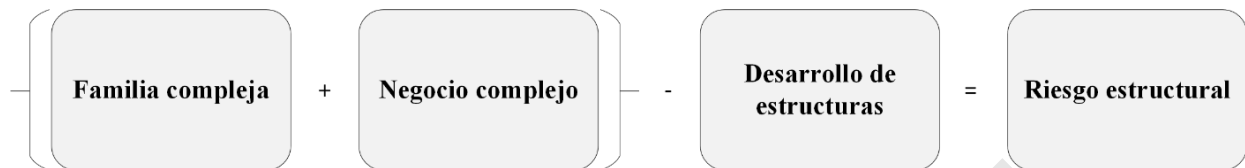
Los autores no recomiendan a las empresas familiares contar con una alta y sofisticada estructura para sus negocios familiares, sino que esta relación de negocios debe irse perfeccionando gradualmente a medida que la familia y la empresa se vuelven más compleja. El propósito no es aplicar soluciones costosas sino poner en práctica el nivel adecuado para evitar que la empresa familiar caiga en una situación de riesgo, es decir, un evento inesperado que la desestabilice y ponga en una situación de insolvencia.

La desestabilización puede desencadenar una cadena de eventos descontrolados con consecuencias finales desconocidas (por ejemplo, ruptura familiar, bancarrota o venta del negocio, etc.).

El riesgo estructural indicará, por tanto, en qué medida la estructura de la relación entre la familia y la empresa es la adecuado para el nivel de complejidad, Esta fórmula busca expresar la relación entre la complejidad de la dinámica familiar, la complejidad del negocio y la falta de desarrollo de estructuras organizativas en una empresa familiar, y cómo estos factores pueden influir en el riesgo estructural de la organización. como se muestra en la fórmula a continuación.

**Figura 7**

*Fórmula de gestión empresarial familiar*



Nota: elaboración propia con información obtenida de Gimeno, Baulenas, & Coma-Cros (2010)

Según se observa en la figura 6, la familia compleja se refiere a la existencia de múltiples miembros de la familia involucrados en la empresa, lo que puede generar una dinámica compleja debido a las relaciones personales, emocionales y de poder que existen entre ellos. *Negocio complejo*: Se refiere a la complejidad inherente al propio negocio de la empresa familiar, como la competencia del mercado, la complejidad operativa, la diversidad de productos o servicios, la gestión de la cadena de suministro, entre otros. Conforme al desarrollo de estructuras, se hace referencia a la creación e implementación de estructuras organizativas sólidas en la empresa familiar, como sistemas de gobierno corporativo, políticas y procedimientos claros, roles y responsabilidades definidos, sistemas de información y control, entre otros. Riesgo estructural: Este concepto se refiere a la probabilidad de que la empresa familiar enfrente problemas o crisis debido a la falta de una gestión adecuada de la complejidad familiar y del negocio, así como a la falta de desarrollo de estructuras organizativas

El propósito de la fórmula de gestión empresarial (Figura 6) es minimizar el riesgo estructural de la empresa familiar. Ese riesgo estructural es la propensión a que un incidente imprevisto desate una secuencia de eventos conectados que serían difíciles de controlar. De este

modo, una pelea entre dos hermanos, únicos socios en la firma, sobre una decisión no concluyente como la designación de un miembro de la familia al puesto de jefe de producción puede degenerar en una disputa continua y eventualmente llevar a la venta de la empresa a una multinacional extranjera.

Como indica la figura 6 arriba expuesta, la empresa familiar necesita reducir su riesgo estructural. Esto se puede hacer de cualquiera de las tres maneras diferentes:

- Disminuyendo la complejidad familiar. Uno de los hermanos en el ejemplo anterior compra la del otro hermano el 50% de su participación en la empresa. Así la complejidad de la familia disminuirá, y habrá menos incidentes con un propietario que con dos socios. Observar que las figuras de la tradición de primogenitura perseguían precisamente ese fin: reducir la complejidad familiar.
- Disminuyendo la complejidad del negocio. Esto se puede lograr, por ejemplo, vendiendo el negocio para crear una sociedad de inversión y luego dividir esta entre varios miembros de la familia. (*Creator of the Bethlehem Steel Company, once the second largest in the United States*).
- Desarrollar una estructura de relación entre la familia y el negocio. Consiste en introducir elementos para encauzar y ordenar el desorden que la familia trae al negocio. por ejemplo, un Se crea la Junta Directiva para incluir a miembros no familiares, y se nombra un Gerente General fuera de la familia.

De esta forma y de acuerdo con la Fórmula de Gestión de Empresas Familiares, la relación entre la familia y el negocio debe gestionarse activamente, al igual que las ventas o la producción. el objetivo es reducir el riesgo estructural. Esto puede ayudar a evitar incidentes inesperados, que

seguramente sucederán. Y que probablemente sino se gestionaran oportunamente desencadenen una serie de eventos incontrolables que conduzcan a consecuencias desconocidas.

## 2.6 Marco Teórico e Institucional

El marco teórico de este estudio busca abordar una investigación sobre el efecto que tiene la implementación de buenas prácticas de la gestión familiar como elemento estratégico del gobierno corporativo en las empresas familiares. Bajo esta premisa buscamos, en primer lugar, aclarar los conceptos relacionados sobre las empresas familiares, la profesionalización de empresas, el gobierno familiar y el gobierno corporativo. Además, se explicará las prácticas de buen gobierno corporativo en el contexto internacional. Finalmente, explicaremos los beneficios y costes del gobierno de la empresa familiar, que define un programa para profesionalizar a las empresas familiares, para corroborar y sustentar este análisis. Para realizar la hipótesis estimamos la significancia de la relación entre las buenas prácticas de la gestión familiar y otros factores, como elemento estratégico del buen gobierno corporativo, sobre la rentabilidad y continuidad de las empresas familiares.

**Gobierno corporativo:** Las empresas familiares en sus diferentes combinaciones, desde grandes grupos empresariales controlados por familias hasta medianas y pequeñas empresas, son un componente esencial en muchas economías (Carney, 2005)

El Consejo Coordinador Empresarial de la Ciudad de México (2008), señala que el gobierno corporativo es “El sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas” (p. 12) En este contexto el trabajo del Consejo de Administración es delimitar el rumbo estratégico, vigilar la operación y aprobar la gestión, entre tanto que el Director General tiene a su cargo la gestión,

conducción y ejecución de los negocios acatando las estrategias y lineamientos aprobados por el Consejo de Administración; en la medida que esta distinción se mantenga, será simple determinar las líneas de autoridad y de responsabilidad.

Para alcanzar un funcionamiento eficiente del sistema de gobierno corporativo, el Comité de mejores prácticas de Gobierno Corporativo de México (Creado por el Consejo Coordinador Empresarial CCE), sugiere que los Principios básicos señalados y las Prácticas que de ellos emanan, sean adoptados como parte de los principios, valores y la cultura de la sociedad y observados por el Consejo de Administración, la Dirección General, los funcionarios de alto nivel y transmitida a todo el personal que integra las distintas áreas de la organización. El Comité considera que un buen sistema de Gobierno Corporativo en las sociedades mexicanas debe contener como Principios básicos los siguientes (2008):

1. Trato igualitario y el respeto y protección de los intereses de todos los accionistas.

Generación de valor económico y social, así como la consideración de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.

2. La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.

3. Conducción honesta y responsable de la sociedad.

4. Prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés

5. Emisión de un Código de Ética de la sociedad.

6. Revelación de hechos indebidos y la protección de los informantes.

7. Aseguramiento de que exista el rumbo estratégico de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración.
8. El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria del Consejo de Administración.
9. La identificación, administración, control y revelación de los riesgos estratégicos a que está sujeta la sociedad.
10. El cumplimiento de todas las disposiciones legales a que esté sujeta la sociedad.
11. Dar certidumbre y confianza a los accionistas, inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

En Honduras, según reportaje de Diario La Prensa (2018), se considera que las empresas familiares incorporan el 90% de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). La colectividad está dedicada al comercio y servicios; en menor escala, en la industria y en sectores como el agro, turismo y servicios financieros. En opinión de Menoti Maradiaga Medina, presidente de la Federación de Cámaras de Comercio e Industrias de Honduras (Fedecámara):

En naciones desarrolladas como Alemania y Holanda, las medianas empresas, en su generalidad son familiares por lo que lideran el mercado. Vemos muchos casos de éxito para aprender y aplicar en el país, pero primero debemos desarrollarnos, volvernos competitivos y sostenibles. (La Prensa, 2018).

La Universidad de San Pedro Sula (USAP) lanzó un Centro de Empresa Familiar y Emprendimiento para promover el fortalecimiento del sector por ser uno de los más grandes generadores de empleo en el país y una contribución significativa al Producto Interno Bruto (PIB). “Después de analizar las circunstancias actuales de las empresas familiares en Honduras, en

nuestro país no existe en este momento un centro dedicado al estudio de las empresas familiares y era urgente crear uno para contribuir al fortalecimiento de ellas y por ende de Honduras”, dijo Senén Villanueva Henderson, vicerrector de la USAP en Entrevista dada a la Prensa (2018)

Una definición más común de gobierno corporativo hace énfasis en la protección de los intereses de los accionistas (Tirole, 2001); de este modo, el gobierno corporativo se analiza desde la separación entre la propiedad y el control, en la que los directores actúan como agentes de los inversionistas (accionistas y tenedores de bonos) para así decidir sobre las inversiones a realizar y la forma en que se van a costear estas inversiones, mientras que la junta directiva se encarga de gobernar y controlar la gestión (Gillan, 2006).

Según Claessens y Yurtoglu (2013), la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo puede añadir valor y mejorar el desempeño financiero en las empresas de diferentes maneras: (i) mejor acceso a menor costo a préstamos y financiamiento: para los inversionistas externos que son más proclives a proporcionar menor financiamiento y a exigir tasas de rendimiento mayores cuando perciben mayor riesgo en la inversión; (ii) reducción de conflictos de agencia: el gobierno corporativo salvaguarda a los accionistas minoritarios de una posible expropiación por parte de accionistas controlantes y la alta dirección (Zhu, 2014), y (iii) mejora del beneficio operativo a través de prácticas administrativas eficientes: mejor asignación de activos, mejores prácticas laborales y otras mejoras en la eficiencia y desempeño.

De conformidad con La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2016) en su publicación “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20” cuyo objetivo es proporcionar un marco de referencia y facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas inevitable para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad de los negocios. Enfocado de este modo en contribuir

a un crecimiento mucho más sólido y al desarrollo de Sociedades más inclusivas.

La OCDE entonces considera que gobierno corporativo implica un conjunto de relaciones entre la administración de la sociedad, su consejo, sus accionistas y los terceros interesados. Gobierno Corporativo también provee la estructura a través de la cual los objetivos de la sociedad son determinados, así como es monitoreado su desempeño y cumplimiento.

Los principios en los que basa un buen gobierno corporativo desde el punto de vista de la OCDE (2016) son:

1. Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo; acá busca que el marco de gobierno corporativo promueva la transparencia y la equidad de los mercados, también la asignación eficiente de recursos de modo que será afín con el Estado de derecho y respaldará una vigilancia y ejecución eficaz. Así mismo el marco de gobierno corporativo se desplegará teniendo presente su efecto en los resultados económicos globales, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y el buen funcionamiento de los mercados.

Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones clave; El marco del gobierno corporativo resguardará y facilitará el ejercicio de los derechos de los accionistas y garantizará el trato equitativo a todos ellos, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos tendrán la posibilidad de que se reparen de forma eficaz las violaciones de sus derechos.

2. Inversiones institucionales, mercado de valores y otros intermediarios; El marco del gobierno corporativo debe facilitar incentivos sólidos a lo largo de toda la cadena de inversión y facilitar que los mercados de valores funcionen de forma que contribuya al buen gobierno corporativo. De este modo los potenciales inversionistas conocerán estas políticas incluidos los

procedimientos para decidir sobre el ejercicio de sus derechos de votos, así como también comunicarán el modo en que puedan influir en el ejercicio de estos derechos de propiedad fundamentales relativos a sus inversiones.

3. El papel de los actores interesados en el ámbito del gobierno corporativo; El marco de gobierno corporativo reconocerá los derechos de los actores interesados que disponga el ordenamiento jurídico o se estipulen de mutuo acuerdo y fomentará la cooperación activa entre éstos y las sociedades con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a la sostenibilidad de empresas sólidas desde el punto de vista financiero. Acceso oportuno y periódico a información pertinente, suficiente y fiable.

4. Divulgación de información y transparencia; El marco del gobierno corporativo avalará la comunicación oportuna y precisa de todos los asuntos relevantes referentes a la empresa, incluida la posición financiera, los resultados, la propiedad y sus órganos de gobierno.

5. Las responsabilidades del consejo de Administración; El marco para el gobierno corporativo debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección por parte del Consejo y la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas.

### ***2.6.1 Gobierno corporativo y desempeño en la empresa familiar***

Existen diferencias sustanciales en la estructura de gobierno corporativo de Empresa Familiar (EF) y la Empresa No Familiar (ENF), y estas diferencias inciden en el rendimiento financiero de las Sociedades (San Martín-Reyna & Duran-Encalada, 2012).

Para Carney (2005), la ventaja competitiva de las Empresas Familiares surge de su sistema de gobierno corporativo, destacando dos consecuencias significativas de la unificación de la propiedad y el control en la Empresa Familiar: (i) se atenúan los problemas de agencia a través de

la alineación en los objetivos de los propietarios y administradores que reducen la tendencia hacia el oportunismo e impiden costos excesivos de monitoreo y seguimiento, y

(ii) se concentra e incorpora autoridad organizacional en la persona de un propietario-gerente o una familia; como resultado, estos agentes pueden actuar con un número menor de prohibiciones en la gestión de la empresa. Así la concentración de la propiedad en un grupo familiar permite una supervisión más cercana y eficiente de las acciones de los directivos (San Martín-Reyna & Duran-Encalada, 2012).

### ***2.6.2 Estructuras de gobernanza empresarial – familiar***

Aronoff & Ward (2011) en su libro denominado Gobierno de la Empresa Familiar, *Family Business Governance*. Indica que la gobernanza es un concepto abstracto, el propósito de una buena gobernanza de la empresa familiar sería gerenciar adecuadamente lo que se considera como bases fundamentales y necesarias para sostener una familia y negocio sano: toma de decisiones sin conflictos, unión, resolución efectiva de conflictos si los hubiere y ausencia de litigio político

Para Aronoff & Ward (2011) muchos dueños de negocios descartan las consecuencias de una inefectiva gobernanza como ser: batallas y deserciones de accionistas, conflictos entre gerentes y miembros de la familia, o la destrucción de la familia por el negocio o viceversa, como resultado de las fallas o tensiones normales de la empresa familiar. De hecho, este tipo de los problemas a menudo se pueden aliviar o evitar mediante una eficiente gobernanza empresarial.

La buena gobernanza significa instituir dos puntos de enfoque: uno en la familia y otro en el negocio. El enfoque de la gobernanza familiar deberá encontrar consenso sobre asuntos donde los deseos de los propietarios son más trascendentales, así como para proporcionar a los miembros de la familia con un sentido compartido de identidad y misión que trasciende sus intereses

individuales en el negocio. Eso representa atender preocupaciones compartidas como la política familiar, La historia de la empresa familiar está llena de ejemplos de lo que puede suceder en ausencia de una gobernanza eficaz. (Aronoff & Ward, 2011)

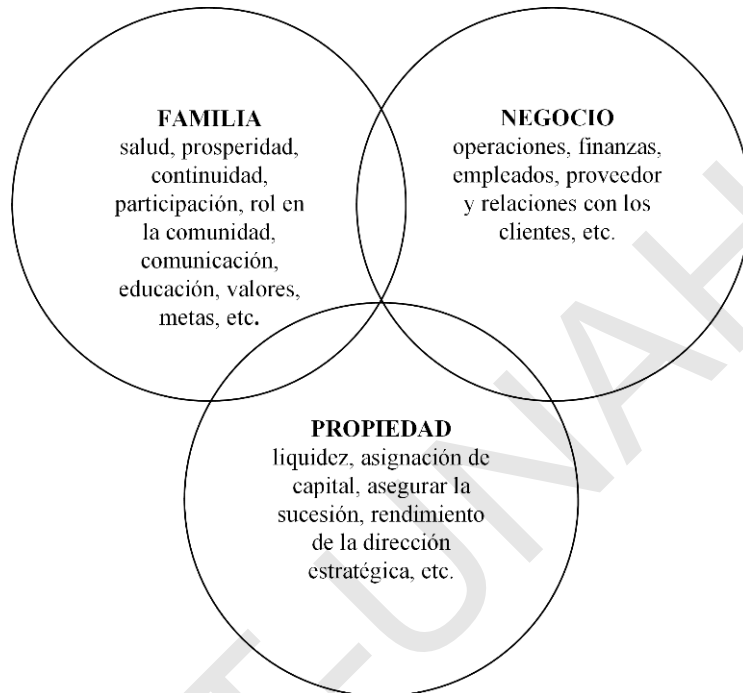
Para Aronoff & Ward (2011), tres dimensiones de la gobernanza son privativas a cualquier familia negocio, y cada uno debe rendir cuentas a los otros socios (ver figura 7). Lo más obvio es la gestión diaria. de las preocupaciones comerciales: funcionamiento de operaciones, finanzas, empleados, relaciones con proveedores y clientes, etc. Los dos dominios restantes de la gobernanza son nuestro enfoque aquí.

Las preocupaciones sobre la propiedad o los accionistas incluyen:

- Problemas de liquidez
- Asignación de capital social
- La supervivencia de la empresa a través de la propiedad y la gestión.
- Sucesión
- El desempeño de la inversión de los accionistas
- Dirección estratégica

**Figura 8.**

*Dimensión de la gobernanza del Negocio Familiar*



Nota: elaboración propia con información obtenida de (Aronoff & Ward, 2011)

### **2.6.3 Beneficios y costes de gobierno de la Empresa Familiar**

Aplicando la teoría de agencia desde una perspectiva financiera a la empresa familiar existiendo distintos tipos colectivos que reconocen explícitamente el conflicto de interés y recurre a la teoría de contratos para poder superarlos (Hart, 1995, pág. 678)

La gran empresa con separación de propiedad y control hace frente a los problemas de agencia (10) adicionando mecanismos de control interno, como la asignación de funciones determinadas del proceso de toma de decisiones a directivos (propuesta de alternativas y ejecución de las alternativas designadas) y otras a los demandantes residuales (elección).

## 2.7 El protocolo familiar

Un recurso que evita conflictos en temas como la sucesión y el rol que deben jugar los miembros de la familia en la empresa (ver figura 8), es el protocolo familiar, este se constituye como un acuerdo entre las voluntades de los miembros de la familia y la empresa, que, por medio del consenso y el debate, llegan a un código de gobierno entre ellos, el cual les permite regular su accionar dentro de la empresa familiar (Santandreu, 2005).

El protocolo familiar es un instrumento formal que plantea de una forma explícita las relaciones y dependencia de la familia y su patrimonio (Amat J. , 2000) esta considera los siguientes aspectos: misión y valores de la familia, definición del credo, código ético y normas de conducta para los miembros de la familia y para la empresa, la esfera del protocolo, los órganos de gobierno corporativo de la empresa, los órganos de gobierno en la familia, los aspectos a seguir para evitar la confusión de patrimonios familia-empresa, el contexto de los miembros de la familia respecto a la empresa, la entorno accionario, la transferencia de acciones o participaciones, las prevenciones a adoptar por los socios, las reglas de revisión del protocolo para impedir que pierda vigencia, así como las políticas de sucesión (Casillas, Díaz & Vázquez, (2005); Amat, (2000)).

La sucesión también se define como un proceso dinámico en el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor progresan de manera independiente o en paralelo, hasta que se atraviesan se superponen o acoplan. El objetivo de la sucesión es trasladar tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación (Trevinyo-Rodriguez, 2010). Trevinyo (2010) explican que la sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que en el momento que un empresario toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, ahí mismo comienza a preparar a su relevo.

Para algunos expertos como Grant, (1991); Barney, (1991); Fernández, (1993); Cabrera y De Saá, (1996), hay coincidencia en que la aplicación de la Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa al estudio de la empresa familiar representa una base teórica válida y sólida sobre la cual cimentar el estudio de la planificación del proceso de sucesión en empresas familiares. Esta teoría define que las empresas llegan a ser exitosas porque logran identificar y aprovechar todos sus recursos y capacidades por medio de sus habilidades expertas y pericia.

Se considera que Las empresas familiares poseen transcendentales capacidades que las diferencian de otro tipo de entidades y que les concede un importante potencial competitivo, el que puede verse afectado por un proceso de sucesión mal planificado o no planificado del todo (Vancil, (1987); Ward, (1987); Handler, 1994; Gallo, (1995)).

El principal problema dentro de la empresa familiar es el proceso propio de sucesión, el punto es que muchas de estas empresas fracasan en conexión con su crecimiento y su continuidad (2002) no obstante quienes así lo consideran suelen esconder, bajo el concepto de la sucesión, problemas relacionados con la maduración del mercado, conflictos familiares, la fama comercial entre muchos otros, los cuales pueden y deben tratarse y resolverse sin involucrar el traspaso del poder de dirigir (Araya A. , 2011).

Se suele decidir al proceso de sucesión sobre la disposición de la nueva propiedad, ya que quien controla la propiedad ejerce el derecho y el poder, y, si lo desea, la dirección de la empresa puede delegarse si se decide nombrar a un director general (Belausteguigoitia I. , 2010)

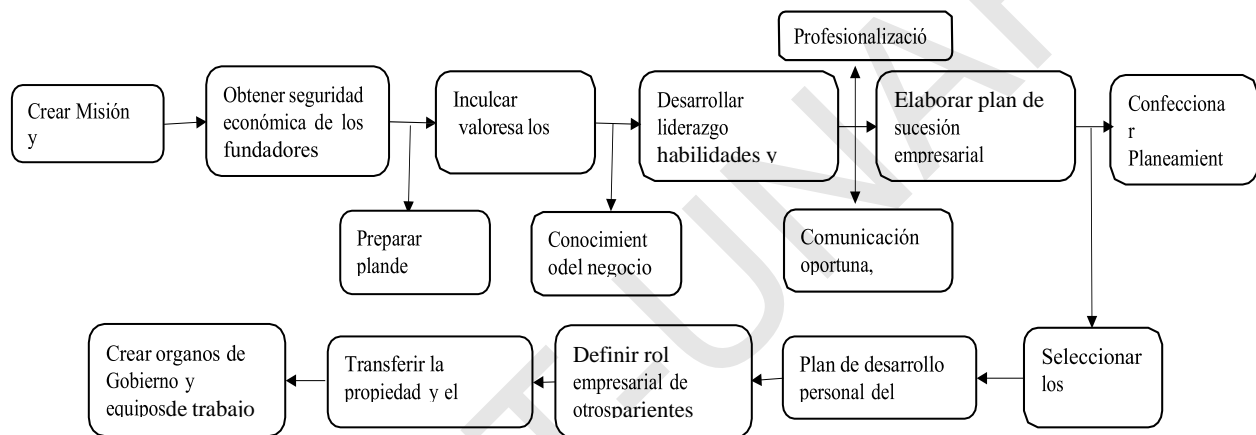
Algunos autores se refieren al proceso de sucesión como un simple traspaso de responsabilidades; considerar la sucesión como un proceso parece definir mejor este hecho, el cual caracteriza a las empresas familiares en cualquier lugar del planeta (Araya, (2011); Handler,

(1989); Leach, (1993); Ussman (2004); Gallo, (1995)).

El protocolo familiar es un acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de ésta, además de las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa.

**Figura 9.**

*Proceso de Sucesión*



Nota: *obtenido de Araya L. (2012) El proceso de sucesión en la empresa Familiar y su impacto en la organización*

Un análisis de las necesidades y la programación de la formación incluyendo tanto a los directivos familiares como a los que no lo sean, sin dejar de lado la profesionalización del negocio cuando la empresa alcanza un tamaño considerable y por lo tanto se vuelve más compleja. Gallo (2002) sugiere que la profesionalización del negocio pasa por tres fases:

1. La formación adecuada de los sucesores.
2. La identificación y capacitación de directivos no familiares.
3. El manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia.

### ***2.7.1 La continuidad y la responsabilidad social empresaria de la empresa familiar***

En la mayoría de los países del globo terráqueo de nuestro entorno económico y refiriéndonos al conjunto de las empresas, las familiares representan el elemento primordial del tejido empresarial. En Francia, por ejemplo, se estima que el 60,5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76%. En Estados Unidos, el 90% de las empresas son de participación o están controladas por una familia y, de las empresas cotizadas en Bolsa, el 42% son empresas familiares (Gallo, 1998).

Siendo importante la función del empresario en una economía de mercado, y de la empresa familiar dentro del conjunto integral de las empresas de los países de nuestro entorno, no debe faltar una recopilación de estudios e informes como ésta, enfocada en identificar los principales problemas que tiene planteados nuestra economía en pleno siglo XXI, un tema dedicado a la empresa familiar, con el propósito de contribuir a su mejor conocimiento y a su mejor funcionamiento. El inconveniente que nos inquieta es que, si bien las empresas familiares sufren, como cualquier otra empresa, crisis de adaptación al entorno, de crecimiento y de maduración, se ven afectadas además de forma más específica por problemas de sucesión. De hecho, pocas empresas familiares logran sobrevivir a su fundador. (Gallo, 1998)

### 2.7.1.1 Continuidad y plan de sucesión

¿Cómo puede una empresa familiar crear un legado futuro? La planificación de la continuidad y la sucesión implica identificar ese legado futuro deseado y crear un plan para avanzar intencionalmente hacia ese legado (ver figura 9). Un plan sólido generalmente incluye una visión y luego detalles sobre la propiedad y la gobernanza y si los miembros de la familia están empleados en la empresa o no.

**Figura 10.**

*Componentes de un plan de continuidad*



**Fuente:** PWC Continuity and succession planning Support the legacy of both the family and the business

(2021)

### ***2.7.2 Equilibrar las tres piezas interconectadas***

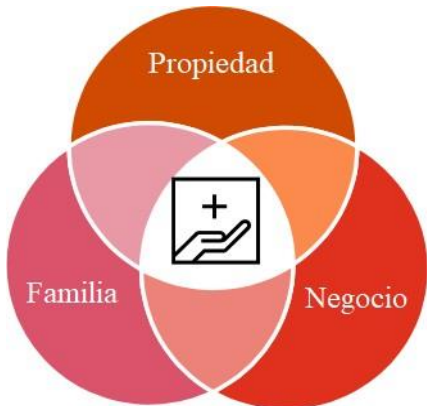
Las empresas familiares a menudo tienen miembros de la familia que actúan como propietarios del negocio y también como gerentes. Es común que una empresa familiar evolucione desde que el fundador toma todas las decisiones comerciales de forma independiente, hasta incorporar a más miembros de la familia y establecer más estructura a medida que la empresa crece y se vuelve más exitosa.

PWC reconoce las diferentes necesidades de los miembros de la familia, algunos propios acciones, algunos trabajan en el negocio, algunos son propietarios de acciones y algunos de varias generaciones (véase figura 10). Las familias en crecimiento en los negocios luchan con una variedad de desafíos, que incluyen definir cuándo los miembros de la familia pueden trabajar en el negocio, determinar cómo se distribuyen o reinvierten las ganancias y decidir quién forma parte de la junta.

La planificación de la continuidad implica la creación de un plan estratégico que aborde estos desafíos, junto con la forma en que se transfiere la propiedad entre generaciones. Las familias pueden reducir la tensión definiendo tales planes antes de que los desafíos se agudicen.

**Figura 11.**

*Equilibrio las tres piezas interconectadas*



**Fuente:** PWC Continuity and succession planning Support the legacy of both the family and the business (2021)

- ¿Quiénes son las partes interesadas clave, en la familia y el negocio?
- ¿Cuál es la familia cercana y visión a largo plazo?
- ¿Cómo ve la familia su legado?
- ¿Cómo definirá cada parte interesada éxito de este esfuerzo?

Una vez que entendidas estas cosas, se está en posición de discutir y recomendar alternativas que apoyen el bienestar de la familia y legado deseado.

La salida de cada continuidad y sucesión el compromiso generalmente incluye:

- Visión/legado familiar por escrito
- Análisis FODA familiar y empresarial
- Estrategia de sucesión de liderazgo empresarial
- Estrategia de sucesión de propiedad empresarial
- Enfoque de gobierno familiar y empresarial
- Políticas de empleo familiar
- Funciones de los ejecutivos no familiares

Componentes comunes de la buena gobernanza NEGOCIO:

- Artículos de incorporación
- Estatutos
- Misión de la empresa declaración
- Plan estratégico
- Estatuto de la junta o estado de la misión
- Acuerdos de compra venta FAMILIA
- Declaración de la visión de la familia
- Código de conducta
- Carta familiar o constitución
- Plan estratégico

### ***2.7.3 Sucesión de PYMES familiares y la importancia de asesores***

La sucesión familiar es un evento de gran importancia, por lo tanto, el suceso más discutido dentro de una PYMES familiar (Sharma P. , 2004). La sucesión es ampliamente vista como el proceso que transfiere la propiedad y las responsabilidades de gestión de una generación titular a un sucesor generacional más joven (Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004)

Casi todas las PYMES familiares se enfrentan con el tema de la sucesión en algún momento de su historia, especialmente cuando se conoce que es operada y tiene la propiedad de un solo dueño (Handler W. , 1994). También, las PYMES en particular, afrontan el inconveniente de poseer recursos humanos limitados al depender de un pequeño equipo de gestión familiar (Gedajlovic, Cao, & Zhang, 2012). Esto adquiere relevancia y destaca durante un intenso período de sucesión, en el que las capacidades diferentes a las de liderar con éxito una PYMES, como la gestión de procesos o el conocimiento especializado sobre finanzas o impuestos, son requeridos y necesarios (Lansberg (1999); Morris et al. (1997)). Además, Las PYMES tienen una posibilidad alta de conflictos entre los miembros de la familia durante el proceso de transición debido a El vínculo emocional típicamente alto de los gerentes-propietarios familiares con la empresa (Zellweger, 2008). Especialmente, las diferentes opiniones entre los miembros de la familia. sobre prioridades y procedimientos a menudo causan emociones que resultan en frustración y un mal resultado del proceso de sucesión (Eddleston, Otondo, & Kellermanns, 2008). Por lo tanto, es de vital importancia manejar aceleradamente los problemas de relación para suavizar el proceso de sucesión (Davis y Harveston (1999); Morris et al. (1997)).

En conexión con este proceso complejo de la Sucesión siempre es importante que un consejero asesor provee soporte a la familia y la empresa ayudando a aclarar los objetivos de propiedad y gestión, estableciendo y organizando un grupo de trabajo de sucesión, definiendo además los criterios de selección del sucesor o sucesores y fijando un plan de tiempo prudencial en el que se va llevar la sucesión (Chrisman, Chua, Sharma, & Yoder, 2009) como ejemplo posterior a seleccionar el sucesor (es), este tiene que ser entrenado y preparado para el nuevo rol dentro de las PYMES de propiedad familiar, ello implica un proceso de desarrollo más orientado a las relaciones personales y relaciones con otras empresas, que suelen preferir un enfoque más formalizado y orientado a las tareas (Fiegenger, Brown, Prince, & File, 1994)

#### ***2.7.4 Resultados del asesoramiento en PYMES familiares***

Investigación multidisciplinar ha descubierto que la participación de un asesor puede impactar las variables a diferentes niveles; no obstante este asunto no ha sido estudiado de manera sistemática (Strike et al. 2018), otros estudios han encontrado que, dentro de un contexto de sucesión, los consejeros asesores pueden también impactar resultados importantes en un nivel individual, como el compromiso del asesorado (Dhaenens, Marler, Vardaman, & Chrisman, 2018), beneficios de la tutoría (Distelberg & Schwarz, 2015), y la satisfacción de los involucrados (Powell y Eddleston (2017); Sharma et al. (2001)) Sharma et al. (2003), por ejemplo estudio los datos de la satisfacción posterior a la sucesión, el estudio revelo que la aceptación por parte del titular y del sucesor de sus nuevos roles son determinantes en su nivel de satisfacción individual (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003).

Una reciente investigación basada en casos sobre el asesoramiento a las PYMES familiar revelo que los asesores pueden brindar apoyo eficaz a los titulares y sucesores en sus nuevas funciones y a alcanzar un nivel mayor de satisfacción al participar en actividades de mediación emocional (Bertschi-Michel, Kammerlander, & Strike, 2019). Esto sugiere que el comportamiento del asesor y el resultado de la relación asesor-asesorado pueden, en última instancia, influir en la satisfacción. No obstante, hasta la fecha, no es preciso como esos comportamientos específicos del asesor se relacionan con la respectiva satisfacción del propio asesor. Similarmente, El estudio previo sobre la PYMES en general mostro que, por ejemplo, la clase de asesor afecta la satisfacción del asesorado con el asesor (Bennett & Robson, 2005). De ahí que al estudiar estos comportamientos y rasgos individuales del asesor en el contexto de la propiedad familiar PYMES, la satisfacción consecuente del asesorado con el asesor es una variable importante para investigar. En un nivel de empresa, temas financieros (Holt, Pearson, Carr, & Barnett, 2017), desempeño principalmente estable, son parte de los resultados de estas variables más estudiadas por la participación de los asesores dentro de las PYMES familiares (Strike, Michel, & Kammerlander, 2018). La literatura escrita normalmente está de acuerdo en que el desempeño financiero es esencial para que las PYMES garanticen su existencia (p. ej., Habbershon et al. (2003); Westhead y Cowling (1998)). Del mismo modo las PYMES familiares casi siempre se enfrentan al desafío de equiparar los objetivos financieros y no financieros (Sharma (2004); Chrisman et al. (2012)), tarea está en la que un asesor puede brindar apoyo (Strike, Michel, & Kammerlander, 2018)

Asimismo, la fase generacional pareciera influir en el desempeño de la empresa en un contexto de sucesión, ya que las investigaciones han mostrado que las sucesiones de posteriores generaciones reducen tasas de endeudamiento, lo que, a su vez, aumenta el rendimiento frente a la

primera y segunda sucesión, (Molly et al. 2010). Se considera también que la presencia del asesor contribuye a mejorar los resultados a nivel de empresa como el crecimiento de las ventas y supervivencia (Barbera & Hasso, 2013), intensidad exportadora (Calabrò & Mussolino, 2013), y eventualmente el rendimiento (Gordini (2012); Lee 2006; Naldi et al. (2015)).

### ***2.7.5 La gestión de la sucesión***

La transición para toma de decisiones gerenciales a las siguientes generaciones es parte de una buena gestión de la sucesión, sobre todo cuando el propietario ya no forma parte del negocio debido a su muerte o jubilación (Kurakto & Hodgetts, 2007) así se considera que la buena gestión de sucesión es un proceso en el cual las entidades se aseguran de que los empleados son contratados y capacitados para desempeñar una función clave dentro de la entidad ante la salida del gerente/propietario.

Las empresas contratan ejecutivos y explotan sus conocimientos, habilidades y capacidades preparándolos para la promoción y ascensos para roles más retadores todo esto por medio del proceso de gestión de la sucesión (Nemethy, 2011). Es así que la búsqueda activa de la gestión de la sucesión es una garantía para que los ejecutivos se desarrollen consistentemente y desempeñen eficientemente cada función importante dentro de la PYMES. El crecimiento o expansión de las PYMES como el aumento en las ventas tiene varias implicaciones como la posibilidad de perder a sus ejecutivos claves y a su vez ofrecer oportunidades de promoción a los empleados, el proceso de gestión de la sucesión garantiza en cierta forma que los ejecutivos estén listos para ocupar los nuevos puestos. Cader y Leatherman (2011) definen a la gestión de la sucesión como el proceso para identificar y capacitar y desarrollar nuevos líderes que puedan sustituir a los antiguos líderes cuando estos se vayan, se jubilen o mueran. Cualquier propietario de negocio tiene la intención que este se mantenga y se transforme en un legado familiar que vaya de generación en generación.

Bowman-Upton (1991) considera que las entidades confeccionan modelos que caracterizan su gestión de prácticas y de desarrollo de sucesiones por medio de: (i) Clarificar y definir los roles claves ante una eventual sucesión o planificación de reemplazo. (ii) Competencias indispensables y necesarias para asumir los nuevos roles y precisar la inteligencia competitiva. (iii) Determinación

de la idoneidad suficiente para hacer frente a los futuros desafíos del personal con orientaciones adecuadas. (iv) Elección de los empleados perspicaces y talentosos que potencialmente pueden llegar a cumplir y tener un alto desempeño en los roles claves. (v) capacitar a los ejecutivos para que estén listos para ascender a puestos claves dentro de las entidades, siendo la característica principal el conjunto adecuado de experiencias y conocimientos. Davis (2014) señala que, a lo largo de los años, las organizaciones empresariales han cambiado su enfoque hacia los procesos de gestión de la Sucesión. Lo que solía ser un proceso estrictamente confidencial para la selección de un director ejecutivo como sucesor empresarial se ha convertido en una práctica de gestión transparente en la que los puestos de alta dirección se asignan a los empleados más competentes y rigurosamente basados en resultados. Charan, Drotter y Noel (2001) señalan que un buen plan de sucesión es esencialmente la hoja de ruta para la continuidad del negocio después de que el propietario ya no sea parte del negocio.

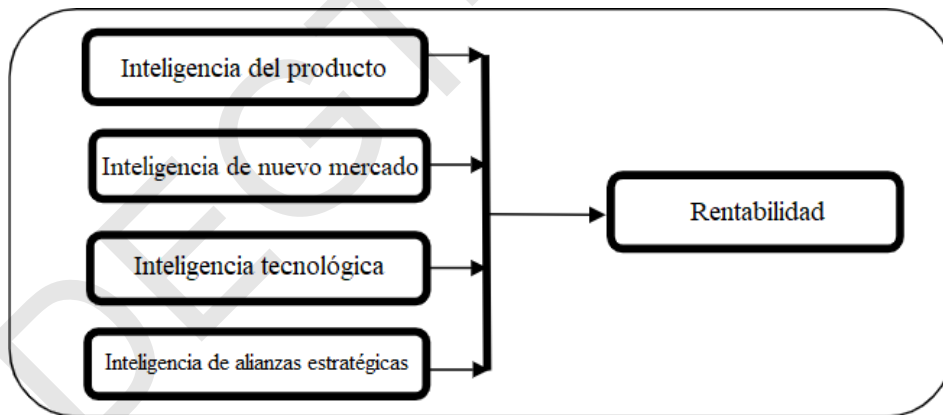
#### ***2.7.6 Inteligencia competitiva***

Kahaner (1996) argumenta que el origen de la inteligencia competitiva proviene del movimiento realizado por William Fair en 1966, quien planeó la creación de una "Agencia Central de Inteligencia" empresarial para compilar, filtrar, comparar, organizar, registrar, recuperar y difundir información (Fair, 1966). Desde entonces, la propuesta se ha convertido en un plan comercial en evolución con funciones de trabajo específicas directamente responsables de recopilar, analizar y difundir de manera inteligente la información sobre los competidores.

Yap y Rashid (2011) señala que la inteligencia incluye información analizada en términos de toma de decisiones tácticas. La inteligencia competitiva es tanto un proceso como un producto. En cuanto a los procesos, es un conjunto de procedimientos legales y éticos para recopilar, desarrollar, analizar y difundir información fáctica sobre competidores, proveedores, clientes, la organización misma y el entorno empresarial que puede afectar los planes, las decisiones, las acciones y las ganancias. McGonagle y Vella (2004) distinguen cuatro tipos distintos de inteligencia competitiva: inteligencia de productos, inteligencia de nuevos mercados, inteligencia tecnológica e inteligencia de alianzas estratégicas. La combinación de estos factores da como resultado beneficios derivados de la mejora de la base financiera de las PYMES.

**Figura 12.**

*Marco conceptual de la Inteligencia Competitiva*



**Nota:** elaboración propia con información obtenida de (McGonagle & Vella, 2004).

Estas estrategias competitivas inteligentes mejoran el modelo de ventas y la rentabilidad de las PYMES. Esto se debe a su amplia aplicación en la documentación de gestión estratégica y al nivel suficiente de abstracción para ser utilizado en diversas organizaciones e industrias. Al lograr los objetivos anteriores, la inteligencia competitiva logra lo siguiente (Wright, McMahan, &

McWilliams, 2009): (i) Panorama competitivo, benchmarking, evaluación y seguimiento. (ii) Analizar, comparar y evaluar mercados, industrias, políticas, clientes, proveedores y tecnologías.

(iii) Alerta oportuna de oportunidades y amenazas. (iv) Apoyo a la planificación e implementación táctica. (v) Apoyo a la toma de decisiones estratégicas.

Ngugi, Gakure y Mugo (2012) muestran que la inteligencia competitiva proporciona una estructura que puede ayudar a las empresas a diferenciarse de los grupos. Él ve la necesidad de inteligencia competitiva como una forma de escanear las organizaciones competitivas en busca de amenazas, lo que permite que las organizaciones estén bien preparadas y listas para responder a las amenazas y adaptarse de inmediato a los posibles cambios en el entorno competitivo.

#### **2.7.6.1 Avances tecnológicos**

Oulton (2007) define la tecnología como el uso de materiales, herramientas, tecnología y energía para hacer la vida más fácil o agradable con el fin de aumentar la productividad. Mientras que la ciencia se ocupa de cómo y por qué sucede algo, la tecnología se ocupa de hacer que suceda. Los cambios en la tecnología pueden conducir a un aumento constante de la productividad, las ventas o los servicios prestados. El uso cada vez mayor de la información y los procesos tecnológicos asistidos por computadora se denomina progreso tecnológico. Los avances en la tecnología empresarial han aumentado significativamente el rendimiento de las PYMES en las operaciones heredadas y los procesos de gestión, aumentando la velocidad y reduciendo los costos (Jain, 2014).

A medida que avanza la tecnología, las PYMES tendrán opciones más rentables y podrán ofrecer a sus empleados opciones más estratégicas y competitivas. Atraer, retener y motivar a los empleados, satisfacer las necesidades de operaciones comerciales más estratégicas y administrar

el "factor humano" del futuro cambio tecnológico, todos se benefician de los avances tecnológicos para resolver los problemas de las pequeñas y medianas empresas (Mishra & Akman, 2010).

#### **2.7.6.2 Sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas;**

Las pequeñas y medianas empresas no pueden sobreestimar la sostenibilidad del crecimiento y desarrollo económico de un país. De hecho, en muchos países, incluidos los países en desarrollo, estas se consideran catalizadoras del crecimiento económico y el desarrollo (Asikhia, 2010). Debido a este importante papel, los sucesivos gobiernos han implementado varias políticas para fomentar el establecimiento de nuevas PYMES y garantizar el éxito y la eficacia a largo plazo de las existentes. La mayoría de estas políticas son de carácter financiero y tienen por objeto mejorar el acceso a capital barato (Sanusi J. , 2003). Sin embargo, la sustentabilidad corporativa permite que estas crezcan y, en última instancia, implementen estrategias que creen valor. Cualquier ventaja competitiva sostenible dura solo un tiempo limitado, dependiendo de la rapidez con que los competidores se dupliquen o reemplacen entre sí. La búsqueda de una ventaja competitiva duradera implica compromiso empresarial, decisiones y acciones (Kurakto & Hodgetts, 2007).

#### **2.7.6.3 Desarrollo de PYMES**

El crecimiento de una PYMES es la expansión o aumento de tamaño de una empresa o empresas a lo largo del tiempo. Las métricas típicas para medir el crecimiento de una empresa son el crecimiento de activos o capital, los ingresos, las ganancias y el número de empleados. Algunas empresas siguen siendo pequeñas debido a su elección o las propias circunstancias (Coad, 2009).

El crecimiento de una empresa se puede determinar de muchas maneras, como ser: ingresos/ventas, empleo, activos, participación de mercado y ganancias. Entre estas medidas, las

ventas y el empleo son las tasas de crecimiento que frecuentemente se consideran para las pequeñas y medianas empresas (Ardishvili, Cardozo, Harmon, & Vadakath, 1998). Compararlos con otros indicadores como mercado, inventarios, ventas y empleo es una medida más objetiva (Delmar, 1997).

Asikhia (2010) argumenta que el proceso de crecimiento es iniciado y facilitado por una combinación de factores gerenciales, económicos, financieros y oportunistas. La mayoría de los investigadores cree que cada negocio debe comenzar, crecer, enfrentar desafíos, crisis y en última instancia, madurar.

#### **2.7.6.4 Ventaja competitiva**

Clulow, Gerstman y Barry (2003) argumentan que la ventaja competitiva es una condición que permite a una empresa o PYMES producir o vender bienes o servicios a un precio más bajo o de una manera que sea más satisfactoria para los clientes. Estas condiciones permiten al productor generar más ingresos o mayores ganancias que los competidores. La ventaja competitiva se atribuye a factores como la estructura de costos, la calidad de la marca y del producto, la red de distribución, etc. Collings y Mellahi (2009) señalan que el conocimiento técnico, la diversificación, la diferenciación de productos, la experiencia, la innovación y la ventaja competitiva son las principales ventajas que una organización puede obtener frente a sus competidores. Las ventajas comparativas provienen de economías de escala, sistemas internos eficientes y ubicaciones geográficas con bajos insumos de mano de obra o bajo costo de propiedad. La ventaja comparativa no significa que una organización pueda producir un mejor producto o servicio, sino que puede ofrecer un producto o servicio a un precio más bajo.

Mateev y Anastasov (2010) señalan que la ventaja competitiva puede permitir que las

PYMES obtengan una ventaja sobre sus competidores y, por lo tanto, generen más ganancias para ellas y sus propietarios. Cuanto más confiable sea la ventaja competitiva, más difícil será para los competidores equilibrar los intereses. La ventaja de costos es la capacidad de una organización comercial para proporcionar los mismos productos y servicios que sus competidores a un precio relativamente más bajo. Adam Smith enfatizó en *La riqueza de las naciones* que el comercio internacional beneficia a los países involucrados solo si existen diferencias absolutas en los costos de producción de los bienes en los que se especializan. Así como las organizaciones especializadas producen bienes con una ventaja absoluta en costos, cada país también debe especializarse en productos basados en una ventaja absoluta (Mateev & Anastasov, 2010).

### ***2.7.7 Explorando la planificación de la sucesión***

Para Terdpaopong & Al Farooque (2015) la mayoría de las grandes corporaciones tienen planes formales de sucesión a su vez la mayoría de las PYMES no los tienen. Los estudios típicos de planificación heredada se centran en las grandes empresas debido al fácil acceso a los datos, mientras que dicha planificación está sub documentada debido a la falta de fuentes de datos. Estudios recientes intentan llenar este vacío mediante la recopilación de datos hasta ahora desconocidos de fuentes primarias. Esta sección del documento se centra en trabajos anteriores para comprender mejor los conceptos de planificación heredada, los problemas de planificación heredada y la necesidad de actuar.

## **2.8 Concepto de Planificación de la Sucesión**

Para Terdpaopong & Al Farooque (2015) la planificación de la sucesión se describe como un proceso pensado y formal para facilitar la transmisión de la propiedad/control de gestión de persona a persona, esto significa transferir control de un miembro de la familia a otro o personas

ajenas, porque la preparación para un evento de herencia ocurre mucho antes de que ocurra. Esta preparación oportuna es esencial para capturar y mantener el valor comercial para la continuidad del negocio.

La planificación de la sucesión se considera una respuesta adecuada a un evento de sucesión. En general, un plan patrimonial puede ser vender, mudar o cerrar el negocio. El plan incluye un proceso continuo de (i) regeneración, (ii) retención y (iii) contratación, con acciones individuales o colectivas según corresponda. En el sitio web PriceWaterhouseCoopers (PWC) (2012), se entrevistó a 1.952 propietarios y gerentes de empresas familiares en más de 30 países;

El estudio destaca la importante contribución que hacen las empresas familiares a las economías y sociedades de todo el mundo. Además, el 22% de los dueños de negocios tienen 60 años o más (a junio de 2011), por lo que un número significativo de voluntarios y la salida forzosa ocurrirá en los próximos tres a cinco años. La investigación de PwC Family Business muestra que las empresas familiares en todo el mundo siguen siendo innovadoras, rentables y seguras en el futuro. Gracias a sus fuertes valores, capacidad de toma de decisiones a largo plazo y compromiso con el trabajo y la sociedad, las empresas familiares tienen sus propias ventajas. Sin embargo, existen desafíos específicos y el éxito a largo plazo depende de la combinación exitosa de tres puntos de inflexión clave: escala, habilidad y continuidad. Según las últimas estadísticas del Private Business Barometer de PwC, el 44% de las empresas no tienen un plan de sucesión o lo desconocen.

La sucesión es un evento que puede o no estar planeado. por su naturaleza es predecible y caracterizan una gran parte de los eventos de sucesión. Cuando el propietario de una PYMES tiene la intención de dejar de operar por cualquier motivo, este se considera un evento de sucesión voluntaria. Estas razones incluyen la jubilación, el cuidado de un familiar enfermo, el divorcio o la separación, la venta de bienes comunes, el cambio en la naturaleza del negocio, el abandono del

país de residencia, el encarcelamiento legal, quiebra y otras razones sociopolíticas. Por el contrario, los eventos de sucesión involuntaria se consideran eventos imprevistos fuera del control humano, como la muerte, la invalidez total y/o permanente y la enfermedad del propietario. De hecho, la vida humana a menudo se encuentra con enfermedades, accidentes, desastres naturales y guerras.

Dada la naturaleza de los eventos de sucesión voluntaria e involuntaria, muchos investigadores como Christensen (1953), Trow (1961) y Ward (1987) enfatizan la importancia de la planificación de la sucesión para la continuidad del negocio, creen que la mayoría de las empresas familiares cesan tales actividades o simplemente la planificación es al azar (Rue e Ibrahim, (1996); Leon-Guerrero, McCann III y Haley, Jr., (1998); Roy Nat, Inc., (1998); Sharma, Chua y Chrisman, (2000)).

### ***2.8.1 Definiciones de PYMES y Empresa Familiar***

Las PYMES se definen de manera diferente en distintos países sobre la base de características diferenciadas principalmente sobre cifras financieras o no como ser: activos totales, activos fijos, ventas, número de empleados o una combinación de otros factores. Dado que no existe una definición universalmente aceptada de pequeña, mediana y gran empresa, los investigadores han adoptado una amplia gama de definiciones (Keats & Bracker, 1988).

Empresa familiar es una sociedad (Holland & Boulton, 1984) en la que: (i) el presidente o director ejecutivo es el mismo dueño o fundador; (ii) un familiar del empresario o fundador trabaja en la empresa; y (iii) los gerentes de la empresa tratan a la empresa como una empresa familiar. Las empresas familiares están definidas por Chua et al. (1999), porque los negocios tienen una serie de características distintivas, a saber, que la visión corporativa es (i) apoyada y (ii) llevada a cabo por una familia o un pequeño grupo familiar. Algunos investigadores, como Davis y

Harveston (2000), Hufft Jr. (1999), Rue e Ibrahim (1996) y Upton, Teal y Phelan (2001), desarrollaron y utilizaron varias definiciones en su investigación. Sin embargo, los temas comunes de estos estudios son la propiedad y el control de la empresa por parte de la familia, y la participación de los miembros de la familia en las decisiones empresariales.

En algunos países de Asia como Tailandia, las PYMES se catalogan como medianas o pequeñas empresas en base del número de empleados y volumen de activos fijos, exceptuando la tierra (Instituto para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, 2006). Consiguen clasificarse con base a su actividad principal como empresas de producción, de servicios o comerciales (minoristas y mayoristas).

Como ejemplo, empresas de sectores producción y servicios se catalogan como pequeñas empresas si sus activos totales son menores a los 50 millones de THB (o 1,67 millones de USD) y no emplean a más de cincuenta personas, en tanto las empresas medianas son aquellas con activos totales de 50-200 millones de THB (o USD 1,67–6,67 millones) y emplean entre 50 y 200 personas. también, empresas de venta al por mayor del sector comercial se catalogan como pequeñas empresas si sus activos totales son inferiores a THB 50 millones (o USD 1,67 millones) y emplean a no más de 25 personas y como medianas empresas si los activos totales son THB 50-100 millones (o USD 1,67-3,33 millones) y emplean de 26 a 50 personas. Si el número de empleados y el valor de los activos fijos representan diferentes categorías, por ejemplo, los coeficientes son pequeños y el promedio es diferente, la empresa se clasificará como la más baja o categoría inferior.

El crecimiento económico de los países está impulsado en gran medida por la sostenibilidad de la empresa familiar; dado que estas comprenden el comercio en países asiáticos como el de Tailandia y que la mayoría son empresas familiares con baja tasa de supervivencia. Cerca del 30

por ciento de las empresas familiares se transfieren a una segunda generación de propiedad familiar (Kets de Vries, 1993) y solo 16% sobrevive hasta la tercera generación (Morris, Williams, Allen, & Avila, 1997). Esta baja tasa de supervivencia se debe primariamente a la problemática relacionada con la planificación de la sucesión.

### ***2.8.2 El desafío de un plan de sucesión y la teoría subyacente***

Un estudio de las PYMES canadienses, Bruce y Picard (2006) comunican que el 65% de las PYMES no tenían plan de sucesión, el 28% tenía planes de sucesión no escritos y solo el 7% había elaborado planes formales por escrito. Dueños de empresas dan numerosas razones para querer salir de sus negocios. Entre los encuestados, el 82% indicaron la jubilación como su razón principal. También, el 41 % de los propietarios de PYMES canadienses tienen el propósito de salir propiedad o transferir el control de sus negocios dentro de los próximos cinco años y el 71% dentro de los próximos 10 años. Más de la mitad de las empresas familiares en Norteamérica esperan que sus líderes se jubilen en los próximos 10 años (Astrachan, Allen, Spinelli, Wittmeyer y Glucksman, comunicado de prensa (2002); RoyNat Inc., (1998), citado en Sharma, Chrisman y Chua, (2003)) Sin embargo, muchos estudios muestran que la mayoría de los empresarios quieren que la propiedad y la gestión permanezcan en manos de la familia (Kirby y Lee, (1996); Emling, (2000)). Otro estudio de participantes en Europa encontró que menos del 50% de ellos deseaban involucrarse en un negocio familiar, prefiriendo establecer su propio negocio (Stavrou, 1999).

Estudios de Stoy Hayward Consulting (1989) y Handler (1994) muestran que solo el 24% de las empresas familiares pasan a la segunda generación y solo el 14% sobrevive a la tercera generación. Estos hallazgos son similares a los de Beckhard y Dyer (1983) y Dyer (1986), que mostraron que solo el 30% de las empresas familiares sobrevivirán a la primera generación. Applegate (1994) también muestra que sólo el 10-15% de las empresas llegan a la tercera

generación. Además, alrededor de un tercio de los propietarios de pequeñas empresas tienen más de 50 años (Observatorio Europeo de las Pequeñas y Medianas Empresas, 1996), por lo que es urgente encontrar mecanismos para hacer más eficiente la sucesión. El problema de la implementación oportuna de la planificación de la sucesión se debe principalmente a la renuencia de los empresarios a planificar (Poe, 1980), a veces por miedo a perder el papel central en su negocio (Lansberg I. , 1998). Sin embargo, cada vez se hacen más esfuerzos para animar a las PYMES a participar en la planificación de la sucesión.

La Comisión Europea es consciente de los problemas asociados a las sucesiones y propone diversas soluciones jurídicas y fiscales. La recomendación incluye 10 artículos, como el artículo 4, que dice que los empresarios deben estar dotados de herramientas para prepararse mejor para la transición, y el artículo 6, sobre la existencia de la empresa familiar, en el que propone que los estados miembros reduzcan los impuestos sobre la propiedad. utilizado únicamente para actividades comerciales en caso de transferencia (Comisión Europea, 1994)

Extender el uso de la planificación heredada a las pequeñas y medianas empresas se está convirtiendo en un problema creciente a medida que los fundadores envejecen, pueden ocurrir eventos imprevistos en cualquier momento y no puedes confiar en la voluntad de tus descendientes para continuar con esta actividad. Sin una adecuada preparación y gestión de la sucesión, muchos propietarios tendrán que vender su negocio a un precio con descuento a un competidor o arriesgarse a cerrar el negocio y perder sus empleos, por lo que desafiar el conocimiento es convertir este riesgo en una oportunidad para la mayoría de los propietarios de PYMES, sus empleados y la economía en su conjunto.

No obstante, Astrakhan y Kolenko (1994) se han opuesto a este argumento; No se encontró relación empírica entre el uso de planes de sucesión por escrito y la continuidad del negocio.

Además, a pesar del creciente número de empresas propiedad de mujeres (Dickerson, 1999), el papel de la mujer en el proceso de sucesión aún no se reconoce plenamente (Danco, 1994). Chaimahawong y Sakulsriprasert (2013) exploran las relaciones entre los factores personales, las relaciones familiares, el contexto y los factores financieros. Los resultados de una muestra de 374 propietarios de empresas familiares en Tailandia muestran que el contexto y los factores personales son los dos factores principales que tienen el mayor impacto en los resultados del proceso de sucesión. Sin embargo, a pesar de la importancia ampliamente reconocida de la herencia para las empresas, se sabe poco sobre este proceso, especialmente en las empresas familiares tailandesas.

Se cree que los fracasos sucesivos por falta de planificación han destruido la economía en su conjunto.

La teoría del comportamiento planificado descrita en los estudios de Ajzen y Fishbein (1980) y Ajzen ((1987), (1991)) ha sido adaptada por Krueger y Carsrud (1993) para explicar el comportamiento de los empresarios y por Stavrou (1999) para explicar el comportamiento de empresarios con intenciones de los posibles sucesores de hacerse cargo del negocio. La persona puede actuar en función de su intención de realizar la conducta ((Ajzen & Fishbein, 1980); (Ajzen, 1987)). La intención, como argumentan Krueger y Carsrud (1993), está determinada por la actitud o el juicio de un individuo, incluida la intención percibida del resultado hacia el iniciador. Fishbein y Ajzen (1975) y Ajzen y Fishbein (1980) informan que la actitud o el juicio de un individuo sobre un tema afecta las intenciones de comportamiento, que a su vez influyen en el comportamiento. Dubinsky y Loken (1989) confirman una relación positiva entre la actitud/juicio de que la acción es moralmente aceptable y la intención de realizarla. Wimbush, Shepard y Markham (1997) sugieren que el ambiente organizacional percibido se relaciona positivamente con las actitudes/juicios, intenciones y comportamientos de los individuos en la organización. Además,

Bass, Barnett y Brown (1999) muestran que la actitud/juicio de un individuo predice fuertemente la intención de comportamiento. Algunos investigadores (p. ej., Ajzen, (1991); Krueger, (1993)) apoyan firmemente las relaciones teóricas propuestas entre (i) actitud/juicio, (ii) intención y (iii) comportamiento acción/comportamiento.

### ***2.8.3 Mejorar el desempeño de las medianas y pequeñas empresas***

Los negocios empresariales se encuentran actualmente bajo mucha presión debido a diversos problemas, como la globalización, la competencia, la fuerza laboral cambiante, la influencia de los consumidores; innovación tecnológica, obsolescencia, sobrecarga de información y comercio electrónico; y en los aspectos sociales de la responsabilidad social; regulación gubernamental, desregulación y recortes presupuestarios y éticos (Widajanti, 2012). Las empresas de hoy deben superar estas presiones si quieren crecer y sostenerse.

En este sentido, la sostenibilidad de la empresa dependerá de que un líder de la organización participe, tome decisiones y defina la estrategia. El liderazgo se puede ver en la gestión de las operaciones en forma de innovación y gestión financiera, que son dos factores importantes para las PYMES. La innovación fomenta la mejora continua del valor agregado de los productos y servicios, así como la creación de mejores procesos para que las empresas puedan ganar la competencia (Putra, Setiawan, Priambodo, Jumaryadi, & Anasanti, 2020). Al mismo tiempo, la empresa debe ser capaz de proporcionar flujo de dinero a través del flujo de caja y el equilibrio financiero.

#### **2.8.3.1 Pequeña y mediana empresa**

Una organización es una entidad social (sistema) que se coordina “voluntariamente” dentro de límites precisos que se pueden determinar (por ejemplo, el crecimiento económico) para seguir

persiguiendo “su” meta o metas (Dubey y Das, (2021); Hubei, 2009). Mientras que las organizaciones pequeñas pueden clasificarse como empresas unipersonales, CV, sociedades de responsabilidad limitada (PT) y cooperativas. La existencia de una organización a pequeña escala puede ayudar de varias maneras: toma de decisiones, control corporativo; y mejorar la controlabilidad Dubey y Das (2021) se basan en los atributos de la organización, incluidos: capital, propietarios, características de propiedad, orientación, proceso de desarrollo, toma de decisiones del sistema de control, gerentes, organizaciones, reglas, confidencialidad, obligaciones de deuda, impuestos, empleados, acciones, sostenibilidad y acuerdos.

### **2.8.3.2 Resultados comerciales**

El desempeño comercial es algo producido por una empresa durante un período de tiempo frente a un cierto estándar y debe medirse como resultado y representar el estado empírico del trabajo realizado a partir de varias medidas acordadas. La eficiencia empresarial se refiere a la medida en que el desempeño de una empresa está orientado al mercado y orientado financieramente. El desempeño es una función de la motivación, la habilidad y la percepción del rol ( (Kurniawan, Oktasari, Nurjaya, & Lestari, 2019). Al definir el desempeño como registros de la salida generada por la función a partir de tareas o actividades particulares dentro de un marco de tiempo determinado. Los resultados de la investigación de Kurniawan et al. (2019) es que la motivación y la disciplina influyen significativa y positivamente en el desempeño empresarial (Kurniawan, Oktasari, Nurjaya, & Lestari, 2019). El desempeño corporativo es la medida en que se logra el trabajo ejecutivo en una organización, con el fin de lograr las metas, objetivos, misión y visión de la organización. Variables indicadoras de desempeño: (i) desempeño financiero/de mercado en relación con los costos de producción y los niveles de productividad objetivo de la empresa; (ii) La eficiencia operativa es el resultado del desempeño de una empresa en el control

de la participación de mercado, el lanzamiento de nuevos productos, la mejora de la calidad del producto y el aumento de la satisfacción del cliente (Purwanto et al., (2019) Artini & Sandhi, (2020)).

Mientras que Serawatu (2020) observa que el desempeño está representado por una tasa anual de mejora influenciada por las regulaciones y el gobierno, las licencias comerciales, la tecnología, la infraestructura, el marketing, las finanzas, la gestión y las habilidades comerciales (Serawitu, 2020). Mostafiz y Alabama (2021) encontraron que la dificultad financiera se debió a la falta de financiamiento para capitalizar las operaciones comerciales y/o una mala gestión financiera (Mostafiz, Sambasivan, & Goh, 2021). Específicamente, el desempeño financiero se ve afectado por una mala gestión financiera, mala planificación, falta de habilidades gerenciales, falta de habilidades comerciales, falta de acceso a recursos financieros y competencia. Esto está respaldado por el hallazgo de que la ventaja competitiva está influenciada por la innovación y las habilidades de gestión (Ratnawati, 2017).

### **2.8.3.3 Innovación**

El emprendimiento es un proceso creativo destinado para crear cosas nuevas (creatividad) y crear algo nuevo (innovación) a partir de lo que ya existe, para la riqueza y el crecimiento personal. El valor de la sociedad desde el poder que tiene (Dubey & Das, 2021).

La innovación es la introducción exitosa de nuevas tecnologías en la economía o nuevas combinaciones de tecnologías existentes para lograr cambios radicales en el valor y el precio ofrecido a los clientes. La innovación se divide en dos categorías, innovación incremental e innovación radical (Pasaribu & Sulasmiyati, 2016). La innovación incremental muestra que los procesos, métodos y herramientas que utilizan las organizaciones se mantienen y corrigen

constantemente. La innovación radical muestra cómo hacer algo diferente. La gestión de la innovación ocurre cuando una empresa adopta métodos de innovación de sus funciones de investigación y desarrollo (Ratnawati, 2017). Este modelo responde a la innovación que necesitan las PYMES. La innovación a través del valor añadido es una ventaja competitiva que otorga una ventaja frente a los competidores para abrir nuevos espacios de mercado.

Una empresa se convierte en una entidad tecnológicamente avanzada cuando se agrega valor a través de la innovación de eventos, capacidades y sistemas (Pasaribu & Sulasmiyati, 2016). Para poder innovar en la competencia, una empresa debe poseer las habilidades adecuadas. Se pueden lograr buenas ventas e ingresos a través de la innovación continua de este producto (Pasaribu & Sulasmiyati, 2016). Más allá de la función, la apariencia y los beneficios que son parte de la innovación del producto. Los clientes (mercados) tienen voluntad ilimitada. Los productos consumidos por los clientes compiten con productos similares de otros proveedores o con productos nuevos. Por lo tanto, la innovación era invaluable para una empresa que operaba en ese momento. Se pensó entonces en acortar el proceso y aumentar la calidad para poder ofrecer la producción a un precio barato, rápido y flexible. Este estudio (Purwanto, Parashakti, & Nashar, 2019) utiliza factores de mayor valor agregado, mejora de procesos y mejora de productos/servicios para explicar la innovación de las PYMES.

#### **2.8.3.4 Registros Contables**

El crecimiento de la PYMES genera desafíos o asuntos financieros que requieren cautela en su gestión financiera o contable, en particular, en la información financiera. El sistema contable es un conjunto de métodos manuales ordenados y contables computarizados para tomar una decisión gerencial. La contabilidad es un indicador clave para el desempeño empresarial, se indica que una buena información financiera brinda comprensión, verificación, neutralidad, tiempo

ilimitado, cooperación e integridad para respaldar desempeño de la empresa (Olaoye et al., 2019). Un sistema de información contable en forma de informe financiero puede ser un capital base para que las PYMES tomen una decisión, es decir, la decisión de ampliar el mercado, el precio y la interacción con el gobierno y los acreedores (Nurhidayati, Sensuse, & Noprisson, 2017)

Los sistemas de información contable se han beneficiado en gran medida de las PYMES, aunque su conocimiento contable no ha sido preciso. Según una encuesta en Kecamatan Datuk Bandar Kota Tanjung Balai, muchas empresas no realizaron transacciones en documentos. La transacción es la actividad de registrar todas las transacciones relacionadas con las actividades comerciales. El registro ocurre cuando algunas de las transacciones de una persona se vuelven numerosas y la persona ya no puede recordarlas (Darma & Ramadhan, 2019). La contabilidad es el proceso de registrar, clasificar, resumir y proporcionar datos y transacciones financieras.

Los estados financieros son el resultado final del proceso contable (Darma & Ramadhan, 2019). Las transacciones diarias son evidencia de las operaciones registradas en el libro asientos contables diario. Luego, los diarios se contabilizan en el libro mayor (general ledger) de acuerdo con el grupo empresarial. Luego, el Libro Grande se resume en el balance de prueba. Con referencia a Firdaus et al. (2019) Los estados financieros son integrales e incluyen balances, estado de pérdidas y ganancias y estado de flujos de efectivo. El balance general es un estado que proporciona información sobre los recursos o activos que posee una empresa, sus pasivos y su patrimonio (capital). El balance general es un estado financiero que muestra la posición financiera que debe equilibrarse entre los activos totales invertidos en una empresa con pasivos y capital para respaldar las operaciones de la empresa. Un estado de pérdidas y ganancias es un estado que muestra la estructura de ingresos, el precio base y los gastos de una empresa durante un período determinado. Este informe brinda información a los acreedores e inversionistas para predecir la

cantidad, el momento y la incertidumbre de los flujos de efectivo futuros. Un estado de flujo de efectivo es un estado que proporciona entradas y salidas de efectivo en función de las inversiones de una empresa y las actividades del fondo durante un período de tiempo específico. El estado de flujo de efectivo a menudo se ve como la fuente y el uso del estado de fondos. (Fateh El-Din et al., 2018).

### **2.8.3.5 Liderazgo**

En general, la PYMES es una institución empresarial dirigida y/o administrada directamente por el propietario de esta. Sanusi y Connell (2018) aseveraron que un líder en el núcleo de la empresa significa la buena gestión del negocio se logrará cuando exista un líder comprometido.

La sustentabilidad del negocio dependerá entonces del liderazgo de imprima su líder propietario en términos de misión y visión, motivación, estilos de liderazgo y comportamiento organizacional.

Además, una ocupación elaborada del líder es (Sanusi & Connell, Non-market strategies and Indonesian SMEs: Casualties of decentralisation? Asia-Pacific , 2018): formalizar con precisión el objeto de la organización, instigar a investigar la marco postura en la planeación de las actividades, mantener y compilar información, dar confianza para ejecutar las tareas de los empleados, alentar la resolución de problemas, estimular el logro de los objetivos, crear un lugar de trabajo cómodo y conseguir que los empleados se sientan parte de la institución.

Existen dos categorías de estilos de liderazgo (Sanusi & Sutikno, 2009), (i) El Autoritario que se basa en el liderazgo, como se explicó anteriormente y determina la estrategia de la PYMES, como el tipo y la calidad del producto/servicio vendido, el mercado seleccionado, la cooperación

con partes interesadas en la posición estratégica y de liderazgo y autoridad; (ii) Democrático basado en la fuerza personal y la participación de los seguidores en la resolución de problemas y toma de decisiones. Estos dos estilos de liderazgo adicionales son el carácter, el hábito, el temperamento y la personalidad que diferencian a un líder en su interacción con los demás. Este estilo es una norma de comportamiento utilizada por alguien cuando intenta afectar e influir en el comportamiento de otros o de sus subordinados.

La orientación del líder se enfoca solo en la mejora de la productividad de los empleados al prestar menos atención a los sentimientos y la riqueza. La orientación participativa motiva a los empleados a tener la propiedad de la empresa y fomentar su capacidad para tomar decisiones. La orientación delegativa es que los empleados toman decisiones y políticas libremente al hacer su trabajo. Investigaciones recientes utiliza una variable de determinación de estrategia y toma de decisiones para explicar la variable de liderazgo. Esto también se refiere a la gestión como parte del cambio de gestión (Purwanto, Parashakti, & Nashar, 2019)

#### **2.8.3.6 Contexto lógico**

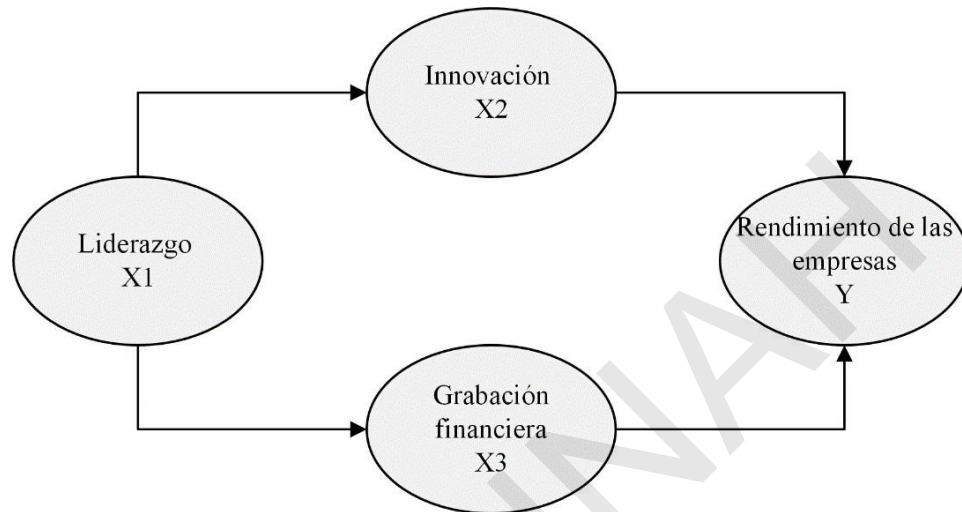
En general, los dueños de las PYMES son parte de la alta dirección de esta empresa, que tienen la noble misión o motivos de fundación de la empresa que lo llevó a liderar con atributos relevantes. Los empresarios toman decisiones y estrategias para el crecimiento, el mantenimiento y la supervivencia a largo plazo. El liderazgo proporciona dirección y alcance para la innovación y el perfil financiero para ser parte de la gestión de operaciones, lo que se traduce en desempeño empresarial (Yuliadi & Nugroho, 2019). Este constructo lleva a la definición de un marco que refleja esta investigación, como se muestra en el siguiente ejemplo (Figura 12). Ver el estado de ánimo para la decisión de precio. Entonces, las operaciones de las empresas experimentan cambios, desafíos y obstáculos que la alta dirección debe decidir en consecuencia. Por lo tanto, el liderazgo

influye en la innovación. (Hipótesis 1) incluye productos/servicios con mayor valor añadido que los productos/servicios de la competencia. También incluye la mejora de procesos a través de cambios en el flujo de trabajo, diseño, asignación y registro de transacciones financieras. (Hipótesis 2). La decisión del dueño del negocio de registrar cualquier transacción bajo un método de contabilidad particular, incluyendo saldos, flujos de efectivo y proporciones. Dos variables, la innovación y el balance, afectan simultáneamente las ventas, los beneficios y el crecimiento de la empresa (hipótesis 3 e hipótesis 4). Como se muestra, la mejora de procesos conduce a una entrega más rápida de productos/servicios a los clientes y dará como resultado un aumento de las ventas, los ingresos y la participación de mercado. Conocer el flujo de caja permite a la empresa actualizar su estructura de costes para conseguir una tarifa más competitiva frente a la del mercado. Las suposiciones hechas anteriormente se pueden resumir de la siguiente manera:

- Hipótesis 1: El liderazgo tiene un impacto significativo y positivo en la innovación.
- Hipótesis 2: El liderazgo tiene un impacto importante y positivo en el balance.
- Hipótesis 3: La innovación tiene un impacto significativo y positivo en el desempeño de la empresa.
- Hipótesis 4: El balance tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño de la empresa

**Figura 13**

*Desempeño empresarial*



**Nota:** elaboración propia con información obtenida de Purwanto, Nashar, Jumaryad (2019)

DEGT-UNAH

### **Capítulo III. Metodología aplicada**

Primeramente, se ha llevado a cabo una revisión de la bibliografía existente. Esta revisión comprende todas las actividades afines con la búsqueda de información del tema que nos ocupa, “El Control y Gestión para la PYMES Familiar un análisis desde los factores de rentabilidad y la continuidad del negocio”, lo cual ha servido para apoyar la investigación. sus objetivos han sido:

1) Conocer el estado actual del tema. 2) Determinar qué se sabe y qué aspectos quedan por estudiar.

3) Identificar el marco de referencia, las definiciones conceptuales y operativas de las variables en estudio que han adoptado otros autores y por último 4) Descubrir los métodos y procedimientos destinados a la recogida y análisis de datos, utilizados en investigaciones similares. La revisión de la literatura permitió explorar a plenitud cada variable de interés para la investigación, siendo éstas el proceso de sucesión y la rentabilidad dentro de la empresa familiar. Posteriormente se determinó la población y muestra tomada en cuenta para la correcta elaboración del trabajo.

El procedimiento empleado en la elaboración del documento se conforma por la observación de la realidad y concepción de una idea de investigación, búsqueda de información mediante bases de datos y un planteamiento del problema, una segunda revisión bibliográfica a partir de la pregunta de investigación derivada del planteamiento del problema, visualización del alcance del estudio, definición de variables, desarrollo de la investigación teórica, selección y delimitación de la muestra.

Tras la investigación se procedió al diseño de un cuestionario. La cual fue debidamente operacionalizada la variable y una vez lista se envió de manera *online* a los diferentes correos electrónicos de los gerentes de las empresas familiares de Tegucigalpa y San Pedro Sula. El tratamiento estadístico de los resultados de la encuesta se llevó a cabo con el SPSS v.28. (IBM SPSS Statistics 28.0.1)

### 3.1 Paradigma

La cimentación científica con un enfoque global que instaura juicios acerca de una realidad a investigar y del método para conocerla y compartida por una colectividad científica es una definición de Paradigma, Es importante tener en cuenta que tanto el paradigma positivista como el postpositivista tienen sus propias fortalezas y debilidades, y la elección entre ellos depende del objeto de estudio, los objetivos de investigación y las preguntas de investigación planteadas. Además, en la práctica, muchos investigadores adoptan enfoques mixtos que combinan elementos de ambos paradigmas para obtener una comprensión más completa de los fenómenos estudiados.

Ricoy (2006) afirma que

El paradigma positivista se identifica con el racionalismo, el análisis cuantitativo, empírico, la gestión de sistemas y la ciencia y la tecnología. Así, el paradigma positivista apoyará la investigación que tenga como objetivo probar hipótesis utilizando medios estadísticos o determinar los parámetros de una variable dada con expresiones numéricas. (pág. 14)

En resumen, de esta investigación se basa en la epistemología científica, siguiendo el modelo postpositivista que se refiere a que indica que la realidad es aprehensible de forma imperfecta por la propia naturaleza del ser humano (los hallazgos son considerados como probables) (Creswell, 2003) de que el producto en estudio (dirección y gestión operativa/de

producción) requiere la metodología y precisión de la misma ciencia y causalidad. Explicaciones y predicciones para verificar objetivos de investigación (Bernal, 2010).

A su vez, el desarrollo del resumen en esta tesis se enfoca en el modelo postpositivista, debido a que, para resolver cada hipótesis planteada en la investigación, es necesario mirar a la ciencia como un medio universal de comprensión, pronóstico y predicción de fenómenos. así como controlar el problema y alcance en su complejidad, explicando causa y efectos estadísticamente (Ryan, 2008).

De acuerdo con la norma anterior, para el alcance científico de esta investigación que compone el cuerpo de investigación de esta tesis, es necesario el empirismo basado en la observación y la medición, y esta última se considera el núcleo del esfuerzo científico. (Krauss, 2005)

### **3.2 Enfoque y Alcance**

El enfoque de esta investigación es cuantitativo por lo tanto es un enfoque de investigación que se centra en la recopilación y análisis de datos numéricos para responder preguntas de investigación y probar hipótesis. Este enfoque se caracteriza por su énfasis en la objetividad, la medición precisa y el uso de métodos estadísticos para analizar y generalizar los resultados. El enfoque cuantitativo es ampliamente utilizado en diversas disciplinas, donde se requiere medir y analizar datos numéricos para responder a preguntas de investigación y probar hipótesis. Es especialmente valioso cuando se busca establecer relaciones causales y generar resultados que puedan ser generalizados a poblaciones más amplias.

En cuanto al alcance de la investigación es de tipo exploratorio, correlacional y descriptivo (Kerlinger, 2001); es exploratorio, ya que es un tema que no cuenta con investigaciones en el país y se pretende abordar nuevas perspectivas; es correlacional porque su propósito es evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular y es descriptivo porque su propósito es describir propiedades, características o perfiles de personas, comunidades, procesos, objetos o fenómenos que se sometan a investigación ((González-Díaz & Hernández-Royett, 2017)) y (Hernández-Royett & González-Díaz, 2016).

El alcance de una investigación permite establecer los límites conceptuales y metodológicos de la misma (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), a su vez el alcance en las investigaciones propone Kumar (2011) pueden ser respaldados desde tres aspectos, (i) desde el punto de vista de la aplicación, (ii) con basamento en los objetivos planteados, y (iii) en la manera en que se recolecta la información.

### **3.3 Diseño de Investigación**

La investigación corresponde a un diseño no experimental, Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios no experimentales son estudios realizados sin manipulación deliberada de variables. Es decir, este es un estudio en el que intencionalmente no cambiamos la variable independiente. Según (Rendón-Macías, Villasís-Keeve, & Miranda-Novales, 2016), afirma que se puede aplicar una estadística descriptiva como otra herramienta útil para mostrar los datos en forma sencilla y clara, mediante la interpretación de los datos recolectados en forma de gráficos, figuras y tablas, ya que también aplica la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación mediante la utilización de la herramienta SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

Esta investigación tiene también un diseño Transversal es decir un solo punto en el tiempo o sea los participantes se evalúan o se encuestan una sola vez. En resumen, Este diseño se utiliza principalmente para describir una población o fenómeno en un momento específico. Proporciona una instantánea de las variables en ese momento.

### ***3.3.1 Tipo de Investigación***

Esta investigación es cuantitativa y se basa en la recopilación y análisis de datos numéricos, proveniente de entrevistas, documentos y otros materiales que permitan medir atributos y características de su gestión familiar y por lo tanto utiliza fuentes primarias y secundarias de investigación. Las fuentes primarias son la información original y directa que proviene de la fuente original del evento, el proceso o el fenómeno que está siendo investigado. Estas fuentes proporcionan datos de primera mano, caso contrario Las fuentes secundarias son fuentes que proporcionan información que ha sido recopilada, interpretada o analizada por otros investigadores o autores. Estas fuentes no son la fuente original de los datos, sino que se basan en fuentes primarias o en otras fuentes secundarias.

La investigación cualitativa de tipo descriptivo tiene como objetivo presentar una imagen clara y precisa de un fenómeno particular. Se enfoca en describir situaciones, eventos o grupos de población sin intentar establecer relaciones causales o explicar los motivos detrás de los resultados observados.

En el contexto de esta tesis doctoral, la investigación descriptiva podría emplearse para proporcionar una descripción detallada de un tema específico, como características demográficas de una población, patrones de comportamiento o distribución de ciertos fenómenos. Puede involucrar métodos de recolección de datos cuantitativos, como encuestas, cuestionarios o análisis

estadístico.

La investigación cuantitativa de tipo exploratoria tiene como objetivo explorar un área de estudio poco conocida o investigada. Busca generar ideas, identificar preguntas de investigación y establecer una comprensión inicial de un tema sin probar hipótesis específicas de antemano.

En una tesis doctoral, la investigación exploratoria podría ser el primer paso del proceso, especialmente si el tema es novedoso o si existe una falta de información disponible. Puedes utilizar métodos cualitativos y cuantitativos para recopilar datos y obtener una visión más completa de la situación.

En el contexto de una tesis doctoral, se pueden utilizar diferentes tipos de investigación, y a menudo se combinan varios enfoques para abordar el problema de investigación de manera integral.

Es importante destacar que estos tres tipos de investigación no son mutuamente excluyentes y, en muchos casos, se combinan para proporcionar una comprensión más profunda y completa del problema de investigación en una tesis doctoral. La elección del enfoque dependerá de la naturaleza del tema y los objetivos específicos de la investigación.

### **3.4 Población y Muestra**

La población de una investigación es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010) La unidad de análisis para la exploración cuantitativa de este estudio analizo la situación en cuanto a rentabilidad y sucesión/continuidad que enfrentan las PYMES para esto se tomara el universo de bases de datos adquiriendo una base de datos desde el portal [www.venta-basesdedatos.com](http://www.venta-basesdedatos.com)

La muestra es una parte representativa y seleccionada de la población que se utilizará para realizar el estudio. Debido a que estudiar toda la población puede ser inviable en términos de tiempo, costo y recursos, se toma una muestra más pequeña pero significativa que permita hacer inferencias válidas sobre la población en su conjunto.

La selección de la muestra debe ser cuidadosamente planificada para que sea representativa y no sesgada, lo que implica que los elementos de la muestra reflejen las características clave de la población. Existen varios métodos para seleccionar muestras, como el muestreo aleatorio simple, el muestreo estratificado, el muestreo por conglomerados, entre otros. En este caso se estará utilizando el Muestreo Aleatorio Siempre, es un método de selección de muestras utilizado en la investigación estadística y de encuestas. Su principal característica es que cada elemento de la población tiene una probabilidad igual de ser seleccionado en la muestra. Este método es ampliamente utilizado debido a su simplicidad y la garantía de que la muestra obtenida sea representativa de la población de interés.

#### ***3.4.1 Tipo de muestreo***

Para determinar la población de la investigación se tomó como base la información del siguiente sitio web [www.venta-basesdedatos.com](http://www.venta-basesdedatos.com) Asimismo, para el cálculo de la muestra por tratarse de un marco muestral definido (finito), por lo que se realizó un muestreo aleatorio simple (Se analizaron ambas poblaciones como una sola es decir no se hizo separación de poblaciones) dado que las empresas de las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula eran una muestra representativa de la proporción para una población finita; según (Casal & Mateu, 2003), afirma, que bajo este método existe la probabilidad de que todos los elementos puedan ser elegidos al azar, tomando una lista como marco de referencia y es a quienes se les aplicó la encuesta

respectiva. el nivel de confianza de este estudio es del 95% este nivel es la probabilidad máxima con la que podríamos asegurar que el parámetro a estimar se encuentra dentro del intervalo estimado. A su vez Utilizaremos pruebas estadísticas para evaluar el grado de heterogeneidad de los datos, las más comunes de las cuales son las pruebas De Simonian y Laird Q. La prueba se basa en el cálculo de la diferencia de suma ponderada entre los efectos encontrados en cada estudio (odds ratio, riesgo relativo, diferencia de medias, etc.).

### 3.4.2 Cálculo de la muestra

El muestreo aleatorio simple es un método de selección de muestras utilizado en la investigación estadística y de encuestas. Su principal característica es que cada elemento de la población tiene una probabilidad igual de ser seleccionado en la muestra. Este método es ampliamente utilizado debido a su simplicidad y la garantía de que la muestra obtenida sea representativa de la población de interés. A continuación, se explica cómo funciona el muestreo aleatorio simple: 1. Definir la población de interés; 2. Establecer el tamaño de la muestra; 3. Etiquetar la población; 4. Generar números aleatorios; 5. Seleccionar los elementos de la muestra; 6. Recopilar datos

Como la población es conocida se utilizará la fórmula siguiente para calcular el número de cuestionarios:

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N-1) + Z^2pq}$$

Donde:

N = población total

Z = distribución normalizada

p = proporción de aceptación deseada para el producto

q = proporción de rechazo

E = porcentaje deseado de error

Resultados:

$N = 4,659$

$Z = 1.96$

$p = 95\%$

$q = 5\%$

$E = 5\%$

$n = 72$  Empresas a Encuestar

### **3.5 Técnicas de Recolección de Información**

El trabajo de campo se efectuó en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula preliminarmente se había planteado obtenerlas de las bases de datos de las Cámaras de Comercio de ambas ciudades sin embargo se informó que no estaban disponibles, por lo que se compró una base de datos desde el portal [www.venta-basesdedatos.com](http://www.venta-basesdedatos.com) Se diseñó la encuesta desde el portal

Google forms <https://docs.google.com/forms> enviándolo al correo electrónico de los gerentes propietarios de las empresas familiares. Se analizaron ambas poblaciones como una sola es decir no se hizo separación de poblaciones, adicional el instrumento fue estandarizado o sea estructurado y diseñado de manera consistente, de modo que todas las personas que participaran en la investigación responden a las mismas preguntas o ítems en el mismo orden (Ver anexo 1) Previamente y como primer paso fue hacer una investigación descriptiva con el objetivo de indagar sobre las empresas familiares en general y el protocolo en particular. Se utilizó como referencia una tesis doctoral adoptándolo a esta investigación (Bringas, 2017) A partir de allí se elaboró la encuesta para recolección de datos dicho formulario fue el resultado de la sistematización de la

información con preguntas y validaciones a través de una escala tipo Likert acorde a los objetivos generales y propuestos de esta investigación y la formulación del problema.

Según Blaxter et al. (2000) la información se recopila a través de la técnica de encuesta, es una técnica de recoger datos formulando una serie de preguntas o proyectos, creado y planificado de antemano en el cuestionario estructurado. Una muestra de individuos que representan una población predeterminada. Mayor et al, (1998) lo define como un conjunto de preguntas en un orden estricto y metódicamente. El cuestionario se suele dividir en dos partes. sección, la primera es una presentación donde se les dice a los participantes las razones por las que los encuestados investigan y quieren preguntarles. Una colaboración, por otro lado, es una colección de proyectos. Luego en los anexos se incluye el cuestionario de este instrumento.

Por último, el desarrollo de herramientas de recopilación de datos es necesario analizar cómo se ajusta el instrumento es la función para la que fue diseñado. Este análisis se hizo antes de comenzar con la recopilación de datos, lo que permitió Realizar los cambios necesarios antes de su uso. Estas Características que debe tener un instrumento de recolección son varias, pero por su relación hay dos requisitos esenciales porque si estas herramientas no pueden satisfacerlos, Los datos tendrán limitaciones importantes.

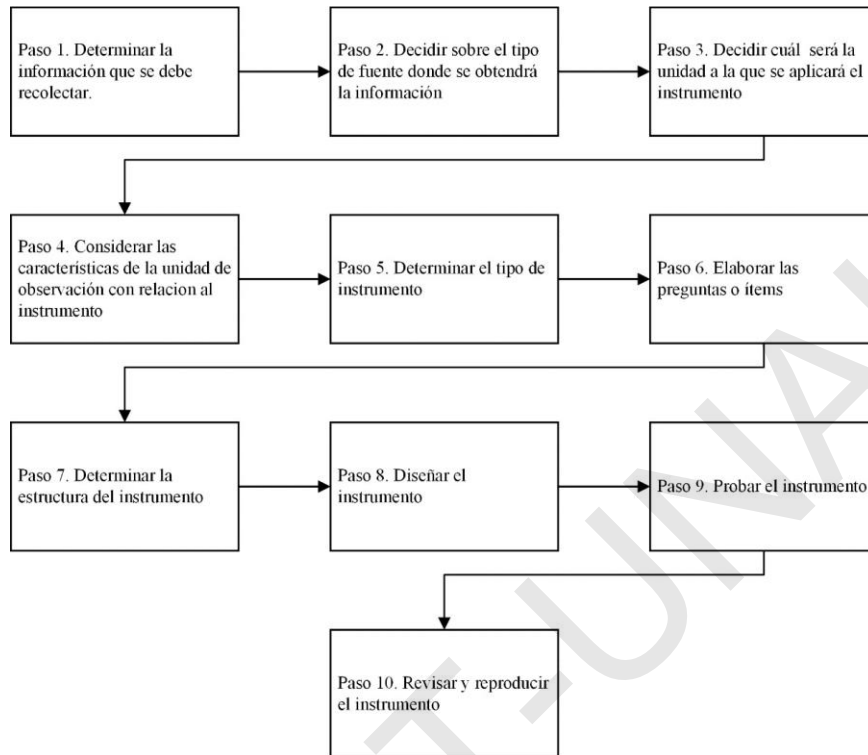
Para determinar el Coeficiente de confiabilidad se utilizarán estadísticas como el coeficiente alfa de Cronbach (para escalas múltiples) o la correlación test-retest (para mediciones repetidas) para evaluar la consistencia interna o la estabilidad de las mediciones. El coeficiente alfa varía entre 0 y 1. Cuanto más cercano esté el valor a 1, mayor será la consistencia interna del instrumento. Un coeficiente alfa alto sugiere que las preguntas del instrumento están midiendo de manera coherente el mismo constructo.

Si el coeficiente alfa es igual o cercano a 1 (por ejemplo, 0.90 o 0.95), se considera que el instrumento tiene una alta consistencia interna. Si el coeficiente alfa es bajo (por ejemplo, 0.60 o menos), puede indicar que las preguntas del instrumento no están midiendo de manera coherente el mismo constructo, y es necesario revisar o reevaluar el instrumento. Respecto a la validez del constructo Se evaluará si cada pregunta o ítem del instrumento está midiendo de manera adecuada el constructo y contribuye al propósito general del instrumento.

Una vez definidas las variables y sus indicadores y decidido la presentación y tipo de información, la decisión se basó en qué tipo de herramienta usar para la recogida de datos. En su descripción detallada puede ser útil por lo que se explica en la figura 13 los pasos de cómo se construyó el instrumento:

**Figura 14.**

*Pasos en la elaboración de Instrumentos*



**Nota:** Elaboración propia, a partir de Rodríguez, Andrade y Bedolla (2019)

El proceso de elaboración de un instrumento de investigación según la figura 13, implica una serie de pasos importantes. A continuación, los pasos junto con una breve explicación de cada uno:

1. Determinar la información que se debe recolectar: En esta etapa, se debe identificar claramente qué tipo de información es necesaria para abordar las preguntas de investigación o los objetivos del estudio.

2. Decidir sobre el tipo de fuente donde se obtendrá la información: Aquí se debe determinar si la información se obtendrá directamente de los participantes a través de

entrevistas,

3. Cuestionarios u observaciones, o si se utilizarán fuentes secundarias como documentos existentes o bases de datos. **Ver anexo 1 donde se documentó a través de una encuesta**

4. Decidir cuál será la unidad a la que se aplicará el instrumento: Esto implica definir la población o muestra objetivo a la cual se dirigirá el instrumento de investigación.

5. Considerar las características de la unidad de observación con relación al instrumento: Es importante tener en cuenta las características demográficas, culturales o cualquier otra relevante de la unidad de observación al diseñar el instrumento, para asegurar su adecuación y relevancia.

6. Determinar el tipo de documento: Si se utilizarán documentos existentes, es necesario definir qué tipo de documentos serán requeridos, como registros organizacionales, informes gubernamentales, entre otros.

7. Elaborar las preguntas o ítems: En esta etapa, se redactan las preguntas o ítems que se incluirán en el instrumento de investigación. Estas preguntas deben ser claras, concisas y relevantes para recopilar la información deseada.

8. Determinar la estructura del instrumento: Se decide cómo se organizarán las preguntas o ítems en el instrumento. Puede ser secuencial, temático o basado en categorías, dependiendo de la naturaleza de la investigación.

9. Diseñar el instrumento: Aquí se crea el formato físico o digital del instrumento, incluyendo la estructura, la presentación de las preguntas o ítems y cualquier instrucción adicional necesaria para los participantes.

10. Probar el instrumento: Antes de utilizar el instrumento en la recolección de datos, se debe realizar una prueba piloto para evaluar su claridad, comprensión y relevancia. Esto permite identificar posibles mejoras o ajustes necesarios antes de la implementación completa.

Cada paso es importante para asegurar que el instrumento de investigación sea válido y confiable, y que pueda recopilar la información necesaria de manera efectiva.

### **3.6 Proceso de Validación**

El proceso de validación de los instrumentos de investigación que utilizara herramientas estadísticas como el modelo de ecuación estructural, correlación y chi-cuadrado normalmente implica los siguientes pasos:

1. Define la configuración. La configuración para medir debe entenderse claramente antes de validar el instrumento. Implica definir conceptualmente el fenómeno de interés y la variable clave que lo representa.
2. Diseño de instrumentos: Se continúa desarrollando instrumentos de recolección de datos, que pueden ser cuestionarios, escalas de medición u otros instrumentos relacionados. Es importante que las preguntas o ítems de la herramienta sean válidos y confiables para medir los constructos.
3. Evaluación de la validez del contenido: Al respecto, Nomokfroosh (1998) asume que hay dos Formas básicas de validez de un instrumento: externa e interna. es necesario Garantizar la calidad del diseño del protocolo del estudio. La validez de selección y uso se divide en dos partes; Validez externa y validez interna. Ver figura 36 donde se probó la validez de este instrumento.
4. Prueba piloto: una prueba piloto con un pequeño grupo de participantes para evaluar

la comprensión, la claridad y la relevancia. Los datos recopilados en esta etapa se utilizan para realizar ajustes y mejoras en la herramienta si es necesario.

5. **Análisis de confiabilidad:** evaluar la confiabilidad del instrumento, es decir, la consistencia de las respuestas obtenidas. Se utilizan estadísticas como el coeficiente alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna de los ítems y la confiabilidad general del instrumento.

6. **Análisis de validez convergente y discriminante:** El análisis de validez se realiza para evaluar si el instrumento mide con precisión el constructo en cuestión. Esto significa una prueba de validez convergente, que evalúa la relación entre los ítems del instrumento y su relación con otras medidas del mismo constructo. También se analizó la validez discriminante, que examina las diferencias entre los ítems del instrumento y las medidas de diferentes constructos.

7. **Análisis de validez de constructo:** se utilizarán las herramientas estadísticas como chi-cuadrado, correlación y modelos de ecuaciones estructurales para evaluar la validez de constructo del instrumento (**Ver Figura 36**) Estos métodos le permiten examinar las relaciones entre las variables y evaluar si el modelo teórico subyacente se ajusta a los datos recopilados. El capítulo IV recoge los resultados de la aplicación de las herramientas chi-cuadrado y correlación, así como los modelos de ecuaciones estructurales donde se explican, analizan e interpretan los resultados de estas que conllevan a concluir respecto a la aceptación / rechazo de las hipótesis nulas / alternativas.

8. **Adaptación y mejora:** Si se encuentran problemas o defectos durante el proceso de prueba, se realizan ajustes al instrumento, como eliminar o modificar elementos, para mejorar su efectividad y confiabilidad.

9. Inspección final. Una vez realizados los ajustes necesarios, se realizará una prueba final del instrumento con una muestra más grande y representativa. Vuelva a analizar los datos recopilados para confirmar la validez y confiabilidad del instrumento.

En resumen, el proceso de validación de un instrumento de investigación mediante herramientas estadísticas implica una serie de pasos, desde la determinación de la estructura hasta la validación final del instrumento. En figura 36 se explican los resultados de la validez y fiabilidad obtenidos al aplicar el modelo de ecuaciones estructurales a los datos analizados.

### **3.7 Plan de Análisis**

Este plan proporciona una estructura general sobre cómo se organizarán y analizarán los datos obtenidos de las cuatro variables en proceso de esta investigación:

#### **1. Organización de los datos:**

- Se diseñará la encuesta en Google Forms y se enviará vía correo electrónico
- Los datos recopilados de la encuesta se recolectarán automáticamente en una Hoja de cálculo Excel donde quedarán almacenados los datos recopilados de cada variable.
- Se Etiquetará adecuadamente cada variable y cada observación para facilitar su identificación y el análisis posterior.
- Los datos se estructurarán en una escala tipo Likert

#### **2. Limpieza y preparación de los datos:**

- Se revisará y verificarán los datos para detectar posibles errores o valores atípicos.

- Se eliminarán o corregirán los valores inconsistentes, faltantes o incorrectos.
- Se Codificará o categorizaran las respuestas según sea necesario, asignando valores numéricos a las categorías de cada variable.

El análisis inferencial de los datos se desarrollará en SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) es un software ampliamente utilizado para el análisis estadístico y la gestión de datos en una variedad de campos, incluyendo la investigación social, psicología, ciencias de la salud, negocios y más. desarrollado inicialmente por IBM, y actualmente se conoce como IBM SPSS Statistics Algunas Características claves de SPSS son; Gestion de Datos, Análisis estadístico, Visualización de datos, Generación de informes, Programación, integración con otras herramientas, los datos al procesarlos utilizaremos los modelos estadísticos de Chi cuadrado y Correlación con el que se pretende probar las hipótesis (nulas o alternativas) y concluir si las mismas se aceptan o se rechazan a través de la determinación del valor de significación, valor crítico, valor asumido etc..

### **3. Análisis descriptivo:**

- Se realizará un análisis descriptivo de cada variable para obtener unacompreñsion inicial de los datos.
- Se calcularán medidas de resumen como la media, la mediana, la desviación estándar y los percentiles para las variables cuantitativas.
- Se Presentarán las distribuciones de frecuencia y porcentaje para las variables categóricas.

#### **4. Análisis univariado:**

- Se realizará un análisis univariado para cada variable por separado.
- Se utilizarán técnicas estadísticas adecuadas según la naturaleza de cada variable, como pruebas de hipótesis, análisis de correlación o análisis de comparación de grupos.
- Se presentarán los resultados en tablas, gráficos o diagramas relevantes, resaltando los hallazgos más importantes.

#### **5. Análisis bivariado:**

- Se realizará análisis bivariados para examinar las relaciones entre pares de variables. utilizaremos los modelos estadísticos de Chi cuadrado y Correlación con el que se pretende probar las hipótesis (nulas o alternativas) explicadas en el capítulo IV de esta tesis.
- Se emplearán técnicas como correlaciones, tablas de contingencia o análisis de regresión bivariada para investigar las asociaciones o dependencias entre las variables.
- Se evaluarán la significancia estadística de las relaciones encontradas mediante pruebas estadísticas adecuadas.

#### **6. Interpretación de los resultados:**

- Se Analizará e interpretará los resultados obtenidos en cada etapa de análisis, resaltando los hallazgos más relevantes y relacionándolos con los objetivos de investigación.
- Se evaluará la consistencia y la coherencia de los resultados con las teorías existentes

o con la literatura relevante.

- Se identificará cualquier limitación o sesgo potencial en los datos o en el análisis y discutir sus implicaciones para la interpretación de los resultados.

### ***3.7.1 Métodos y modelos de análisis de datos***

El método y modelo de análisis de datos para esta tesis de investigación que contiene cuatro variables (el origen de los puntos incluidos en el protocolo, el desempeño financiero de los últimos tres años, acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar y la participación y comunicación de la familia empresaria) incluirá los siguientes pasos y técnicas de análisis:

Medidas de resumen de las variables: Para cada variable, se utilizarán medidas de resumen adecuadas dependiendo de su naturaleza, pero en términos generales las variables serán cuantitativas o numéricas las que se medirán en una escala de Likert, donde los participantes indicarán su nivel de acuerdo o desacuerdo con afirmaciones relacionadas. Se calcularán medidas de resumen como la media, la desviación estándar y los percentiles para evaluar la distribución y tendencia central de las respuestas.

Tabulación y presentación de los resultados: Los resultados se presentarán en tablas y gráficos, según corresponda, para facilitar la comprensión y visualización de los datos. Por ejemplo, se pueden utilizar tablas de contingencia para mostrar la relación entre las variables categóricas y gráficos de barras o diagramas de sectores para representar las distribuciones.

Análisis estadístico: Dependiendo de los objetivos de la investigación y las relaciones hipotéticas entre las variables, se pueden utilizar diferentes técnicas de análisis estadístico, tales como:

a) **Análisis de correlación:** Para explorar las relaciones entre las variables, se puede realizar un análisis de correlación, como el coeficiente de correlación de Pearson o el coeficiente de correlación de Spearman, según la naturaleza de las variables.

b) **Modelos de ecuaciones estructurales:** Si se desea evaluar relaciones complejas entre las variables y analizar un modelo teórico subyacente, se puede emplear el análisis de ecuaciones estructurales, que combina la regresión y el análisis factorial.

c) **Prueba de hipótesis:** Si se formulan hipótesis específicas sobre las relaciones entre las variables, se realizarán pruebas estadísticas, como la prueba t o la prueba de chi-cuadrado, para evaluar la significancia estadística de las diferencias o asociaciones.

Es importante señalar que las técnicas de análisis específicas dependerán de los objetivos de investigación y las características de los datos recolectados.

### 3.8 Operacionalización de Variables

**Tabla 2.**

*Operacionalización de variables*

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Unidades de análisis
A. Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar	Amat y Corona (2007) define el protocolo familiar de sucesión como un documento a través del cual los miembros de la familia titular de la empresa pueden dirigir los problemas que afectan a su continuidad, acordando principios y reglas cuyo cumplimiento contribuyan a una mayor unidad familiar y posibilitar la continuidad de la empresa.	Davis (1997) argumenta que la planificación de la herencia tiene tres objetivos principales: (i) una distribución eficiente y equitativa de la riqueza de la generación mayor a la más joven; (ii) transferir el control del negocio de una manera que asegure la gestión eficaz del negocio; y (iii) mantener y fortalecer la armonía familiar	Sucesión y Continuidad	Relación de las PYMES con la Rentabilidad y Continuidad del Negocio	<p>El proceso de <b>diagnóstico Protocolo</b> no revistió importancia para la elaboración del Protocolo.</p> <p>El proceso de elaboración del protocolo en sí mismo, es enriquecedor para la familia empresaria.</p> <p>El seguimiento de su implementación es una función vital la que debe estar debidamente asignada y estipulada en el documento</p> <p>Es importante considerar en el protocolo el período de actualización de este.</p>	PYMES Registradas en las Cámaras de Comercio de las Ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Unidades de análisis
B. Participación y comunicación de la familia empresaria	Amat y Corona (2007) define el protocolo familiar de sucesión como un documento a través del cual los miembros de la familia titular de la empresa pueden dirigir los problemas que afectan a su continuidad, acordando principios y reglas cuyo cumplimiento contribuyan a una mayor unidad familiar y posibilitar la continuidad de la empresa.	Davis (1997) argumenta que la planificación de la herencia tiene tres objetivos principales: (i) una distribución eficiente y equitativa de la riqueza de la generación mayor a la más joven; (ii) transferir el control del negocio de una manera que asegure la gestión eficaz del negocio; y (iii) mantener y fortalecer la armonía familiar	Sucesión y Continuidad	Relación de las PYMES con la Rentabilidad y Continuidad del Negocio	<p>El protocolo contribuye a la resolución de conflictos.</p> <p>El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial.</p> <p>Las reglas de conductas, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto más importante para considerar dentro del protocolo.</p> <p>Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de mucha importancia. Es indispensable plasmarlos en el protocolo.</p> <p>Es trascendental que todos los miembros de la familia estén de acuerdo con el tipo de empresa que quieren (visión compartida).</p>	PYMES Registradas en las Cámaras de Comercio de las Ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Unidades de análisis
C. Origen de los puntos incluidos en el protocolo			Sucesión y Continuidad	Relación de las PYMES con la Rentabilidad y Continuidad del Negocio	Las normas de trabajo con respecto a la familia no revisten importancia por lo que no debe ser tenido en cuenta en este documento.  Es necesario definir los Órganos de Gobernanza familiar y empresarial.  La estructura Financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad es mejor no incorporarla en este documento.  La planificación sucesoria o del protocolo es el tópico de mayor jerarquía  La postura respecto a los parientes políticos debe ser abarcada en este instrumento.	PYMES Registradas en las Cámaras de Comercio de las Ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula
D. Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)	Amat y Corona (2007) define el protocolo familiar de sucesión como un documento a través del cual los miembros de la familia titular de la	Davis (1997) argumenta que la planificación de la herencia tiene tres objetivos principales: (i) una distribución eficiente y equitativa de la riqueza de la	Rentabilidad	Relación de las PYMES con la Rentabilidad y Continuidad del Negocio	Los resultados obtenidos por la empresa han incrementado el patrimonio familiar en los últimos tres años.	PYMES Registradas en las Cámaras de Comercio de las Ciudades de

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Unidades de análisis
	<p>empresa pueden dirigir los problemas que afectan a su continuidad, acordando principios y reglas cuyo cumplimiento contribuyan a una mayor unidad familiar y posibilitar la continuidad de la empresa.</p>	<p>generación mayor a la más joven; (ii) transferir el control del negocio de una manera que asegure la gestión eficaz del negocio; y (iii) mantener y fortalecer la armonía familiar</p>			<p>La rentabilidad sobre el patrimonio neto (Utilidad neta / Patrimonio neto) ha mejorado en los últimos tres años</p> <p>Se ha logrado un crecimiento importante en las ventas, en los últimos tres años</p> <p>Se han desarrollado nuevos productos y/o mercados en los últimos tres años.</p> <p>Se ha alcanzado un aumento en la cuota de mercado en los últimos tres años</p>	<p>Tegucigalpa y San Pedro Sula</p>

De la matriz anterior, se desprende el siguiente diagrama causa y efecto que relaciona básicamente las variables de investigación con dicho diagrama, dicha herramienta gráfica es utilizada regularmente en la gestión de la calidad y el análisis de problemas para identificar y visualizar las posibles causas de un problema específico:

**Figura 15.**

**Diagrama Causa y Efecto, cuatro variables de esta investigación**

**1. Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar:**

- Falta de implementación de prácticas de gestión familiar efectivas.
- Resistencia al cambio en la implementación de prácticas de gestión familiar.
- Falta de formación y capacitación en gestión familiar para los miembros de la familia empresaria.

**3. Origen de los puntos incluidos en el protocolo:**

- Falta de claridad en la definición de los puntos incluidos en el protocolo de la empresa familiar.
- Protocolo desactualizado que no refleja las necesidades actuales de la empresa.
- Falta de consenso entre los miembros de la familia sobre los aspectos incluidos en el protocolo.

**2. Participación y comunicación de la familia empresaria:**

- Falta de comunicación efectiva entre los miembros de la familia en relación con la dirección de
- Disputas y conflictos familiares que afectan la toma de decisiones.
- Falta de compromiso y participación activa de la familia en la gestión empresarial.

**4. Desempeño Financiero en los últimos tres años:**

- Malas decisiones de inversión.
- Aumento de costos operativos sin un aumento correspondiente en los ingresos.
- Impacto negativo de factores externos, como la economía global o la competencia.

Rentabilidad y  
Continuidad  
del Negocio

**Nota:** Elaboración Propia

### 3.9 Hipótesis

Se desarrollaron seis hipótesis que se relacionan con la estructura de las variables de investigación, estas variables y sus preguntas han sido incluidas como parte de la encuesta enviada a las empresas de las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula y puede visualizarse en el Anexo 1:

- El origen de los puntos incluidos en el protocolo
- El desempeño financiero de los últimos tres años
- Las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar
- La participación y comunicación de la familia empresaria

***Los tipos de hipótesis tal como se detallan más abajo, son:*** Hipótesis nula (H0):

Esta es una afirmación que establece que no existe una relación significativa entre las variables estudiadas o que no hay efecto observado. Se utiliza para realizar pruebas estadísticas y determinar si los resultados observados en un experimento son estadísticamente significativos. Hipótesis alternativa (H1 o Ha): También conocida como hipótesis de investigación, es una afirmación que contradice la hipótesis nula. Se fórmula para sugerir que hay una relación o efecto significativo entre las variables. La hipótesis alternativa es lo que el investigador busca respaldar con evidencia.

#### 3.9.1 ***Hipótesis nula.***

1. Ho. (Nula) El origen de los puntos incluidos en el protocolo, No se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

2. Ho. (Nula) las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, No se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

3. Ho. (Nula) la participación y comunicación de la familia empresaria, No se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

4. Ho. (Nula) las acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, No se relaciona significativamente con la participación y comunicación de la familia empresaria para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

5. Ho. (Nula) El origen de los puntos incluidos en el protocolo, No se relaciona significativamente con la participación y comunicación de la familia empresaria para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

6. Ho. (Nula) Las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, No se relaciona significativamente con el origen de los puntos incluidos en el protocolo para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023 en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula.

### **3.9.2 Hipótesis alternativa**

1. H<sub>1</sub>. (Alternativa) El origen de los puntos incluidos en el protocolo, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de

2023

2. H<sub>1</sub>. (Alternativa) las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

3. H<sub>1</sub>. (Alternativa) la participación y comunicación de la familia empresaria, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

4. H<sub>1</sub>. (Alternativa) las acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, se relaciona significativamente con la participación y comunicación de la familia empresaria para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

5. H<sub>1</sub>. (Alternativa) El origen de los puntos incluidos en el protocolo, se relaciona significativamente con la participación y comunicación de la familia empresaria para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

6. H<sub>1</sub>. (Alternativa) Las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, se relaciona significativamente con el origen de los puntos incluidos en el protocolo para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023 en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula.

### 3.9.3 Prueba de hipótesis

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) las hipótesis son “explicaciones tentativas del fenómeno investigado que se enuncian como proposiciones o afirmaciones.” (p. 104)

**Figura 16**

*Correlación de Kendall para X1 Y*

			X1. Relevo y transferencia	Y. Continuidad
tau_b de Kendall	X1. Relevo y transferencia	Coeficiente de correlación	1,000	,876**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	145	145
	Y. Continuidad	Coeficiente de correlación	,876**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	145	145

**Nota:** Resultados del estudio de campo Elaborado. reporte de SPSS versión 24

Hernández, Fernández y Baptista (2014) exponen que una variable es la “*propiedad que tiene una variación que puede medirse u observarse... las variables alcanzan valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría.*” (p. 105). Por tanto, en esta investigación se efectuará la relación entre las dos variables Control y Gestión con Protocolo o plan de sucesión.

Para validar las hipótesis presentadas en este trabajo de investigación fue utilizando el coeficiente de correlación de rango de Kendall, porque es la medida de correlación la que determina la correlación Entre dos variables medidas regularmente para un objeto de muestra Se pueden ordenar por rango (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 332), como en el caso de las escalas Likert utilizado en este trabajo para medir variables.

Este tipo de prueba solo se puede obtener a partir de tablas cuadradas y en general es muy utilizado cuando las variables en estudio son de tipo cuantitativo ordinal. La prueba de Kendall también referida como coeficiente tau de Kendall ( $\tau$ ) es un no paramétrico de hipótesis para la dependencia estadística que se acepta para el estudio de distribuciones no normales. Su aplicación se la realizó con el uso del software informático SPSS versión 24. (Ver operacionalización de variables, Pág. 118)

### ***3.10.1 Modelo de Ecuaciones Estructurales***

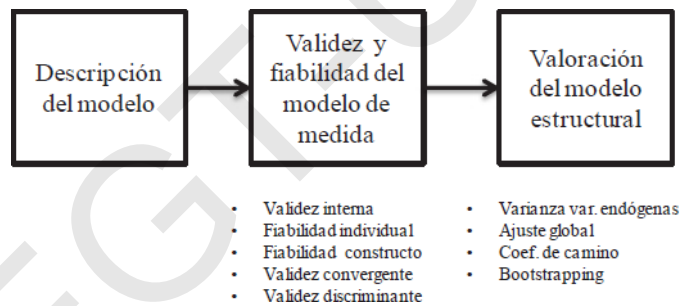
Cupani (2012) argumenta que este tipo de modelo Structural Equation Modeling (SEM) permite el análisis simultáneo de varias relaciones dependientes entre variables, con la característica de permitir investigar cuándo la variable dependiente se vuelve independiente en sucesivas relaciones dependientes, estos modelos tienen dos propósitos diferentes, como el manejo de variables ocultas y el manejo de múltiples relaciones de dependencia. Estos modelos son extensiones de varios métodos multivariados, como la regresión múltiple y el análisis factorial. Para el autor, la principal contribución de SEM es la oportunidad que brinda a los científicos para evaluar modelos teóricos, lo que lo convierte en una de las herramientas más efectivas para investigar la causalidad en datos no empíricos en relaciones lineales. Se explica que este modelo contribuye a la selección de hipótesis causales adecuadas, rechazando aquellas que no están respaldadas por datos experimentales. En este sentido, el soporte teórico de la especificación de dependencia es de particular importancia.

Para Ruíz et al. (2010) consta de dos partes principales: por un lado, el modelo de medida representa la relación entre variables o estructuras ocultas y sus respectivas variables o estructuras o índices, y, por otro lado, un modelo de relaciones estructurales reales desea evaluar, contiene efectos y relaciones entre estructuras.

Ramírez et al (2014) proponen una metodología de tres fases para aplicar modelos de ecuaciones estructurales con PLS, El paso básico en esta etapa es el modelo de medición en el que se deben definir las variables latentes (VL) y cómo incluyen indicadores que corresponden a las variables observadas. Hay dos tipos de VL. Una VL es un indicador de respuesta, si esos indicadores son una expresión de la estructura que representan, entonces VL precede al indicador en un sentido causal y el indicador es una función de esa estructura como indicador reflexivo. En cambio, la segunda VL incluye indicadores de formato cuando la estructura se expresa como una función de esos indicadores. Estas tres fases de la metodología son así como sigue:

**Figura 17**

*Metodología*



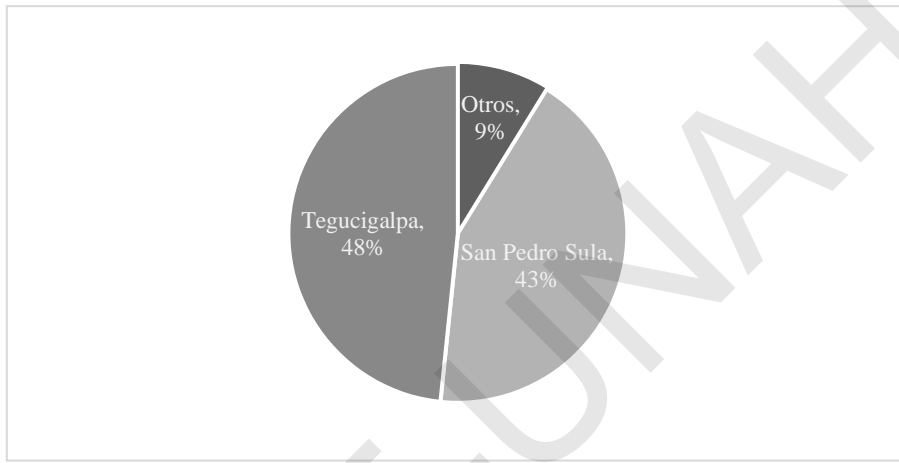
**Nota:** elaboración propia con información obtenida de Propuesta Metodológica para aplicar modelos de ecuaciones estructurales con PLS (Ramírez, Mariano, & Salazar, 2014)

## Capítulo IV. Resultados

### 4.1 Análisis de los resultados en cuadros y tablas de Excel

#### Figura 18.

##### *Ubicación Geográfica de la PYME*

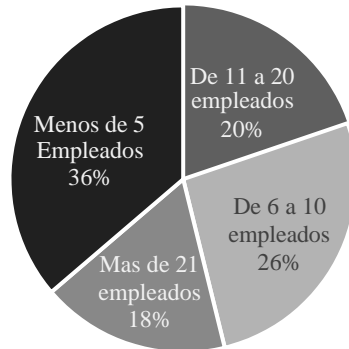


*Nota:* Elaboración propia resumen de encuesta procesada en Excel

La ubicación física de las PYMES que respondieron a la encuesta según se puede observar en la figura 18, estaba distribuida en 48% la ciudad de Tegucigalpa, 43% la ciudad de San Pedro Sula y un 9% otras ciudades, como lo muestra el tema de esta tesis que es “El control y gestión para la PYME familiar en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula” la pregunta estaba orientada a la ubicación de la oficina principal ya que por ser la dos ciudades más importantes del país (capital del país y capital industrial respectivamente), es normal que las empresas tengan sucursales en ambas ciudades.

**Figura 19.**

*Cantidad de Empleados de la PYME Encuestada*



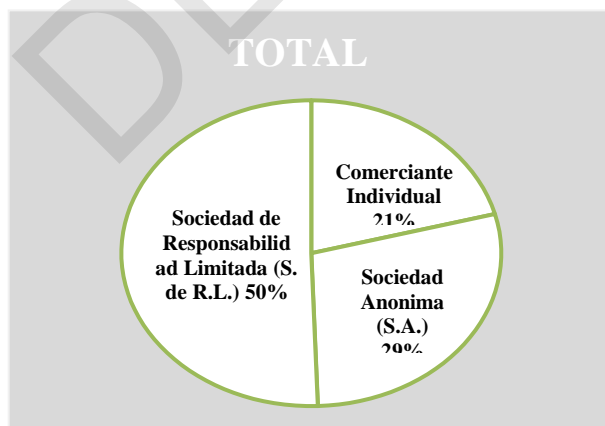
*Nota:* Elaboración propia resumen de encuesta procesada en Excel

De la figura 19, se puede establecer La distribución de empleado por PYMES, permite determinar que por PYMES este estaba escalonado en cuatro (4): menos de cinco empleados 36%;

de 6 a 10 empleados 26%; de 11 a 20 empleados 20% y más de 21 empleados 18% esto se estructuro así conociendo que no eran grandes empresas las que estábamos encuestando sino Pequeñas y medianas empresas.

**Figura 20**

*Forma Jurídica de la PYME encuestada*

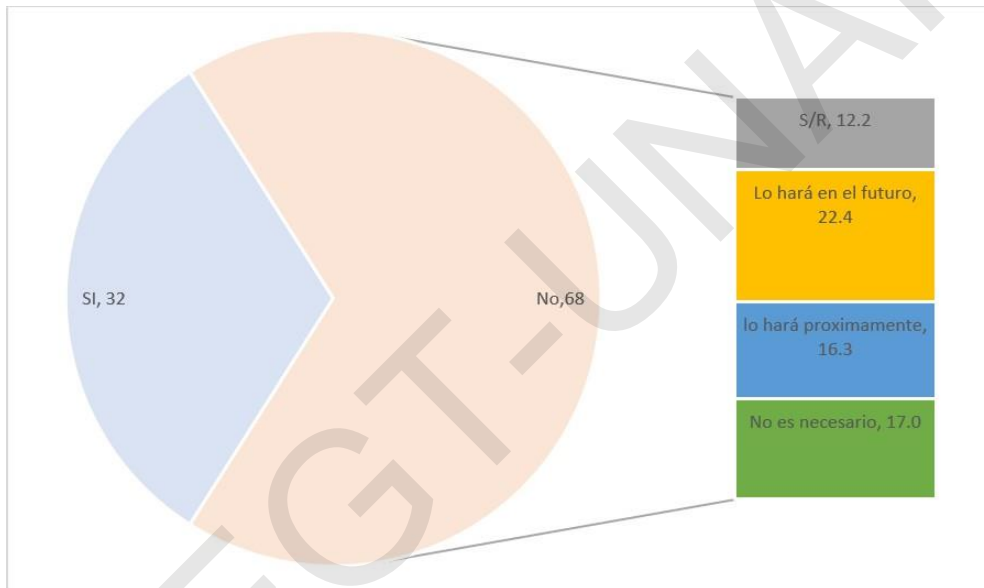


*Nota:* Elaboración propia resumen de encuesta procesada en Excel

En Honduras existen varias formas jurídicas para constituir empresas mercantiles, sin embargo, solo tres son las más utilizadas, los consultados indicaron que sus PYMES se encuentran distribuidas, según su naturaleza jurada de la siguiente manera: 50% Sociedad de responsabilidad limitada (S de R.L.); 29% Sociedad anónima (S.A.) y 21% como comerciante individual.

**Figura 21.**

*Pregunta si posee o No, protocolo*



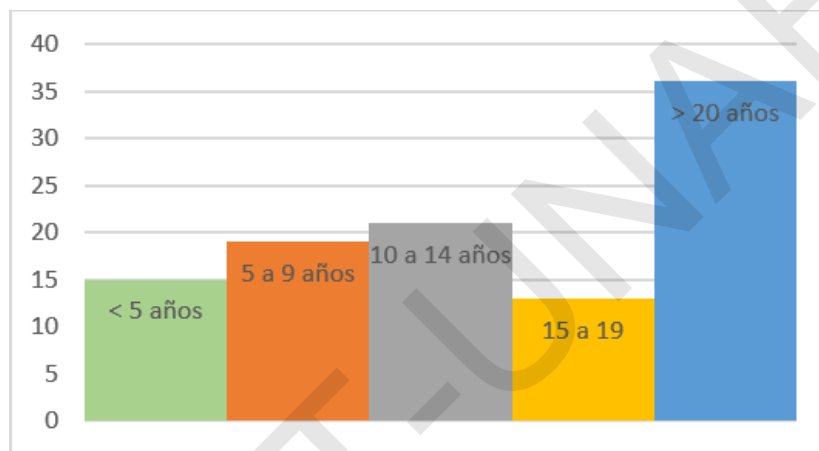
*Nota:* Elaboración propia resumen de encuesta procesada en Excel

La figura 21 permite establecer el porcentaje de empresas familiares que poseen o no protocolo de sucesión. Se puede determinar que el 68% de los consultados respondieron que no poseen dicho protocolo mientras que un 32% afirma si tener este documento dentro de la organización. De los consultados que no han adoptado el protocolo se puede establecer que 12.2% no respondió, 24.4% lo adoptara en algún momento en el futuro, 17.0% no lo considera necesario de adoptar o diseñar en este momento; y, por último, 16.3% está considerando realizarlo

próximamente (lo antes posible -ver la encuesta Anexo 1) considera que es importante para gestionar el vínculo

**Figura 22.**

*Antigüedad de la empresa familiar*

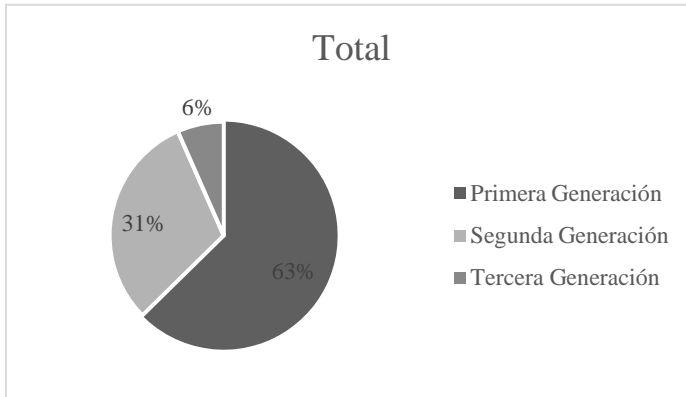


*Nota:* Elaboración propia resumen de encuesta procesada en Excel

La figura 22 presenta la distribución de las empresas familiares de acuerdo a la cantidad de años que llevan funcionando, pudiéndose establecer que: El 11% de las empresas consultadas indican tener menos de cinco años funcionando; el 19% indica que su empresas llevan funcionando entre 5 y 10 años; el 21% han estado funcionando en un rango de entre 10 y 15 años; mientras que el 13% en un periodo de entre 15 y 20 años pudiéndose determinar que el 36% de los participantes indican tener 20 años o más de haber establecido la empresa.

**Figura 23.**

*En que Generación se encuentra la PYME*

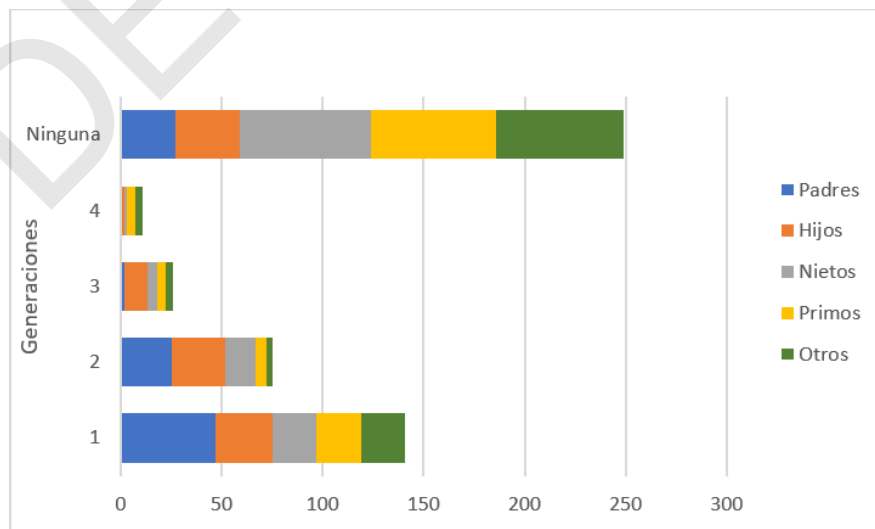


*Nota:* Elaboración propia resumen de encuesta procesada en Excel

La figura 23 explica la generación (Padres, hijos y nietos ósea primera, segunda y tercera generación) actual en que se encuentra la PYME en este caso un 63% indico que, en primera generación, 31% segunda generación y un 6% en la tercera generación.

**Figura 24.**

*Generaciones de miembros trabajando para la empresa familiar*



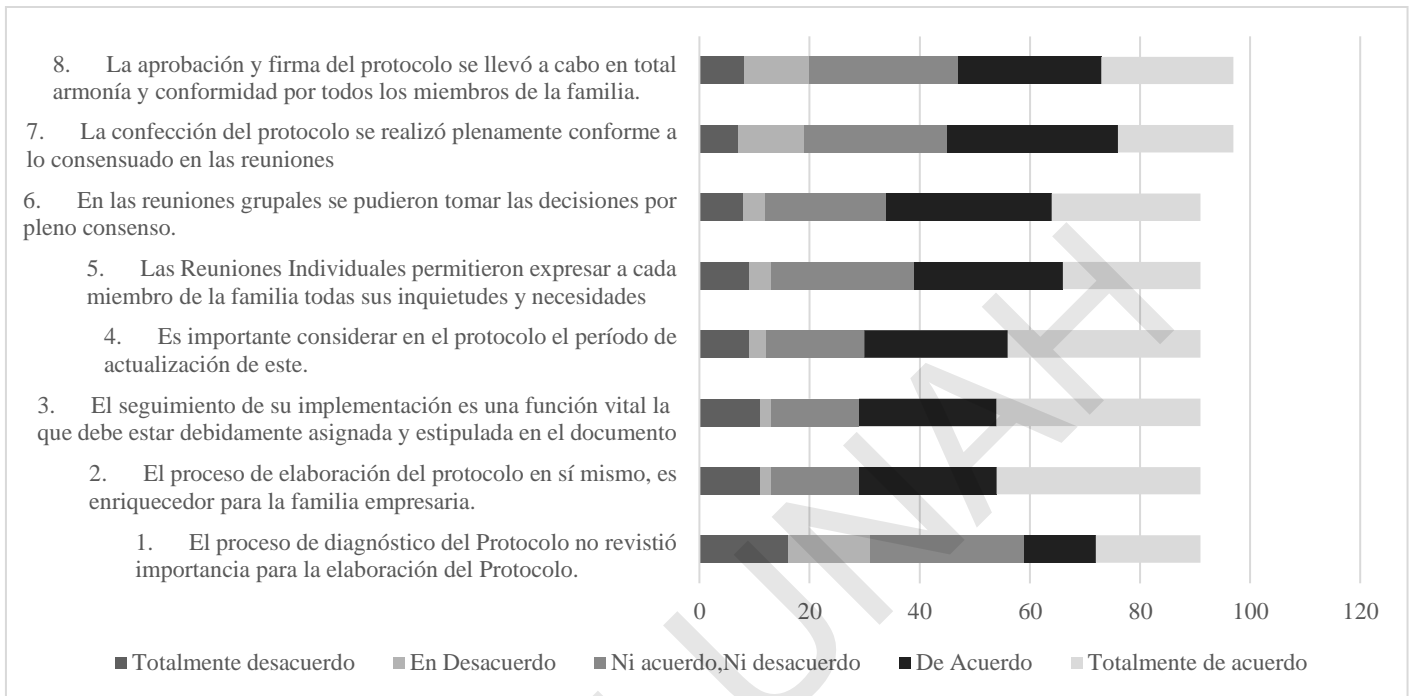
*Nota:* Elaboración propia resumen de encuesta procesada en Excel

La distribución por miembro del grupo familiar por generación de la empresa permite establecer que: Los padres en la primera generación de la empresa tienen un rol más protagónico, con una participación del (47%), en la segunda generación esta participación disminuye, pero es relativamente alta. Para la segunda generación el grupo con mayor participación es el de los hijos con un (27%) del total. Este grupo de hijos mantiene una presencia significativa en la tercera generación de la empresa familiar con (11%). El número de padres en esta tercera generación se ve disminuido (2%), superado por el de nietos (5%) y primos (4%). Es de hacer nota que, el grupo de otros miembros de la familia tiene una representatividad mucho menor en todas las generaciones estudiadas. Se debe indicar que tiene una presencia de (22%) en la primera y de (4%) en la tercera generación, lo que representa un número significativo en relación con otros grupos de familiares en la misma categoría. De igual forma, fue posible establecer, el número de participantes en todos los grupos familiares, en los cuales no se ha determinado la generación frecuencias mayores.

A partir de las figuras 24 a 28 están concentradas las preguntas en una escala tipo Likert estructurada conforme a la importancia que se le da a la elaboración del protocolo.

**Figura 25.**

*Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar*



*Nota:* Donde en una escala de Likert: 1 corresponde a totalmente desacuerdo; 2 desacuerdo, 3 ni acuerdo, nidesacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Elaboración propia a partir de encuesta procesada en Excel

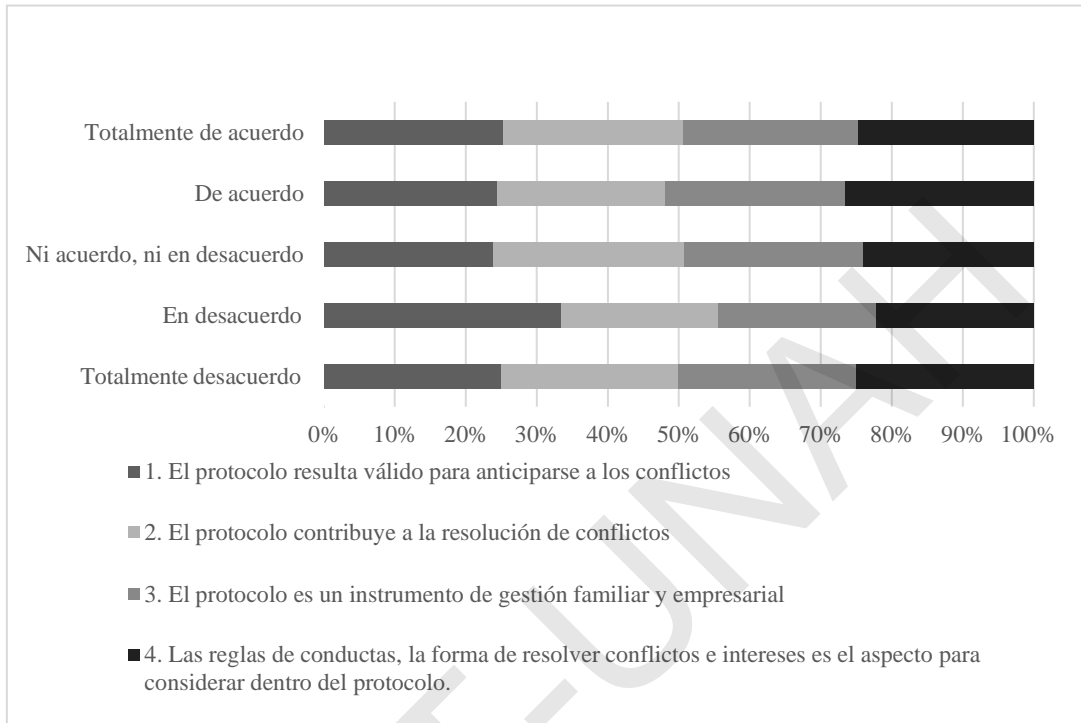
Refiriendo a la figura 25, acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar:  
 pregunta 1: El proceso de diagnóstico del protocolo no revistió importancia para la elaboración del protocolo prevaleció: la respuesta ni de acuerdo ni en desacuerdo con 28 (31%) respuestas y en segundo lugar totalmente de acuerdo con 19 (21%) respuestas en desacuerdo 15 respuestas (16%).  
 Pregunta 2 El proceso de elaboración del protocolo en sí mismo es enriquecedor para la familia empresaria: sobresale totalmente de acuerdo 37 respuestas (40%); de acuerdo 25 respuestas (28%).  
 Pregunta 3 El seguimiento de su implementación es una función vital la que debe estar debidamente asignada y estipulada en el documento: Totalmente de acuerdo 37 respuestas (41%)

y de acuerdo 25 respuestas (28%). Pregunta 4 Es importante considerar en el protocolo el período de actualización de este. Totalmente de acuerdo 35 (38%) respuestas, de acuerdo 26 (28%) respuestas. Pregunta 5. Las Reuniones Individuales permitieron expresar a cada miembro de la familia todas sus inquietudes y necesidades respuestas: 25,27 y 26 (27%,30% y 28%) para totalmente de acuerdo, de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta 6. En las reuniones grupales se pudieron tomar las decisiones por plenoconsenso. 27, 30, y 22 (29% 33% y 24%). Para totalmente de acuerdo, de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo respectivamente. Pregunta 7. La confección del protocolo se realizó plenamente conforme a lo consensuado en las reuniones, 21, 31, y 26 respectivamente (23%, 34% y 29%) el mismo orden anterior. Pregunta 8. La aprobación y firma del protocolo se llevó a cabo en total armonía y conformidad por todos los miembros de la familia. 24, 26 y 27 (26%, 28% y 30%).

**Figura 26.**

*Participación y comunicación de la familia empresaria*



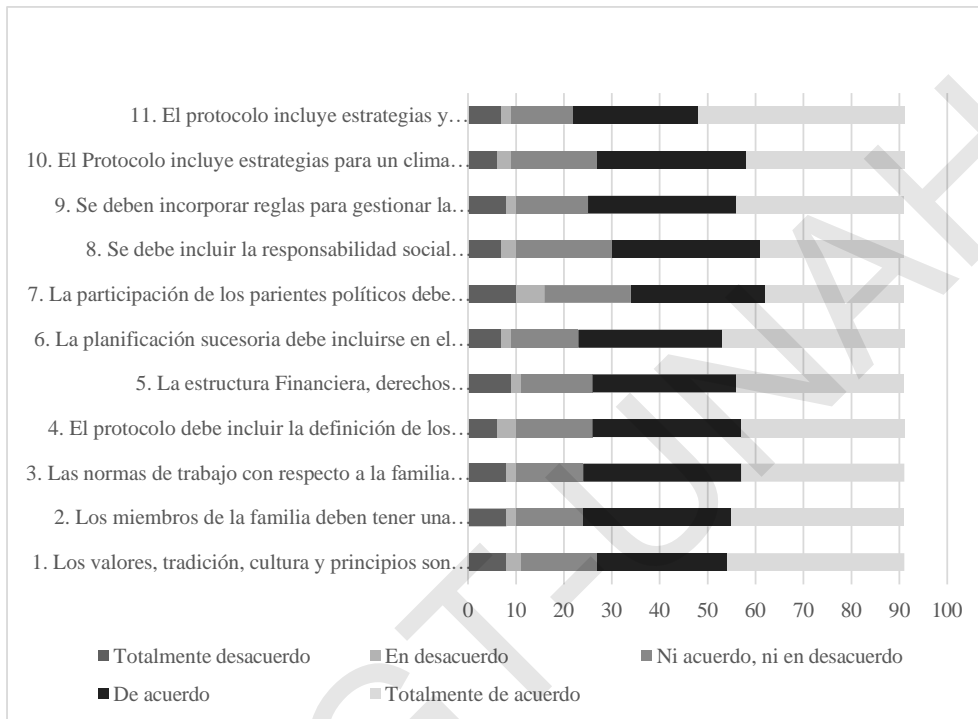
*Nota:* Donde en una escala de Likert: 1 corresponde a totalmente desacuerdo; 2 desacuerdo, 3 ni acuerdo, ni desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Elaboración propia a partir de encuesta procesada en Excel

En lo que respecta a la figura 26 el aspecto de Participación y comunicación de la familia empresaria se estructuró en base a cuatro preguntas: número 1 el protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos: 39 (43%) respondieron que totalmente de acuerdo, 25 (27%) de acuerdo y 17 (19%) ni de acuerdo ni en desacuerdo. Pregunta 2 El protocolo contribuye a la resolución de conflictos, 39 (43%) respondieron que totalmente de acuerdo, 24 (26%) de acuerdo, 19 (21%) ni de acuerdo ni en desacuerdo. Pregunta 3 El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial Totalmente de acuerdo 38 (42%) De acuerdo 26 (29%) Ni de acuerdo ni en desacuerdo 18 (20%). Pregunta 4 Las reglas de conducta, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto para considerar del protocolo: Totalmente de acuerdo 38 (42%); De acuerdo 27

(30%); Ni de acuerdo ni en desacuerdo 17 (19%).

**Figura 27.**

*Origen de los puntos incluidos en el protocolo*



*Nota:* Donde en una escala de Likert: 1 corresponde a totalmente desacuerdo; 2 desacuerdo, 3 ni acuerdo, ni desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Elaboración propia a partir de encuesta procesada en Excel

El origen de los puntos incluidos en el protocolo en Tabla 3 lo componen once preguntas, se observó que ninguno de los encuestados estuvo totalmente de acuerdo con estas preguntas, los resultados son los siguientes:

**Tabla 3.**

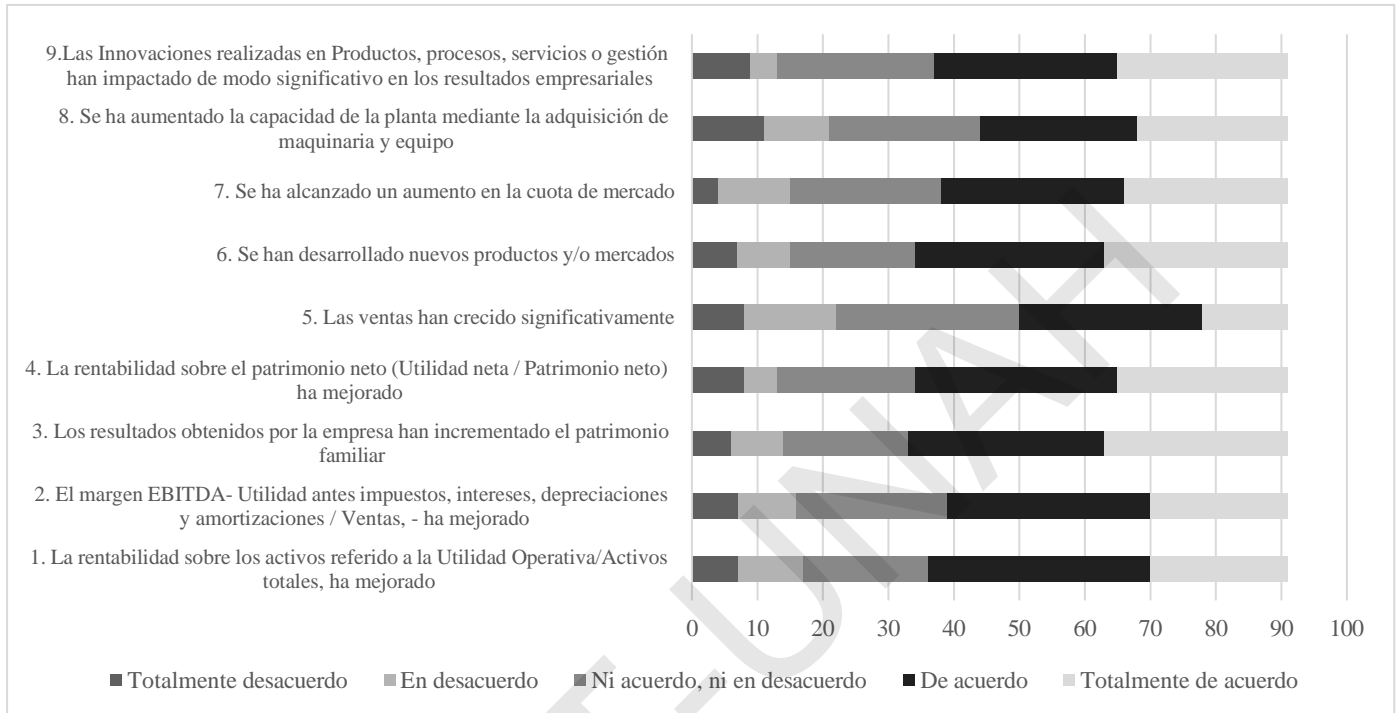
*Origen de los puntos incluidos en el protocolo*

	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
1. Los valores, tradición, cultura y principios son elementos que deben considerarse en el protocolo	8	3	16	27	37	<b>91</b>
2. Los miembros de la familia deben tener una visión compartida sobre el tipo de empresa que quieren	8	2	14	31	36	<b>91</b>
3. Las normas de trabajo con respecto a la familia deben ser tomados en cuenta en el protocolo	8	2	14	33	34	<b>91</b>
4. El protocolo debe incluir la definición de los órganos de gobernanza familiar y empresarial	6	4	16	31	34	<b>91</b>
5. La estructura Financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad debe ser incorporada en el protocolo	9	2	15	30	35	<b>91</b>
6. La planificación sucesoria debe incluirse en el protocolo	7	2	14	30	38	<b>91</b>
7. La participación de los parientes políticos debe ser incluida en el protocolo	10	6	18	28	29	<b>91</b>
8. Se debe incluir la responsabilidad social empresarial en el protocolo	7	3	20	31	30	<b>91</b>
9. Se deben incorporar reglas para gestionar la relación empresa – familia dentro del protocolo	8	2	15	31	35	<b>91</b>
10. El Protocolo incluye estrategias para un clima laboral saludable]	6	3	18	31	33	<b>91</b>
11. El protocolo incluye estrategias y lineamientos para la Continuidad de la empresa.	7	2	13	26	43	<b>91</b>

*Nota:* Elaboración propia a través de Excel

**Figura 28.**

*Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)*



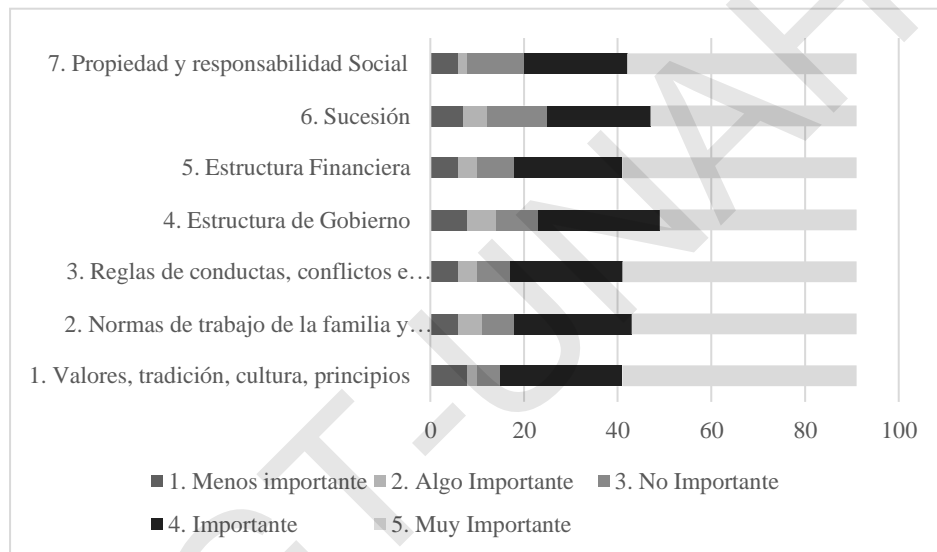
*Nota:* Donde en una escala de Likert: 1 corresponde a totalmente desacuerdo; 2 desacuerdo, 3 ni acuerdo, ni desacuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Elaboración propia a partir de encuesta procesada en Excel.

La figura 28 es acerca del desempeño financiero en los últimos tres años: 1) La rentabilidad sobre los activos referido a la Utilidad Operativa/Activos totales, ha mejorado. Totalmente 2) El margen EBITDA- Utilidad antes impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones / Ventas, - ha mejorado 3) Los resultados obtenidos por la empresa han incrementado el patrimonio familiar. 4) La rentabilidad sobre el patrimonio neto (Utilidad neta / Patrimonio neto) ha mejorado. 5) Las ventas han crecido significativamente. 6) Se han desarrollado nuevos productos y/o mercados. 7) Se ha alcanzado un aumento en la cuota de mercado. 8) Se ha aumentado la capacidad de la planta mediante la adquisición de maquinaria y equipo. 9) Las Innovaciones realizadas en Productos, procesos, servicios o gestión han impactado de modo significativo en los resultados empresariales.

Los resultados están prácticamente distribuidos en cada una de estas preguntas en lo que es Totalmente de acuerdo, De acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, siendo las dos primeras las más altas.

**Figura 29.**

*Escala de Valor*



*Nota:* Elaboración propia a partir de encuesta procesada en Excel

La figura 29 es una pregunta acerca de la importancia que tiene para el encuestado las siguientes temáticas:

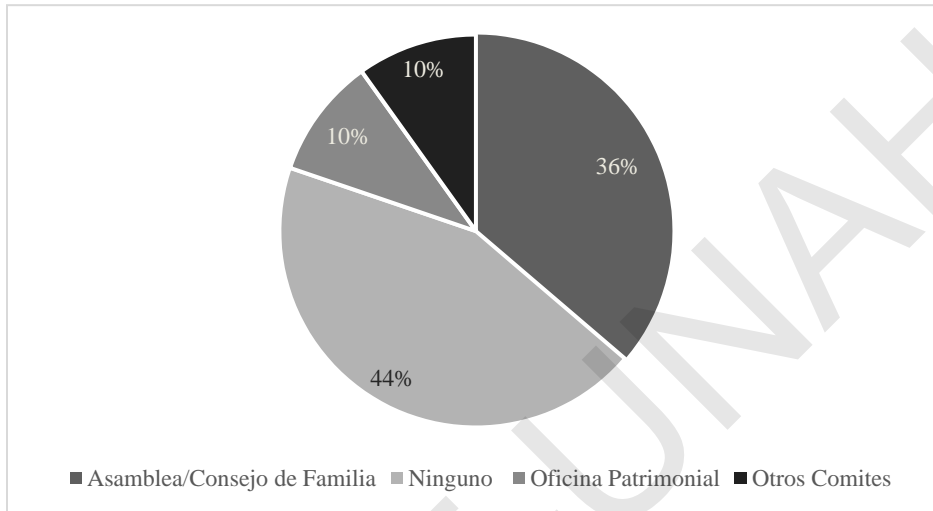
- Valores, tradición cultura principios
- Normas de trabajo de la familia y visión compartida
- Reglas de conducta conflicto e intereses
- Estructura de gobierno
- Estructura financiera y sucesión
- Propiedad y responsabilidad social

Los resultados concluyen que la mayoría consideran como de mayor importancia cada una

de estas áreas a tener en cuenta como temáticas que deben considerarse dentro de la estructura de PYME.

**Figura 30.**

Órganos de gobierno familiar que posee la PYME



*Nota:* Elaboración propia a partir de encuesta procesada en Excel

Por último, tenemos la figura 30 acerca de los órganos de gobierno que posee la empresa familiar, un 44% indica que ninguno, un 36% la asamblea/consejo de familia un 10% la oficina patrimonial y por último un 10% otros comités.

## 4.2 Análisis de los resultados con SPSS/ Análisis Inferencial

- A. Chi cuadrado;
- B. Análisis Correlacional;
- C. Modelo de Ecuaciones Estructurales

### Análisis Inferencial

#### A. Prueba de Hipótesis Chi cuadrado:

##### 1. Formulamos las hipótesis estadísticas:

Ho. (Nula) El origen de los puntos incluidos en el protocolo, No se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

H1. (Alternativa) El origen de los puntos incluidos en el protocolo, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

Proceso de los datos en Chi cuadrado:

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Origen de los puntos incluidos en el protocolo * Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)	91	100.0%	0	0.0%	91	100.0%

Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar * Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)	91	100.0%	0	0.0%	91	100.0%
Participación y comunicación de la familia empresaria * Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)	91	100.0%	0	0.0%	91	100.0%

**Origen de los puntos incluidos en el protocolo \* Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021) Crosstabulation**

			Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)					Total
			Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Count			3	1	1	1	1	7
Origen de los puntos incluidos en el protocolo	Totalmente en Desacuerdo	Expected Count	.5	.5	1.9	2.5	1.6	7.0
		% of Total	3.3%	1.1%	1.1%	1.1%	1.1%	7.7%
	En Desacuerdo	Count	1	0	0	0	1	2
		Expected Count	.2	.1	.5	.7	.5	2.0
		% of Total	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	2.2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Count	1	1	4	4	3	13
		Expected Count	1.0	.9	3.6	4.6	3.0	13.0
		% of Total	1.1%	1.1%	4.4%	4.4%	3.3%	14.3%
	De acuerdo	Count	1	2	11	21	5	40
		Expected Count	3.1	2.6	11.0	14.1	9.2	40.0
		% of Total	1.1%	2.2%	12.1%	23.1%	5.5%	44.0%
	Totalmente de acuerdo	Count	1	2	9	6	11	29
Expected Count		2.2	1.9	8.0	10.2	6.7	29.0	
% of Total		1.1%	2.2%	9.9%	6.6%	12.1%	31.9%	
Total	Count	7	6	25	32	21	91	
	Expected Count	7.0	6.0	25.0	32.0	21.0	91.0	
	% of Total	7.7%	6.6%	27.5%	35.2%	23.1%	100.0%	

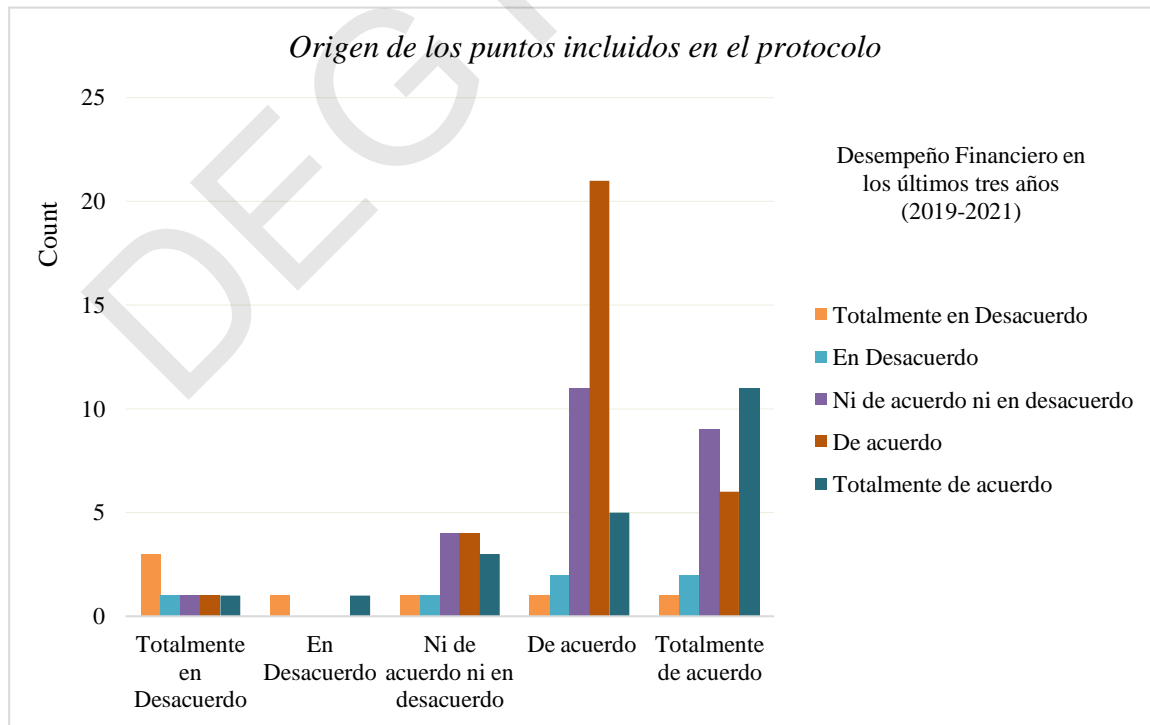
**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32.471 <sup>a</sup>	16	.009
Likelihood Ratio	25.926	16	.055
Linear-by-Linear Association	8.026	1	.005
N of Valid Cases	91		

a. 19 cells (76.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .13.

**Interpretación**

Como el valor de significación, sig (valor crítico observado)  $0,000 < 0.05$  rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, en este caso podemos afirmar que El origen de los puntos incluidos en el protocolo, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023.



## 2. Formulamos las hipótesis estadísticas

Ho. (Nula) las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, No se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

H1. (Alternativa) las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

Proceso de los datos en Chi cuadrado:

### Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar \* Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)

Crosstab

			Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)					Total
			Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar	Totalmente en Desacuerdo	Count	3	0	1	1	0	5
		Expected Count	.4	.3	1.4	1.8	1.2	5.0
		% of Total	3.3%	0.0%	1.1%	1.1%	0.0%	5.5%
	En Desacuerdo	Count	3	0	1	2	1	7
		Expected Count	.5	.5	1.9	2.5	1.6	7.0
		% of Total	3.3%	0.0%	1.1%	2.2%	1.1%	7.7%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Count	1	1	5	9	2	18
		Expected Count	1.4	1.2	4.9	6.3	4.2	18.0
		% of Total	1.1%	1.1%	5.5%	9.9%	2.2%	19.8%
De acuerdo	Count	0	4	14	17	7	42	
	Expected Count	3.2	2.8	11.5	14.8	9.7	42.0	

	% of Total	0.0%	4.4%	15.4%	18.7%	7.7%	46.2%
Totalmente de acuerdo	Count	0	1	4	3	11	19
	Expected Count	1.5	1.3	5.2	6.7	4.4	19.0
	% of Total	0.0%	1.1%	4.4%	3.3%	12.1%	20.9%
Total	Count	7	6	25	32	21	91
	Expected Count	7.0	6.0	25.0	32.0	21.0	91.0
	% of Total	7.7%	6.6%	27.5%	35.2%	23.1%	100.0%

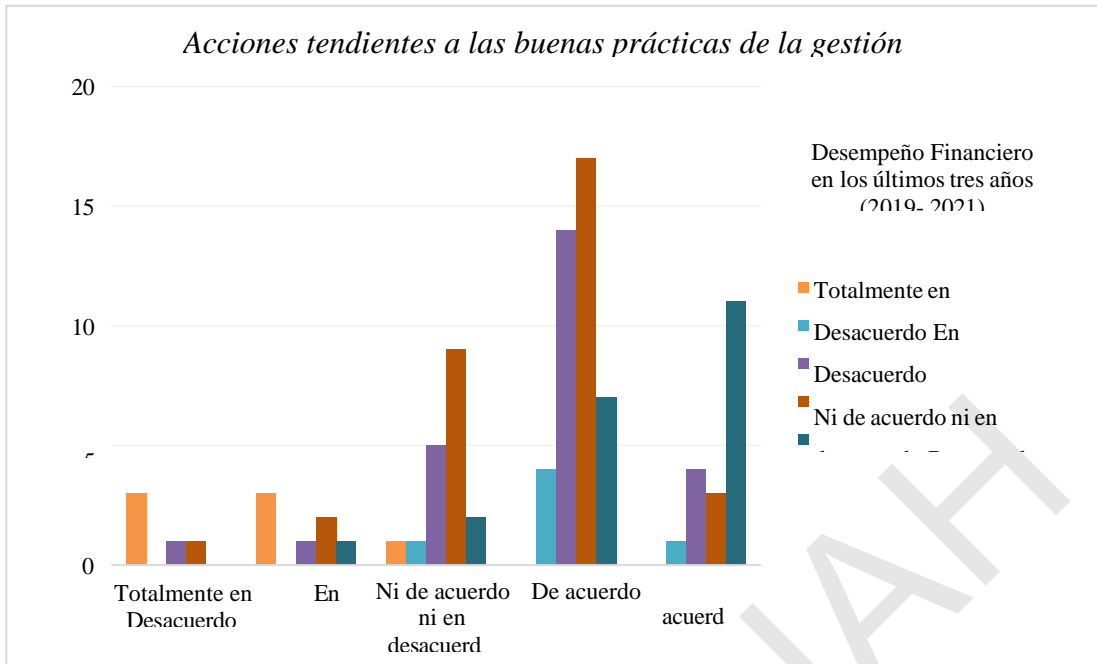
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>53.750<sup>a</sup></b>	<b>16</b>	<b>.000</b>
Likelihood Ratio	41.733	16	.000
Linear-by-Linear Association	18.526	1	.000
N of Valid Cases	91		

19 cells (76.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .33.

**Interpretación**

Como el valor de significación, sig (valor crítico observado)  $0,000 < 0.05$  rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, en este caso podemos afirmar que las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023



### 3. Formulamos las hipótesis estadísticas:

Ho. (Nula) la participación y comunicación de la familia empresaria, No se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

H1. (Alternativa) la participación y comunicación de la familia empresaria, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

Proceso de los datos en Chi cuadrado:

**Participación y comunicación de la familia empresaria \* Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)**

Crosstab

			Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)					Total
			Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Participación y comunicación de la familia empresaria	Totalmente en Desacuerdo	Count	4	1	0	1	1	7
		Expected Count	.5	.5	1.9	2.5	1.6	7.0
		% of Total	4.4%	1.1%	0.0%	1.1%	1.1%	7.7%
	En Desacuerdo	Count	0	1	0	0	1	2
		Expected Count	.2	.1	.5	.7	.5	2.0
		% of Total	0.0%	1.1%	0.0%	0.0%	1.1%	2.2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Count	1	0	7	6	3	17
		Expected Count	1.3	1.1	4.7	6.0	3.9	17.0
		% of Total	1.1%	0.0%	7.7%	6.6%	3.3%	18.7%
	De acuerdo	Count	1	1	4	18	3	27
		Expected Count	2.1	1.8	7.4	9.5	6.2	27.0
		% of Total	1.1%	1.1%	4.4%	19.8%	3.3%	29.7%
Totalmente de acuerdo	Count	1	3	14	7	13	38	
	Expected Count	2.9	2.5	10.4	13.4	8.8	38.0	
	% of Total	1.1%	3.3%	15.4%	7.7%	14.3%	41.8%	
Total	Count	7	6	25	32	21	91	
	Expected Count	7.0	6.0	25.0	32.0	21.0	91.0	
	% of Total	7.7%	6.6%	27.5%	35.2%	23.1%	100.0%	

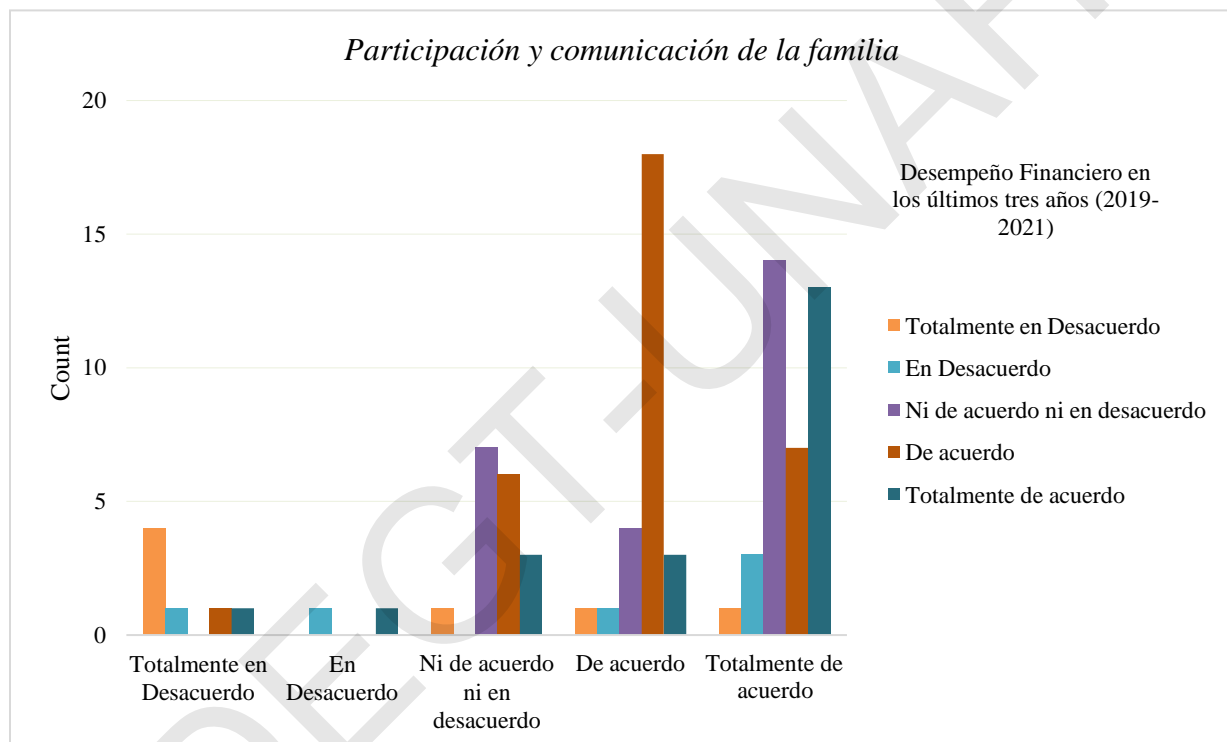
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>55.646<sup>a</sup></b>	<b>16</b>	<b>.000</b>
Likelihood Ratio	43.413	16	.000
Linear-by-Linear Association	8.023	1	.005
N of Valid Cases	91		

18 cells (72.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .13.

## Interpretación

Como el valor de significación, sig (valor crítico observado)  $0,000 < 0,05$  rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, en este caso podemos afirmar que la participación y comunicación de la familia empresaria, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023



#### 4. Formulamos las hipótesis estadísticas

Ho. (Nula) las acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, No se relaciona significativamente con la participación y comunicación de la familia empresaria para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

H1. (Alternativa) las acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, se relaciona significativamente con la participación y comunicación de la familia empresaria para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

Proceso de los datos en Chi cuadrado:

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar * Participación y comunicación de la familia empresaria	91	100.0%	0	0.0%	91	100.0%

Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar \* Participación y comunicación de la familia empresaria Crosstabulation

			Participación y comunicación de la familia empresaria				Total	
			Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo		Totalmente de acuerdo
Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar	Totalmente en Desacuerdo	Count	3	0	0	1	1	5
	Desacuerdo	Expected Count	.4	.1	.9	1.5	2.1	5.0
		% of Total	3.3%	0.0%	0.0%	1.1%	1.1%	5.5%
		En Desacuerdo	Count	3	0	2	1	1
	Desacuerdo	Expected Count	.5	.2	1.3	2.1	2.9	7.0

	% of Total	3.3%	0.0%	2.2%	1.1%	1.1%	7.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Count	1	0	12	5	0	18
	Expected Count	1.4	.4	3.4	5.3	7.5	18.0
	% of Total	1.1%	0.0%	13.2%	5.5%	0.0%	19.8%
De acuerdo	Count	0	1	2	20	19	42
	Expected Count	3.2	.9	7.8	12.5	17.5	42.0
	% of Total	0.0%	1.1%	2.2%	22.0%	20.9%	46.2%
Totalmente de acuerdo	Count	0	1	1	0	17	19
	Expected Count	1.5	.4	3.5	5.6	7.9	19.0
	% of Total	0.0%	1.1%	1.1%	0.0%	18.7%	20.9%
Total	Count	7	2	17	27	38	91
	Expected Count	7.0	2.0	17.0	27.0	38.0	91.0
	% of Total	7.7%	2.2%	18.7%	29.7%	41.8%	100.0%

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>95.753<sup>a</sup></b>	<b>16</b>	<b>.000</b>
Likelihood Ratio	89.465	16	.000
Linear-by-Linear Association	36.340	1	.000
N of Valid Cases	91		

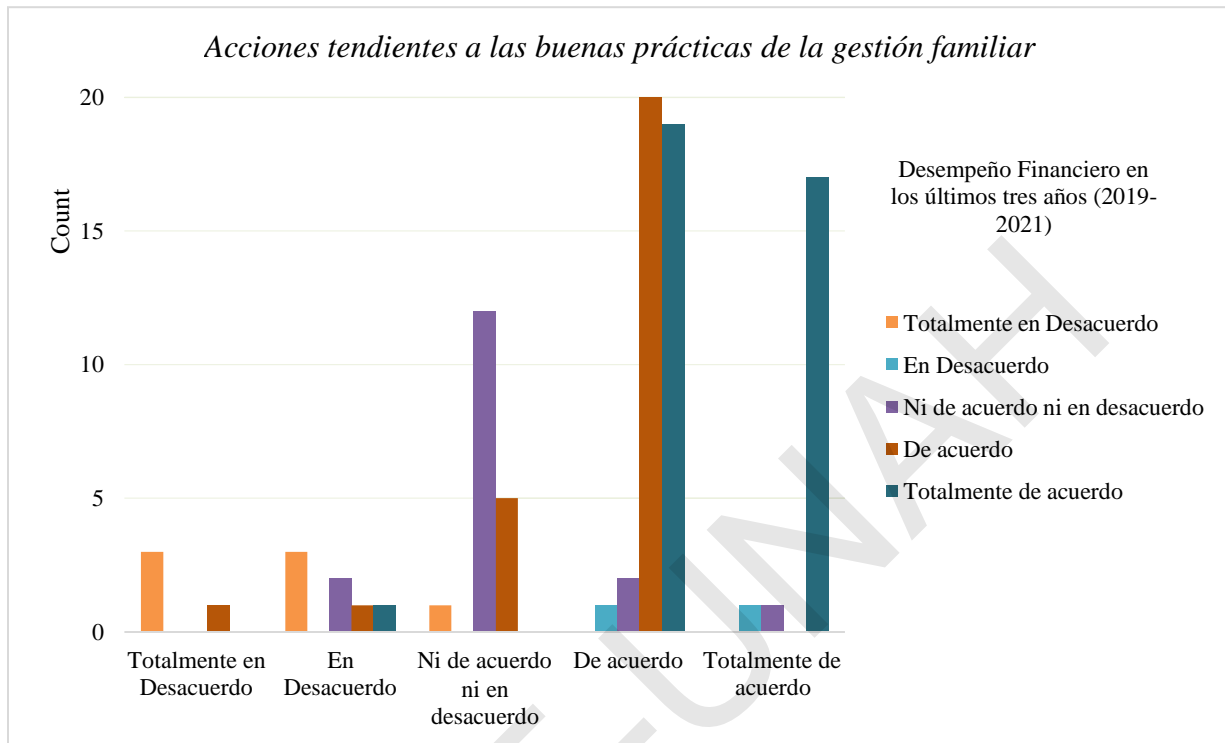
a. 18 cells (72.0%) have expected count less than

5. The minimum expected count is .11.

### Interpretación

Como el valor de significación, sig (valor crítico observado)  $0,000 < 0,05$  rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, en este caso podemos afirmar que las acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, se relaciona significativamente con la

participación y comunicación de la familia empresaria para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023 en las Ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula.



## 5. Formulamos las hipótesis estadísticas

Ho. (Nula) El origen de los puntos incluidos en el protocolo, No se relaciona significativamente con la participación y comunicación de la familia empresaria para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

H1. (Alternativa) El origen de los puntos incluidos en el protocolo, se relaciona significativamente con la participación y comunicación de la familia empresaria para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

Proceso de los datos en Chi cuadrado:

**Origen de los puntos incluidos en el protocolo \* Participación y comunicación de la familia empresaria Crosstabulation**

			Participación y comunicación de la familia empresaria				Total	
			Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Origen de los puntos incluidos en el protocolo	Totalmente en Desacuerdo	Count	6	0	0	0	1	7
		Expected Count	.5	.2	1.3	2.1	2.9	7.0
		% of Total	6.6%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	7.7%
	En Desacuerdo	Count	1	0	0	0	1	2
		Expected Count	.2	.0	.4	.6	.8	2.0
		% of Total	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	2.2%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Count	0	1	12	0	0	13
		Expected Count	1.0	.3	2.4	3.9	5.4	13.0
		% of Total	0.0%	1.1%	13.2%	0.0%	0.0%	14.3%
De acuerdo	Count	0	0	5	26	9	40	
	Expected Count	3.1	.9	7.5	11.9	16.7	40.0	
	% of Total	0.0%	0.0%	5.5%	28.6%	9.9%	44.0%	
Totalmente de acuerdo	Count	0	1	0	1	27	29	
	Expected Count	2.2	.6	5.4	8.6	12.1	29.0	
	% of Total	0.0%	1.1%	0.0%	1.1%	29.7%	31.9%	
Total	Count	7	2	17	27	38	91	
	Expected Count	7.0	2.0	17.0	27.0	38.0	91.0	
	% of Total	7.7%	2.2%	18.7%	29.7%	41.8%	100.0%	

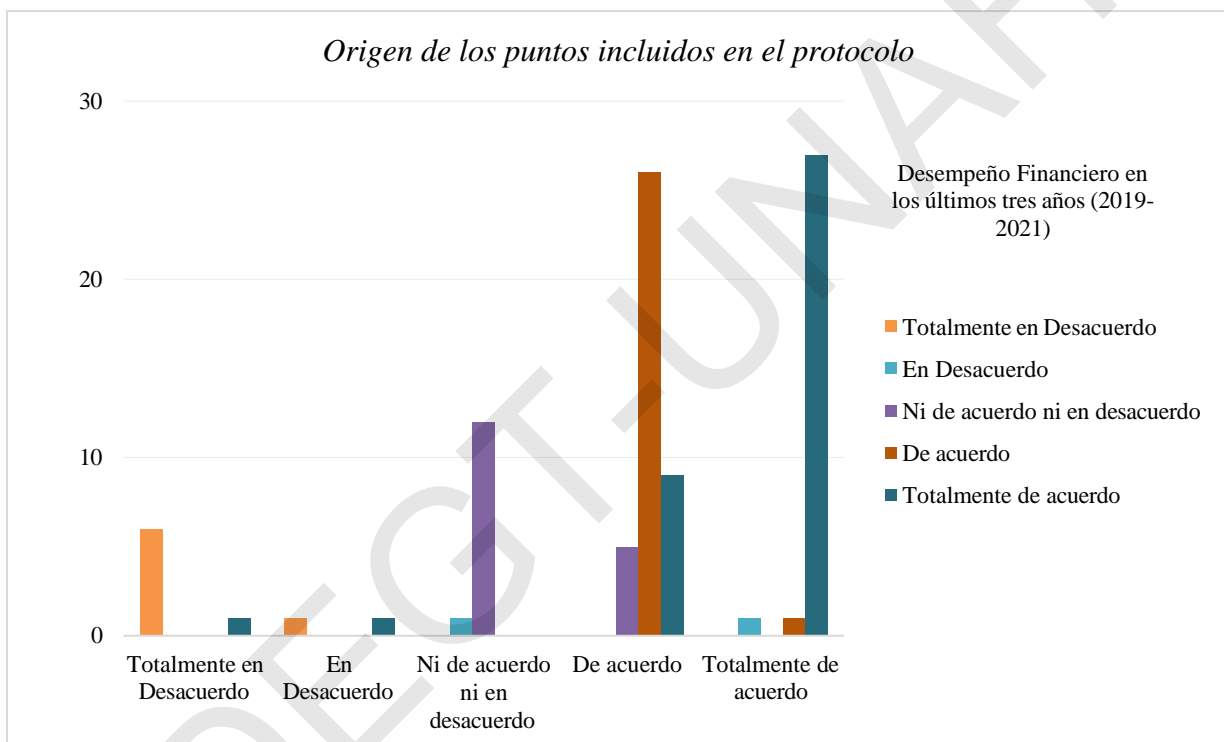
**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>173.729<sup>a</sup></b>	<b>16</b>	<b>.000</b>
Likelihood Ratio	137.262	16	.000
Linear-by-Linear Association	55.902	1	.000
N of Valid Cases	91		

18 cells (72.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .04.

## Interpretación

Como el valor de significación, sig (valor crítico observado)  $0,000 < 0,05$  rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, en este caso podemos afirmar que El origen de los puntos incluidos en el protocolo, se relaciona significativamente con la participación y comunicación de la familia empresaria para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023 en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula



**6. Formulamos las hipótesis estadísticas**

Ho. (Nula) Las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, No se relaciona significativamente con el origen de los puntos incluidos en el protocolo para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023 en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula.

Hi. (Alternativa) Las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, se relaciona significativamente con el origen de los puntos incluidos en el protocolo para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023 en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula.

Proceso de los datos en Chi cuadrado:

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar * Origen de los puntos incluidos en el protocolo	91	100.0%	0	0.0%	91	100.0%

Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar \* Origen de los puntos incluidos en el protocolo  
 Crosstabulation

			Origen de los puntos incluidos en el protocolo					Total
			Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar	Totalmente en Desacuerdo	Count	3	0	0	1	1	5
		Expected Count	.4	.1	.7	2.2	1.6	5.0
		% of Total	3.3%	0.0%	0.0%	1.1%	1.1%	5.5%
	En	Count	2	1	2	1	1	7

Desacuerdo	Expected Count	.5	.2	1.0	3.1	2.2	7.0
	% of Total	2.2%	1.1%	2.2%	1.1%	1.1%	7.7%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Count	1	0	9	8	0	18
	Expected Count	1.4	.4	2.6	7.9	5.7	18.0
	% of Total	1.1%	0.0%	9.9%	8.8%	0.0%	19.8%
De acuerdo	Count	0	0	1	30	11	42
	Expected Count	3.2	.9	6.0	18.5	13.4	42.0
	% of Total	0.0%	0.0%	1.1%	33.0%	12.1%	46.2%
Totalmente de acuerdo	Count	1	1	1	0	16	19
	Expected Count	1.5	.4	2.7	8.4	6.1	19.0
	% of Total	1.1%	1.1%	1.1%	0.0%	17.6%	20.9%
Total	Count	7	2	13	40	29	91
	Expected Count	7.0	2.0	13.0	40.0	29.0	91.0
	% of Total	7.7%	2.2%	14.3%	44.0%	31.9%	100.0%

#### Chi-Square Tests

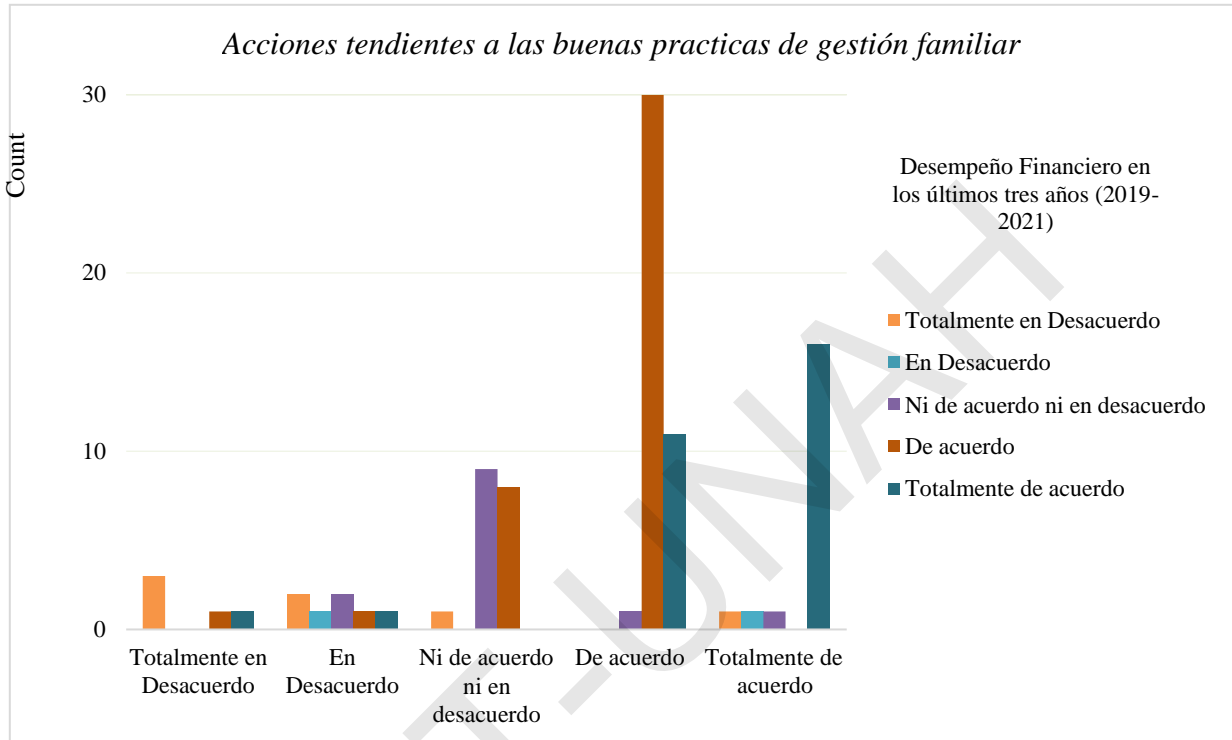
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>96.179<sup>a</sup></b>	<b>16</b>	<b>.000</b>
Likelihood Ratio	91.122	16	.000
Linear-by-Linear Association	29.687	1	.000
N of Valid Cases	91		

a. 18 cells (72.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .11.

### Interpretación

Como el valor de significación, sig (valor crítico observado)  $0,000 < 0.05$  rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, en este caso podemos afirmar que Las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, se relaciona significativamente con el

origen de los puntos incluidos en el protocolo para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023 en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula.



## 7. Resumen individual por variable del estadístico Chi cuadrado

El estadístico ji-cuadrado (o chi cuadrado), que tiene distribución de probabilidad del mismo nombre, sirve para someter a prueba hipótesis referidas a distribuciones de frecuencias. En términos generales, esta prueba contrasta frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula.

En esta prueba (Figura 30) El valor de significancia, es menor de 0.05 (**significancia 0.01**) para cada una de las estructuras de preguntas que se incluyeron en el cuestionario de encuesta y las cuales fueron evaluadas así (Un valor de  $p < 0,05$  simplemente significa que es poco probable que  $H_0$  sea cierta, por lo que la rechazamos para aceptar la alternativa) explicadas e interpretadas más arriba de manera relacional e individual.

**Figura 31. Prueba de Chi-Square**

Test Statistics																
	PA1	PA2	PA3	PA4	PA5	PA6	PA7	PA7	PB1	PB2	PB3	PB4	PC1	PC2	PC3	PC4
Chi-Square	8.000 <sup>a</sup>	43.451 <sup>b</sup>	39.495 <sup>b</sup>	36.198 <sup>b</sup>	25.868 <sup>b</sup>	29.495 <sup>b</sup>	27.846 <sup>b</sup>	23.341 <sup>b</sup>	45.978 <sup>b</sup>	46.967 <sup>b</sup>	46.198 <sup>b</sup>	47.187 <sup>b</sup>	42.352 <sup>b</sup>	47.516 <sup>b</sup>	46.857 <sup>b</sup>	42.242 <sup>b</sup>
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0.092	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 18.0.																
b. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 18.2.																
c. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 17.8.																
Test Statistics																
	PC5	PC6	PC7	PC8	PC9	PC10	PC11	PD1	PD2	PD3	PD4	PD5	PD6	PD7	PD8	PD9
Chi-Square	42.791 <sup>b</sup>	51.473 <sup>b</sup>	23.079 <sup>c</sup>	36.418 <sup>b</sup>	45.209 <sup>b</sup>	41.912 <sup>b</sup>	57.889 <sup>a</sup>	24.769 <sup>b</sup>	22.242 <sup>b</sup>	26.857 <sup>b</sup>	28.066 <sup>b</sup>	23.341 <sup>b</sup>	24.330 <sup>b</sup>	23.011 <sup>b</sup>	10.923 <sup>b</sup>	26.198 <sup>b</sup>
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 18.0.																
b. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 18.2.																
c. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 17.8.																

**Nota:** elaboración Propia a través de SPSS v.28

## B. Prueba de Correlación

Prueba de Hipótesis específica:

### 1. Formulamos las hipótesis estadísticas:

Ho. (Nula) El origen de los puntos incluidos en el protocolo, No se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

H1. (Alternativa) El origen de los puntos incluidos en el protocolo, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

Proceso de los datos Correlacional:

Correlations				Origen de los puntos incluidos en el protocolo	Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)
Kendall's tau_b	Origen de los puntos incluidos en el protocolo	Correlation Coefficient		1.000	.167
		Sig. (2-tailed)		.	.062
		N		91	91
	Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)	Bootstrap <sup>c</sup>	Bias	.000	.000
			Std. Error	.000	.106
		95% Confidence Interval	Lower	1.000	-.049
			Upper	1.000	.380
		Correlation Coefficient		.167	1.000
	Sig. (2-tailed)		.062	.	
	N		91	91	
Origen de los puntos incluidos en el protocolo	Bootstrap <sup>c</sup>	Bias	.000	.000	
		Std. Error	.106	.000	
	95% Confidence Interval	Lower	-.049	1.000	
		Upper	.380	1.000	

c. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

## Interpretación

$$\alpha = 0,05 = 5\% \quad p = 0,062 = 0.062\% \quad \text{y} \quad r = 0,167$$

Con un nivel de significancia del 95% se observa que el valor calculado es mayor que el valor asumido ( $0,062 > 0,005$ ), lo que indica aceptar la hipótesis nula y rechazar la alternativa por consiguiente No existe una relación significativa entre el origen de los puntos incluidos en el protocolo y el Desempeño financiero en los últimos tres años. Es decir, existe una muy baja asociación o relación ( $0,00 < 0,0167 < 0.19$ )

Valores: r

De 0.00 a 0.19 es una muy baja asociación
De 0.20 a 0.39 es baja asociación
De 0.40 a 0.59 es moderada asociación
De 0.60 a 0.79 es buena asociación

Significancia	Interpretación	
	<b><u>H<sub>0</sub></u></b>	<b><u>H<sub>1</sub></u></b>
$P \leq 0,05$	Se rechaza	Se acepta
$P > 0,05$	Se acepta	Se rechaza

## 2. Formulamos las hipótesis estadísticas:

**H<sub>0</sub>.** (Nula) las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, No se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

**H<sub>1</sub>.** (Alternativa) las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

Proceso de los datos Correlacionales:

Correlations			Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar	Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)		
Kendall's tau_b	Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar	Correlation Coefficient	1.000	.311**		
		Sig. (2-tailed)	.	.000		
		N	91	91		
		Bootstrap <sup>c</sup>	Bias	.000	-.002	
			Std. Error	.000	.097	
			95% Confidence Interval	Lower 1.000	.114	
		Upper	1.000	.489		
		Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)	Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)	Correlation Coefficient	.311**	1.000
				Sig. (2-tailed)	.000	.
				N	91	91
Bootstrap <sup>c</sup>	Bias			-.002	.000	
	Std. Error			.097	.000	
	95% Confidence Interval			Lower .114	1.000	
Upper	.489			1.000		

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

c. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

**Interpretación**

$\alpha = 0,05 = 5\%$   $p = 0,00 = 0\%$  y  $r = 0,311$

Con un nivel de significancia del 95% se observa que el valor calculado es menor que el valor asumido ( $0,00 < 0,005$ ), lo que indica rechazar la hipótesis nula y aceptar la alternativa por consiguiente si existe una relación significativa entre las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar y el Desempeño financiero en los últimos tres años.

### 3. Formulamos las hipótesis estadísticas:

Ho. (Nula) la participación y comunicación de la familia empresaria, No se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

H1. (Alternativa) la participación y comunicación de la familia empresaria, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

Proceso de los datos Correlacional:

**Correlations**

		Participación y comunicación de la familia empresaria	Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)	
Kendall's tau_b	Participación y comunicación de la familia empresaria	Correlation Coefficient	.139	
		Sig. (2-tailed)	.120	
		N	91	
	Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)	Correlation Coefficient	.139	1.000
		Sig. (2-tailed)	.120	.
		N	91	91
		Bootstrap <sup>c</sup> Bias	.000	.000
	95% Confidence Interval	Lower	Std. Error	.102
			Upper	-.079
		Upper	Lower	1.000
Upper			1.000	1.000

c. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### Interpretación

$\alpha = 0,05 = 5\%$   $p = 0,12 = 12\%$  y  $r = 0,139$

Con un nivel de significancia del 95% se observa que el valor calculado es mayor que el valor asumido ( $0,12 > 0,05$ ), lo que indica aceptar la hipótesis nula y rechazar la alternativa por consiguiente No existe una relación significativa entre la Participación y comunicación de la familia empresaria y el Desempeño financiero en los últimos tres años. Es decir, existe una baja asociación o relación ( $0,00 < 0,139 < 0,19$ ) entre ambos.

#### **4. Formulamos las hipótesis estadísticas**

Ho. (Nula) las acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, No se relaciona significativamente con la participación y comunicación de la familia empresaria para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

H1. (Alternativa) las acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, se relaciona significativamente con la participación y comunicación de la familia empresaria para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

Proceso de los datos Correlacionales:

**Correlations**

			Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar	Participación y comunicación de la familia empresaria		
Kendall's tau_b	Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar	Correlation Coefficient	1.000	.594**		
		Sig. (2-tailed)	.	.000		
		N	91	91		
		Bootstrap <sup>b</sup>	Bias	.000	-.004	
			Std. Error	.000	.079	
			95% Confidence Interval	Lower	1.000	.428
				Upper	1.000	.731
			Participación y comunicación de la familia empresaria	Participación y comunicación de la familia empresaria	Correlation Coefficient	.594**
		Sig. (2-tailed)			.000	.
		N			91	91
Bootstrap <sup>b</sup>	Bias	-.004			.000	
	Std. Error	.079			.000	
	95% Confidence Interval	Lower			.428	1.000
		Upper			.731	1.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

### Interpretación

$\alpha = 0,05 = 5\%$   $p = 0,00 = 0\%$  y  $r = 0,594$

Con un nivel de significancia del 95% se observa que el valor calculado es menor que el valor asumido ( $0,00 < 0,05$ ), lo que indica rechazar la hipótesis nula y aceptar la alternativa por consiguiente Si existe una relación significativa entre la Participación y comunicación de la familia empresaria y el Desempeño financiero en los últimos tres años. Es decir, existe una moderada asociación o relación ( $0,40 < 0,594 < 0,59$ ) entre ambos.

### 5. Formulamos las hipótesis estadísticas

Ho. (Nula) El origen de los puntos incluidos en el protocolo, No se relaciona significativamente con la participación y comunicación de la familia empresaria para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

H1. (Alternativa) El origen de los puntos incluidos en el protocolo, se relaciona significativamente con la participación y comunicación de la familia empresaria para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

Proceso de los datos Correlacional:

**Correlations**

		Origen de los puntos incluidos en el protocolo	Participación y comunicación de la familia empresaria		
Kendall's tau_b	Origen de los puntos incluidos en el protocolo	Correlation Coefficient	1.000		
		Sig. (2-tailed)	.000		
		N	91		
	Bootstrap <sup>b</sup>	Bias	.000	-.001	
		Std. Error	.000	.072	
		95% Confidence Interval	Lower	1.000	.591
			Upper	1.000	.864
		Participación y comunicación de la familia empresaria	Correlation Coefficient	.735**	1.000
			Sig. (2-tailed)	.000	.
			N	91	91
Bootstrap <sup>b</sup>	Bias	-.001	.000		
	Std. Error	.072	.000		
	95% Confidence Interval	Lower	.591	1.000	
		Upper	.864	1.000	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples.

### Interpretación

$$\alpha = 0,05 = 5\% \quad p = 0,00 = 0\% \quad \text{y} \quad r = 0,735$$

Con un nivel de significancia del 95% se observa que el valor calculado es menor que el valor asumido ( $0,00 < 0,05$ ), lo que indica rechazar la hipótesis nula y aceptar la alternativa por consiguiente Si existe una relación significativa entre la Participación y comunicación de la familia empresaria y el Desempeño financiero en los últimos tres años. Es decir, existe una buena asociación o relación ( $0,60 < 0,735 < 0,79$ ) entre ambos.

## 6. Formulamos las hipótesis estadísticas

Ho. (Nula) Las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, No se relaciona significativamente con el origen de los puntos incluidos en el protocolo para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023 en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula.

H1. (Alternativa) Las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, se relaciona significativamente con el origen de los puntos incluidos en el protocolo para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023 en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula.

Proceso de los datos Correlacional:

**Correlations**

		Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar	Origen de los puntos incluidos en el protocolo		
Kendall's tau_b	Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar	Correlation Coefficient	1.000		
		Sig. (2-tailed)	.570**		
		N	.000		
		Bootstrap <sup>b</sup>	Bias	91	
			Std. Error	91	
			95% Confidence Interval		
		Lower	1.000		
		Upper	.384		
			Origen de los puntos incluidos en el protocolo	Correlation Coefficient	1.000
				Sig. (2-tailed)	.741
N	.000				
Bootstrap <sup>b</sup>	Bias			91	
	Std. Error			91	
	95% Confidence Interval				
Lower	1.000				
Upper	1.000				

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

b. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

## Interpretación

$$\alpha = 0,05 = 5\% \quad p=0,00 = 0\% \quad \text{y} \quad r = 0,57$$

Con un nivel de significancia del 95% se observa que el valor calculado es menor que el valor asumido ( $0,00 < 0,05$ ), lo que indica rechazar la hipótesis nula y aceptar la alternativa por consiguiente podemos asegurar que Si existe una relación significativa entre la Participación y comunicación de la familia empresaria y el Desempeño financiero en los últimos tres años. Es decir, existe una moderada asociación o relación ( $0,40 < 0,57 < 0,59$ ) entre ambos.

A continuación, las tablas de correlación correspondientes y ya analizadas desde el punto de vista de la hipótesis:

**Figura 32.**

*A. Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar. - Correlación*

**Inter-Item Correlation Matrix**

	A. El proceso de diagnóstico del Protocolo no revistió importancia para la elaboración del Protocolo	A. El seguimiento de su implementación es una función vital la que debe estar debidamente asignada y estipulada en el documento	A. El proceso de elaboración del protocolo en si mismo, es enriquecedor para la familia empresaria	A. Es importante considerar en el protocolo el periodo de actualización de este.	A. Las Reuniones Individuales permitieron expresar a cada miembro de la familia todas sus inquietudes y necesidades	A. En las reuniones grupales se pudieron tomar las decisiones por pleno consenso.	A. La confección del protocolo se realizó plenamente conforme a lo consensuado en las reuniones	A. La aprobación y firma del protocolo se llevó a cabo en total armonía y conformidad por todos los miembros de la familia
A. El proceso de diagnóstico del Protocolo no revistió importancia para la elaboración del Protocolo	1.000	0.352	0.302	0.355	0.303	0.346	0.316	0.239
A. El seguimiento de su implementación es una función vital la que debe estar debidamente asignada y estipulada en el documento	0.352	1.000	0.958	0.954	0.768	0.807	0.711	0.583
A. El proceso de elaboración del protocolo en si mismo, es enriquecedor para la familia empresaria	0.302	0.958	1.000	0.930	0.774	0.826	0.733	0.625
A. Es importante considerar en el protocolo el periodo de actualización de este.	0.355	0.954	0.930	1.000	0.768	0.787	0.730	0.604
A. Las Reuniones Individuales permitieron expresar a cada miembro de la familia todas sus inquietudes y necesidades	0.303	0.768	0.774	0.768	1.000	0.807	0.768	0.743
A. En las reuniones grupales se pudieron tomar las decisiones por pleno consenso.	0.346	0.807	0.826	0.787	0.807	1.000	0.863	0.748
A. La confección del protocolo se realizó plenamente conforme a lo consensuado en las reuniones	0.316	0.711	0.733	0.730	0.768	0.863	1.000	0.784
A. [La aprobación y firma del protocolo se llevó a cabo en total armonía y conformidad por todos los miembros de la familia.	0.239	0.583	0.625	0.604	0.743	0.748	0.784	1.000

*Nota: Elaboración propia a través de SPSS v.28*

**Figura 33.**

*B. Participación y comunicación de la familia empresaria- Correlación*

<b>Inter-Item Correlation Matrix</b>				
	B.El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos	B. El protocolo contribuye a la resolución de conflictos	B. El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial	B. Las reglas de conductas, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto para considerar dentro del protocolo.
B.El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos	<b>1.000</b>	<b>0.985</b>	<b>0.946</b>	<b>0.942</b>
B. El protocolo contribuye a la resolución de conflictos	<b>0.985</b>	<b>1.000</b>	<b>0.945</b>	<b>0.941</b>
B. El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial	<b>0.946</b>	<b>0.945</b>	<b>1.000</b>	<b>0.956</b>
B. Las reglas de conductas, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto para considerar dentro del protocolo.	<b>0.942</b>	<b>0.941</b>	<b>0.956</b>	<b>1.000</b>

Nota: Elaboración propia a través de SPSS v.28

**Figura 34.**

*C. Origen de los puntos incluidos en el protocolo- Correlación*

**D. Inter-Item Correlation Matrix**

	C. Los valores, tradición, cultura y principios son elementos que deben considerarse en el protocolo.	C. Los miembros de la familia deben tener una visión compartida sobre el tipo de empresa que quieren.	C.Las normas de trabajo con respecto a la familia deben ser tomados en cuenta en el protocolo.	C. El protocolo debe incluir la definición de los órganos de gobernanza familiar y empresarial.	C. La estructura Financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad debe ser incorporada en el protocolo	C. La planificación sucesoria debe incluirse en el protocolo	C. La participación de los parientes políticos debe ser incluida en el protocolo.	C.Se debe incluir la responsabilidad social empresarial en el protocolo	C. Se deben incorporar reglas para gestionar la relación empresa – familia dentro del protocolo	C.El Protocolo incluye estrategias para un clima laboral saludable	C. El protocolo incluye estrategias y lineamientos para la Continuidad de la empresa.
C.Los valores, tradición, cultura y principios son elementos que deben considerarse en el protocolo.	<b>1.000</b>	0.879	0.882	0.859	0.811	0.828	0.680	0.789	0.780	0.830	0.852
C. Los miembros de la familia deben tener una visión compartida sobre el tipo de empresa que quieren.	0.879	<b>1.000</b>	<b>0.926</b>	<b>0.904</b>	0.847	0.878	0.668	0.819	0.821	0.833	0.907
C. Origen de los puntos incluidos en el protocolo [Las normas de trabajo con respecto a la familia deben ser tomados en cuenta en el protocolo.	0.882	<b>0.926</b>	<b>1.000</b>	<b>0.940</b>	0.872	<b>0.914</b>	0.748	0.894	<b>0.918</b>	<b>0.902</b>	<b>0.919</b>
C. El protocolo debe incluir la definición de los órganos de gobernanza familiar y empresarial.	0.859	<b>0.904</b>	<b>0.940</b>	<b>1.000</b>	0.881	<b>0.907</b>	0.654	0.859	<b>0.904</b>	<b>0.902</b>	<b>0.906</b>
C.La estructura Financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad debe ser incorporada en el protocolo	0.811	0.847	0.872	0.881	<b>1.000</b>	0.890	0.685	0.803	0.816	0.789	0.844
C. La planificación sucesoria debe incluirse en el protocolo	0.828	0.878	<b>0.914</b>	<b>0.907</b>	0.890	<b>1.000</b>	0.638	0.847	0.886	0.884	<b>0.937</b>
C.La participación de los parientes políticos debe ser incluida en el protocolo.	0.680	0.668	0.748	0.654	0.685	0.638	<b>1.000</b>	0.759	0.740	0.702	0.629
C. Se debe incluir la responsabilidad social empresarial en el protocolo	0.789	0.819	0.894	0.859	0.803	0.847	0.759	<b>1.000</b>	<b>0.947</b>	<b>0.939</b>	0.875
C. Se deben incorporar reglas para gestionar la relación empresa – familia dentro del protocolo	0.780	0.821	<b>0.918</b>	<b>0.904</b>	0.816	0.886	0.740	<b>0.947</b>	<b>1.000</b>	<b>0.948</b>	0.891
C. El Protocolo incluye estrategias para un clima laboral saludable	0.830	0.833	0.902	<b>0.902</b>	0.789	0.884	0.702	<b>0.939</b>	<b>0.948</b>	<b>1.000</b>	<b>0.916</b>
C. El protocolo incluye estrategias y lineamientos para la Continuidad de la empresa.	0.852	<b>0.907</b>	<b>0.919</b>	<b>0.906</b>	0.844	<b>0.937</b>	0.629	0.875	0.891	<b>0.916</b>	<b>1.000</b>

**Nota:** Elaboración propia a través de SPSS v.28

**Figura 35.**

*E. Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)*

<b>Inter-Item Correlation Matrix</b>									
	D. La rentabilidad sobre los activos referido a la Utilidad Operativa/Activos totales, ha mejorado	D. El margen EBITDA- Utilidad antes impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones / Ventas, - ha mejorado	D. Los resultados obtenidos por la empresa han incrementado el patrimonio familiar	D. La rentabilidad sobre el patrimonio neto (Utilidad neta / Patrimonio neto) ha mejorado	D. Las ventas han crecido significativamente	D. Se han desarrollado nuevos productos y/o mercados	D. Se ha alcanzado un aumento en la cuota de mercado	D. Se ha aumentado la capacidad de la planta mediante la adquisición de maquinaria y equipo.	Innovaciones realizadas en Productos, procesos, servicios o gestión han impactado de modo significativo en los
D. La rentabilidad sobre los activos referido a la Utilidad Operativa/Activos totales, ha mejorado	<b>1.000</b>	0.897	0.818	0.864	0.727	0.655	0.702	0.633	0.665
PD2 D. Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021) [El margen EBITDA- Utilidad antes impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones / Ventas, - ha mejorado]	0.897	<b>1.000</b>	0.804	0.849	0.700	0.678	0.643	0.687	0.718
PD3 D. Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021) [Los resultados obtenidos por la empresa han incrementado el patrimonio familiar]	0.818	0.804	<b>1.000</b>	0.837	0.704	0.712	0.710	0.670	0.727
PD4 D. Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021) [La rentabilidad sobre el patrimonio neto (Utilidad neta / Patrimonio neto) ha mejorado]	0.864	0.849	0.837	<b>1.000</b>	0.804	0.753	0.803	0.715	0.782
PD5 D. Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021) [Las ventas han crecido significativamente]	0.727	0.700	0.704	0.804	<b>1.000</b>	0.712	0.794	0.780	0.727
PD6 D. Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021) [Se han desarrollado nuevos productos y/o mercados]	0.655	0.678	0.712	0.753	0.712	<b>1.000</b>	0.851	0.800	0.871
PD7 D. Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021) [Se ha alcanzado un aumento en la cuota de mercado]	0.702	0.643	0.710	0.803	0.794	0.851	<b>1.000</b>	0.763	0.792
PD8 D. Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021) [Se ha aumentado la capacidad de la planta mediante la adquisición de maquinaria y equipo.]	0.633	0.687	0.670	0.715	0.780	0.800	0.763	<b>1.000</b>	0.858
PD9 D. Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021) [Las Innovaciones realizadas en Productos, procesos, servicios o gestión han impactado de modo significativo en los resultados empresariales]	0.665	0.718	0.727	0.782	0.727	0.871	0.792	0.858	<b>1.000</b>

*Nota:* elaboración Propia a través de SPSS v.28

### 4.3 Análisis de los resultados con el Software *Smart PLS versión 4.0.9.2*

#### C. Prueba de Hipótesis Modelo de Ecuaciones Estructurales

##### Pruebas de hipótesis para el Modelo de Ecuaciones Estructurales

Al trabajar con modelos de ecuaciones estructurales, se tiene la ventaja de comprobar todas las hipótesis al mismo tiempo, ya que se analiza el comportamiento de cada una de las variables contra las demás.

Como se observa en la Figura 35, se tienen los valores de cada grupo de factores, las cargas de las variables y el valor obtenido, por medio del paquete computacional SmartPls versión 4.0.09.2, de tres de las seis hipótesis pertenecientes a esta investigación.

Se tiene que P-value es la probabilidad de obtener un resultado que suponga que la hipótesis nula ( $H_0$ ) sea cierta. Para rechazar esta hipótesis se tiene que asociar el resultado observado con el valor p, por lo tanto, el valor p oscila entre 0 y 1 por lo que los valores altos NO rechazan la hipótesis nula.

Dado que el valor P en el modelo general es igual a 0,000 y el Error de Aproximación Cuadrático Medio (RMSEA)= 0,068, y siendo que el primero debe ser  $\leq 0,05$  y el segundo  $\leq 0,08$ , se establece que las relaciones entre los constructos y las hipótesis tienen significancia. De lo anterior se analizan por separado las hipótesis.

Comenzando con la hipótesis 1, se tiene que el Origen de los puntos incluidos en el protocolo tienen una magnitud del 0,038 sobre el efecto del desempeño financiero, siendo  $< 0,05$  (valor mínimo recomendado). Aunado a lo anterior se tiene un RMSEA = 0,068, ( $\leq 0,08$  valor máximo recomendado) y un valor del índice de confianza = 0,95 ( $> 0,90$  valor mínimo

recomendado), por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.

### **1. Formulamos las hipótesis estadísticas #1:**

Ho. (Nula) El origen de los puntos incluidos en el protocolo, No se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

H1. (Alternativa) El origen de los puntos incluidos en el protocolo, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

### **Interpretación**

H1: El origen de los puntos incluidos en el protocolo tienen relación e impacta en el Desempeño financiero Para establecer la relación, ya sea positiva o negativa entre estos, se analiza la hipótesis cuyo valor estimado = 0,038, con un valor  $P = 0,000 (< 0,05$  valor recomendado) y con un índice de confianza = 0,95 se determina una relación negativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir : El origen de los puntos incluidos en el protocolo, se relaciona significativamente con el desempeño financiero

### **2. Formulamos las hipótesis estadísticas #2:**

Ho. (Nula) las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, No se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

H1. (Alternativa) las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

### **Interpretación**

H2: Las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar tienen relación con el desempeño financiero de los últimos tres años. Para establecer la relación, ya sea positiva o negativa entre ambos, se analiza la hipótesis cuyo valor estimado = 0,485 con un valor  $P = 0,000$  ( $< 0,05$  valor recomendado) y un índice de confianza = 0,95 se determina una relación negativa, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir: las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años

### **3. Formulamos las hipótesis estadísticas #3**

Ho. (Nula) la participación y comunicación de la familia empresaria, No se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

H1. (Alternativa) la participación y comunicación de la familia empresaria, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

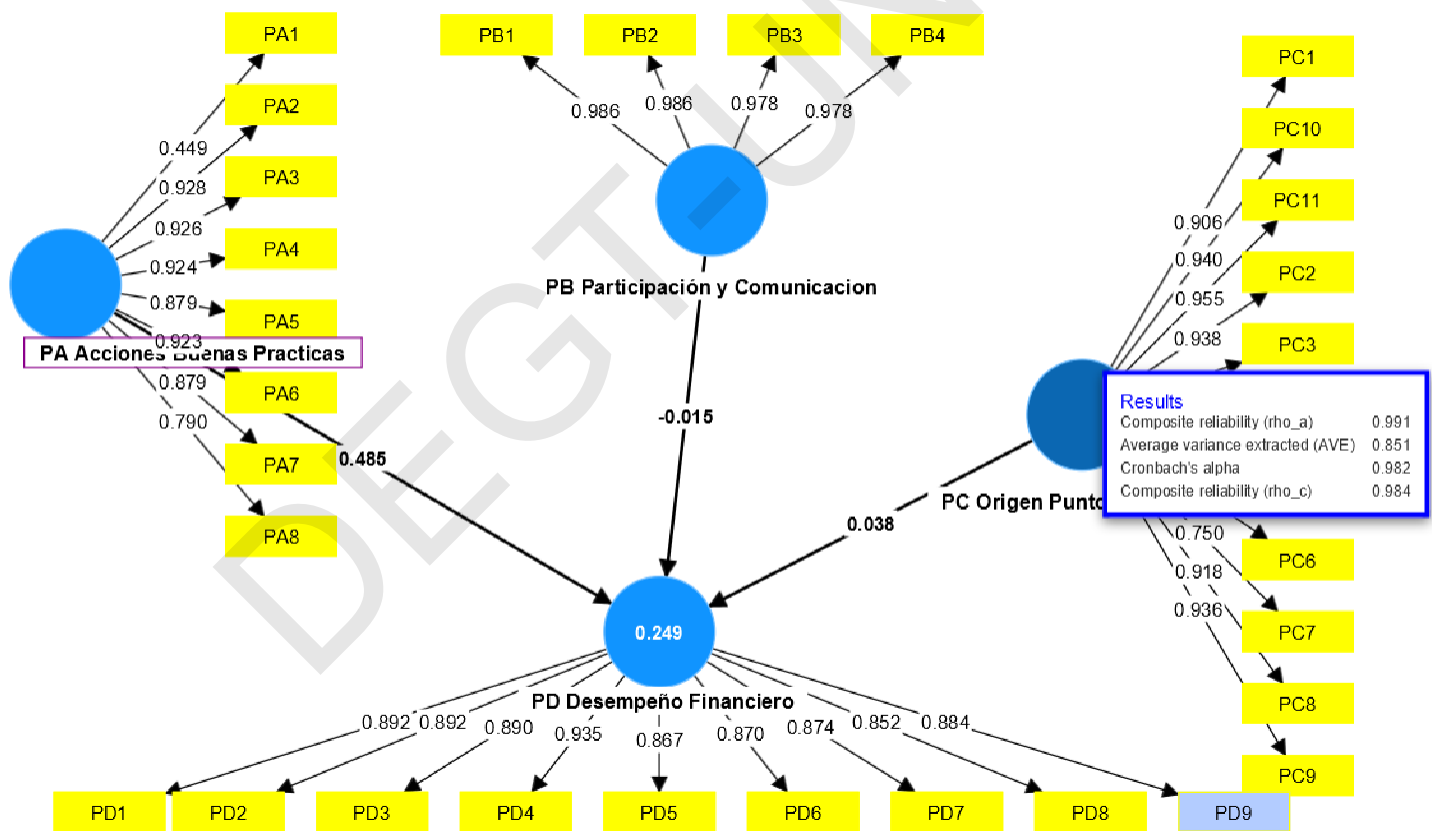
### **Interpretación**

H3: La participación y comunicación de la familia empresaria tienen relación e impactan

con el desempeño financiero de los últimos tres años. Para establecer la relación, ya sea positiva o negativa entre ambos, se analiza la hipótesis cuyo valor estimado = -0,015 con un valor P = 0,000 (<0,05 valor recomendado) y un índice de Confianza del = 0,95 se determina una relación negativa, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, en otras palabras: la participación y comunicación de la familia empresaria, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años

**Figura 36.**

**Modelo de Ecuaciones Estructurales (PLS-SEM)**



*Nota:* Elaboración propia a través de [Smart PLS versión 4.0.9.2](#)

La figura 36 siguiente explica lo siguiente relacionado con los resultados arrojados por Modelo de Ecuaciones Estructurales (PLS-SEM ):

Validez (0.948, 0.99, 0.991, 0.974): La validez se refiere a la capacidad de una herramienta de medición para evaluar con precisión el concepto o la variable que se está estudiando. Un resultado de 0.94 a 0.991 en términos de validez es muy positivo, ya que indica que la herramienta utilizada en la investigación tiene una alta capacidad para medir de manera precisa lo que pretendía medir. En otras palabras, los datos recopilados a través de esta herramienta están estrechamente relacionados con el concepto que se está investigando. Una alta validez sugiere que los resultados obtenidos son confiables y representativos de la realidad que se está estudiando.

Confiabilidad (0.939, 0.982, 0.988, 0.965): La confiabilidad se refiere a la consistencia y estabilidad de las mediciones o datos a lo largo del tiempo y en diferentes situaciones. Un resultado de 0.939 a 0.988 en confiabilidad indica una confiabilidad excepcionalmente alta. Esto significa que la herramienta de medición utilizada en la investigación genera resultados consistentes y reproducibles en diferentes momentos y contextos. En otras palabras, si se repitiera el estudio o si se aplicara la misma herramienta de medición en diferentes condiciones, los resultados serían altamente coherentes y similares.

**Figura 37.**

*Fiabilidad y Validez*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)	p value
PA Acciones Buenas Practicas	0.939	0.948	0.953	0.724	0.000
PB Participación y Comunicaci	0.988	0.990	0.991	0.964	0.000
PC Origen Puntos Protocolo	0.982	0.991	0.984	0.851	0.000
PD Desempeño Financiero	0.965	0.974	0.970	0.782	0.000

**Nota:** Elaboración propia a través de [Smart PLS versión 4.0.9.2](#)

Medidas de Ajuste del modelo; Las siguientes medidas para medir la calidad (ajuste), Figura 37 son extraídas del software SmartPLS, todos los valores procesados y analizados están conforme al parámetro esperado y cumplen con el criterio correspondiente dando como resultado que los resultados se adaptan al modelo de manera satisfactoria:

**Figura 38.**

*Ajuste del modelo*

	<b>Explicación</b>	<b>Saturated Model</b>	<b>Estimated Model</b>
<b>SRMR</b> La normalización de raíz cuadrada media residual	El SRMR es una medida del ajuste aproximado del modelo. mide la diferencia entre la matriz de correlación observada y la matriz de correlaciones implícita del modelo. Por convención, el modelo tiene un buen ajuste cuando el SRMR toma valores por debajo del 0.08 (Hu & Bentler, 1998). Otros autores aceptan un valor menor a 0.10	<b>0.068</b>	<b>0.068</b>
<b>d_ULS</b> Distancia euclidiana al cuadrado	Los valores d_ULS y d_G son obtenidos del procedimiento del Bootstrapping. Las diferencias entre las matrices de correlación no tienen que ser significantes ( $p > 0.05$ ), para que el modelo tenga un buen ajuste	<b>2.452</b>	<b>2.452</b>
<b>d_G</b> Distancia geodésica		<b>4.606</b>	<b>4.606</b>
<b>Chi-cuadrado</b> La prueba de chi-cuadrado	La prueba del chi-cuadrado mide los grados de libertad del modelo.	<b>3437.487</b>	<b>3437.487</b>
<b>NFI</b> Índice normado Fit o el Índice de Bontler	El RMS_theta es una medida utilizada solo en los modelos reflectivos puros y mide el grado de correlación de los residuos del modelo externo. Los valores cercanos a 0 indican un buen ajuste del modelo.	<b>0.711</b>	<b>0.711</b>

**Nota:** Elaboración propia a través de [Smart PLS versión 4.0.9.2](#)

## Capítulo V. Discusión

Los resultados de esta investigación demuestran que en general se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa para cada una de las seis hipótesis planteadas, esto tiene una implicación en el enfoque que se le ha dado a la investigación ya que demuestra y confirma que si existe una relación significativa entre los diferentes factores que hemos analizado como respuesta a la hipótesis de investigación y el estudio en general de la empresa familiar, para lo cual se utilizó un estudio de tipo cuantitativo, apoyado en la revisión bibliográfica. Se aplicó una encuesta con escala tipo Likert como instrumento de recolección de la información, a una muestra de 91 elementos.

Asimismo, se aplicó las pruebas estadísticas Chi- cuadrado, Correlación y Modelo de Ecuaciones Estructurales para contrastar las seis hipótesis formuladas, la cual fue determinar la relación entre los factores de: 1. El origen de los puntos incluidos en el protocolo; 2. Las acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar; 3. La participación y comunicación de la familia empresaria y por último con 4. El desempeño financiero de los últimos tres años, Se concluye que el valor de  $p < 0,05$  obtenido permitió conocer que la relación entre todas las variables es entonces significativa, confirmando la hipótesis formulada, Por otro lado, se pudo observar según los resultados, que un 68% de las empresas familiares consultadas no poseen un protocolo familiar, un 22% dijo que consideran que es muy importante para gestionar el vínculo empresa familia por lo que lo realizaría de inmediato, otro 23% dijo que no lo considera necesario en este momento, el 30% dice que a futuro lo adoptara y un 15% No respondió.

Esto es muy importante conocer e interpretar ya que parte de la continuidad de las pymes pasa por contar con un protocolo debidamente documentado, consultoras internacionales como los es PWC ([/www.pwc.com/us](http://www.pwc.com/us)) cuentan con un departamento para atender las empresas familiares

parte de los servicios están enfocados en: 1. Proteger el patrimonio familiar; 2. Gestionar el riesgo de las inversiones; 3. mejorar la cohesión familiar y la transición generacional 4. Aclarar la gobernanza sobre cómo la familia administra su patrimonio; y 5. Gestionar los asuntos personales de los miembros de la familia. PwC proporciona un diagnóstico holístico que revisa la planificación estratégica, los servicios prestados, los procesos y controles, la tecnología y el gobierno de la familia y la oficina. sus recomendaciones apoyan el legado de su familia, mejorando la eficiencia y reduciendo el riesgo familiar

Otro resultado que es importante mencionar y que está en conexión con la tenencia o no del protocolo familiar es, en que generación se encuentra la PYME en este caso un 63% indico que, en primera generación, 31% segunda generación y un 6% en la tercera generación dato importante para tener en cuenta en vista que las estadísticas indican que la PYME tienden a desaparecer a partir de la segunda generación.

Se tuvieron limitaciones en este estudio en relación con la obtención de la fuente de la información ya que inicialmente se había planteado obtenerla de las Cámaras de Comercio de las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula, en otras palabras las PYMES inscritas en dichas cámaras, no obteniéndola debido a que se comunicó vía correo electrónico que la información no estaba disponible, de esto se interpreta que se debe principalmente a la situación de inseguridad y extorción que actualmente viven algunas las empresas en el país, por lo que tuvimos que recurrir a la compra de bases de datos en [www.venta-basesdedatos.com](http://www.venta-basesdedatos.com)

En resumen, las hipótesis alternativas que fueron aceptadas se muestran, así como sigue:

H1. (Alternativa) El origen de los puntos incluidos en el protocolo, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

H2. (Alternativa) las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

H3. (Alternativa) la participación y comunicación de la familia empresaria, se relaciona significativamente con el desempeño financiero de los últimos tres años en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

H4. (Alternativa) las acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, se relaciona significativamente con la participación y comunicación de la familia empresaria para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

H5. (Alternativa) El origen de los puntos incluidos en el protocolo, se relaciona significativamente con la participación y comunicación de la familia empresaria para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023

H6. (Alternativa) Las Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, se relaciona significativamente con el origen de los puntos incluidos en el protocolo para el periodo del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023 en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula.

Estos resultados significan que se cumplen con los objetivos específicos de este estudio en el que se determina la relación entre la rentabilidad, continuidad del negocio y el protocolo de

sucesión. las circunstancias pueden cambiar a un ritmo que puede estar fuera del control de la Empresa familiar, sin embargo, solo un tercio (32 %) de las empresas familiares de Honduras señalan tener un plan de sucesión sólido, documentado y comunicado. Si bien, la mayoría de los líderes de empresas familiares tienen al menos un plan de sucesión informal, pocos aceptan (17%) por completo la necesidad no solo de desarrollar un plan, sino también de documentarlo y comunicarlo de manera efectiva a todas las partes claves.

El deseo de participación y comunicación de la familia empresaria es evidente: las empresas familiares consideran que el protocolo es válido para anticiparse a los conflictos un 45% respondieron estar totalmente de acuerdo y un 28% de acuerdo, Adicional en el aspecto de si el protocolo contribuye a la resolución de conflictos 41% respondieron totalmente de acuerdo y 27% de acuerdo; y por último en cuanto a si el protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarias, un 43% considera estar totalmente de acuerdo y un 28% de acuerdo.

Analizando los factores valorados en estos resultados y que forman el marco del estudio (Figura 25), se puede decir que La comunicación es un proceso clave en la sucesión familiar del liderazgo corporativo. Porque el negocio del fundador generalmente implica celo. Una estrategia familiar especial que en muchos casos impide la mejor sucesión y en cambio debilita los lazos familiares al elegir un heredero sin las habilidades necesarias.

Por último, se encontró escasas investigaciones en Honduras, sobre continuidad de Empresas familiares en los últimos cinco años principalmente y a pesar de ser un tema muy importante que como se ha estado diciendo en esta investigación las PYMES representan la mayoría de las organizaciones en el país. la necesidad de profundizar en la investigación relacionada con la sucesión familiar es innegable y está respaldada por una serie de razones cruciales. La sucesión familiar es un fenómeno empresarial y social complejo que impacta

directamente en la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas familiares, las cuales desempeñan un papel significativo en la economía global. Esta justificación se apoya en varios argumentos sólidos: Continuidad empresarial, Prevención de conflictos, Profesionalización, impacto económico, Adaptación al cambio. En última instancia, la investigación en sucesión familiar no solo beneficia a las empresas familiares, sino también a la sociedad en general al promover la estabilidad económica y la gestión efectiva de los recursos. Profundizar en este campo permitirá desarrollar estrategias y enfoques más sólidos, lo que a su vez conducirá a un panorama empresarial más saludable y resiliente en el que las empresas familiares puedan prosperar y contribuir de manera significativa.

## Capítulo VI. Conclusiones

Las conclusiones de la tesis doctoral revelan una relación significativa entre los cuatro factores evaluados: la participación y comunicación de la familia empresaria, las acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar, el desempeño financiero en los últimos tres años y el origen de los puntos incluidos en el protocolo. Estos hallazgos respaldan la aceptación de la hipótesis alternativa y el rechazo de la hipótesis nula, lo que indica que existe una relación significativa entre estos factores en el contexto del protocolo y la sucesión familiar.

En primer lugar, se encontró una relación significativa entre la participación y comunicación de la familia empresaria y los **otros factores** evaluados. Esto sugiere que una mayor participación y comunicación dentro de la familia empresaria están asociadas con una implementación más efectiva de las acciones para las buenas prácticas de la gestión familiar, un mejor desempeño financiero y una mejor comprensión del origen de los puntos incluidos en el protocolo.

En segundo lugar, se observó que las acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar se relacionaron positivamente con el desempeño financiero en los últimos tres años. Esto indica que la adopción de prácticas sólidas y orientadas a la gestión familiar puede contribuir a mejorar los resultados económicos y financieros de la empresa.

En tercer lugar, el desempeño financiero en los últimos tres años se reveló como un factor importante en la relación con los otros factores evaluados. Esto implica que un buen desempeño financiero puede ser un indicador de la implementación exitosa de las acciones de gestión familiar y una mayor participación y comunicación de la familia empresaria.

Por último, se encontró que el origen de los puntos incluidos en el protocolo también está relacionado con los otros factores evaluados. Esto sugiere que comprender el origen y la base de los aspectos incluidos en el protocolo es fundamental para una implementación efectiva de las acciones de gestión familiar y una comunicación adecuada dentro de la familia empresaria.

En resumen, los resultados de la investigación respaldan la existencia de una relación significativa entre los cuatro factores evaluados en relación con el protocolo y la sucesión familiar. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para fomentar la participación y comunicación dentro de la familia empresaria, implementar acciones para las buenas prácticas de la gestión familiar, mejorar el desempeño financiero y comprender el origen de los puntos incluidos en el protocolo. Estos factores son fundamentales para una gestión exitosa y sostenible de las empresas familiares.

El análisis reflexivo del trabajo académico y sus conclusiones a la luz del conocimiento actual en el área revela la relevancia y pertinencia de la investigación realizada. La relación significativa encontrada entre los factores evaluados está respaldada por la literatura existente en el campo de la gestión familiar y la sucesión empresarial. Los resultados refuerzan la importancia de la participación y comunicación efectiva dentro de la familia empresaria, así como la implementación de acciones para las buenas prácticas de la gestión familiar, como factores clave para el éxito y la continuidad de las empresas familiares.

La contribución del trabajo presentado radica en su capacidad para brindar una comprensión más profunda de los factores que influyen en el protocolo y la sucesión familiar. Estos hallazgos proporcionan a las empresas familiares y a los profesionales de la gestión herramientas y conocimientos para fortalecer la toma de decisiones estratégicas y mejorar la

planificación de la sucesión, lo que a su vez puede conducir a una mayor sostenibilidad y éxito a largo plazo de estas organizaciones.

En cuanto a las fortalezas y limitaciones de la investigación, se destaca como fortaleza el tamaño de la muestra utilizada, que consta de 91 casos, lo cual permite una mayor generalización de los resultados. Además, la inclusión de cuatro factores evaluados proporciona una visión integral de las dinámicas de la gestión familiar y la sucesión. Sin embargo, una posible limitación es la dependencia de los datos proporcionados por las propias personas o entidades involucradas, lo que podría introducir sesgos o imprecisiones en las respuestas, falta de objetividad, la posibilidad de información inexacta o incompleta. Además, la investigación se centra en un contexto específico y puede haber variaciones en otros entornos o culturas empresariales.

Los hallazgos de esta tesis doctoral tienen aplicaciones potenciales en el ámbito empresarial, particularmente en empresas familiares que se enfrentan a desafíos relacionados con el protocolo y la sucesión. Los resultados sugieren que una mayor atención a la participación y comunicación de la familia empresaria, la implementación de buenas prácticas de gestión familiar y un desempeño financiero sólido pueden contribuir a un mejor funcionamiento de estas organizaciones.

En términos de posibles líneas de investigación futura, este estudio proporciona una base sólida para profundizar en cada uno de los factores evaluados y su impacto individual en la gestión familiar y la sucesión. También se podría explorar la influencia de variables adicionales, como la cultura organizacional o la capacitación de los miembros de la familia empresaria. Además, sería valioso investigar casos de estudio específicos para comprender mejor las estrategias y prácticas exitosas utilizadas en la gestión familiar y la sucesión

## **Herramientas de un modelo de gestión y control Administrativo para PYME familiares en Las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula**

Las pequeñas y medianas empresas familiares (PYMES) representan un componente vital en la economía global, a menudo arraigadas en tradiciones y valores familiares. Sin embargo, gestionar y mantener el equilibrio entre lo personal y lo profesional en este tipo de empresas puede ser un desafío complejo. Para abordar esta complejidad y garantizar el éxito sostenible de las PYMES familiares, es esencial contar con herramientas de gestión y control administrativo efectivas. En esta perspectiva, cuatro factores emergen como pilares fundamentales: la participación y comunicación de la familia empresaria, las acciones orientadas a las buenas prácticas de gestión familiar, el desempeño financiero sólido y la comprensión del origen de los puntos incorporados en el protocolo de gestión.

***Participación y Comunicación de la Familia Empresaria:*** La familia es el corazón de la PYME familiar, y una comunicación abierta y efectiva es la columna vertebral de su éxito. La participación de los miembros familiares en la toma de decisiones y la claridad en la comunicación evitan malentendidos y conflictos, al tiempo que fomentan la cohesión y la visión compartida. La implementación de reuniones regulares, la definición de roles y responsabilidades, y la promoción de un ambiente de respeto son componentes esenciales para este factor.

***Acciones Tendientes a las Buenas Prácticas de la Gestión Familiar:*** La implementación de buenas prácticas de gestión en una empresa familiar contribuye a la eficiencia, la profesionalización y la continuidad del negocio. Establecer políticas formales, códigos de ética y manuales de procedimientos ayuda a separar lo familiar de lo empresarial. La incorporación de estándares y procesos de calidad garantiza una operación más fluida y transparente, reduciendo la dependencia de decisiones emocionales.

**Desempeño Financiero:** La salud financiera es un indicador crucial para la supervivencia y el crecimiento de las PYMES familiares. La aplicación de herramientas financieras, como el análisis de estados financieros, presupuestos y proyecciones, permite evaluar el rendimiento de la empresa y tomar decisiones basadas en datos. Además, la planificación y diversificación financiera ayudan a reducir riesgos en momentos de incertidumbre económica.

**Origen de los Puntos Incluidos en el Protocolo:** Cada uno de los factores mencionados encuentra su origen en la experiencia acumulada a lo largo de generaciones. La historia de la empresa, las lecciones aprendidas y los desafíos superados contribuyen a la formulación de protocolos de gestión. La adaptación de enfoques tradicionales a las realidades actuales, combinada con la incorporación de nuevas ideas, permite construir una base sólida para la administración efectiva de la empresa familiar.

En resumen, las herramientas de gestión y control administrativo son esenciales para el éxito de las PYMES familiares. Al priorizar la participación y comunicación de la familia empresaria, implementar buenas prácticas de gestión, mantener un desempeño financiero sólido y reconocer el origen de los puntos del protocolo, estas empresas pueden lograr un equilibrio entre lo familiar y lo empresarial, asegurando un crecimiento sostenible en un entorno dinámico y competitivo.

### **1. Participación y comunicación de la familia empresaria:**

- Establecer un comité de familia empresaria que se reúna regularmente para discutir asuntos relacionados con el protocolo y la sucesión.
- Fomentar la participación de todos los miembros de la familia empresaria en las decisiones clave mediante la promoción de la transparencia y el diálogo abierto.

Establecer canales de comunicación efectivos, como reuniones periódicas, boletines informativos y plataformas en línea, para mantener a todos los miembros de la familia informados y comprometidos

- Promover la educación y capacitación continua en temas de gestión familiar y sucesión para todos los miembros de la familia empresaria.
- Designar a un facilitador externo o asesor especializado en gestión familiar para brindar apoyo y mediación en los procesos de comunicación y toma de decisiones.

## **2. Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar:**

- Desarrollar y documentar políticas y procedimientos claros en áreas críticas como la planificación estratégica, la gobernanza familiar y la gestión de conflictos.
- Establecer un código de ética y valores compartidos que oriente el comportamiento y las prácticas de la familia empresaria.
- Implementar programas de desarrollo y capacitación para fortalecer las habilidades de gestión y liderazgo de los miembros de la familia empresaria.
- Establecer un sistema de evaluación del desempeño para los miembros de la familia que ocupan roles clave en la empresa, con criterios basados en competencias y resultados.
- Fomentar la diversidad y la inclusión en la toma de decisiones, considerando la incorporación de miembros de la familia no directamente relacionados en roles de liderazgo y gestión.

### **3. Desempeño financiero:**

- Establecer indicadores financieros clave y metas realistas para medir y monitorear el desempeño financiero de la empresa.
- Realizar análisis financiero periódico y utilizar herramientas de control presupuestario para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.
- Implementar políticas de gestión de riesgos financieros y contingencias para proteger la estabilidad financiera de la empresa.
- Mantener una comunicación clara y regular con los stakeholders financieros, como bancos y accionistas, para generar confianza y obtener apoyo en caso de necesidad.
- Buscar asesoramiento financiero externo cuando sea necesario para optimizar las decisiones de inversión y financiamiento.

### **4. El origen de los puntos incluidos en el protocolo:**

- Realizar una investigación exhaustiva y consultar expertos en el área para obtener información sobre las mejores prácticas en protocolo y sucesión en empresas familiares.
- Analizar la historia y la cultura empresarial de la organización para identificar los valores, tradiciones y experiencias relevantes que deben tenerse en cuenta en el protocolo.
- Documentar el proceso de desarrollo del protocolo, incluyendo las fuentes consultadas, las decisiones tomadas y los criterios utilizados para la selección de los puntos incluidos.
- Realizar reuniones o talleres con la familia empresaria para discutir y validar los puntos propuestos en el protocolo, asegurando la participación y el consenso de todos los

involucrados.

- Revisar y actualizar periódicamente el protocolo para adaptarlo a los cambios internos y externos que puedan afectar a la empresa y la familia

DEGT-UNAH

## Capítulo VII. Bibliografía

- Abbasi, S., & Hollman, K. (2000). Turnover: the real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.
- Adebola, S. (2019). Why do organisations run talent programmes? Insights from UK organisations. *Administrative Science Quarterly*, 29, 232-237.
- Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in social psychology. *Advances in Experimental Psychology*, 20, 1-63.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179- 211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Prentice-Hall.
- Akingunola, R. (2011). Small and Medium Scale Enterprises and Economic Growth in Nigeria: An Assessment of financing options. *Pakistan Journal of Business and Economic Review*, 2(1), 77-99.
- Ali, Z., & Mehreen, A. (2018). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*. doi:10.1108/jamr-09-2018-0076
- Ali, Z., & Mehreen, A. (2019). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 216-233. doi:https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2018- 0076
- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar* (Segunda ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Amat, J., & Corona, J. (2007). El protocolo familiar. La experiencia de una década. *Ediciones Deusto*.
- Applegate, J. (1994). Keep your firm in the family. *Money*, 23, 88-91.
- Araya, A. (2011). *La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso*. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, España.
- Araya, L. (2012). El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar y su Impacto en la Organización. *TEC Empresarial*, 6(2), 29. doi:10.18845/te.v6i2.527

- Ardishvili, A., Cardozo, S., Harmon, S., & Vadakath, S. (1998). Towards a theory of new venture growth. *Paper presented at the 1998 Babson Entrepreneurship Research Conference.*
- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Cambrian Printers Ltd.
- Aronoff, C., & Ward, J. (2011). *Family Business Governance. Maximizing Family and Business Potential* (1 ed.). New York: Palgrave Macmillan. doi:<https://doi.org/10.1057/9780230116016>
- Artini, L., & Sandhi, N. (2020). Comparison of SME stock portfolio and manufacturing company performance in the Indonesian, Indian and Chinese stock markets. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 37(2), 209-237. doi:<https://doi.org/10.1108/JEAS-04-2019-0044>
- Asikhia, O. (2010). SMEs and poverty alleviation in Nigeria: Marketing resources and capabilities implications. *New England Journal of Entrepreneurship*, 13(2), 1-14.
- Astrachan, J., & Kolenko, T. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251–262.
- Astrachan, J., Allen, E., Spinelli, S., Wittmeyer, C., & Glucksman, S. (2002). American family business survey 2002. *The George and Raymond Family Business Institute.*
- Atwood, C. (2007). *Succession Planning Basics*. ASTD.
- AVE. (2017). *Empresas familiares en el mundo: Los casos de Alemania, Bélgica, Italia y Suecia*. Obtenido de <https://www.ave.org.es/>
- Barbera, F., & Hasso, T. (2013). Do we need to use an accountant? The sales growth and survival benefits to family SMEs. *Family Business Review*, 26(3), 271-292. doi:<https://doi.org/10.1177/0894486513487198>.
- Barnett, R., & Davis, S. (2008). Creating greater success in succession planning. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 721-739.
- Barney, J. (1991). Firm resources and Sustained COmpetitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Basco, R., Garcia, J., Giménez, J., Perez, M., & Sanchez, I. (2007). *Fundamentos en la Direccion de la*

*Empresa Familiar*. Editorial Paraninfo.

Bass, K., Barnett, T., & Brown, G. (1999). Individual Difference Variables, Ethical Judgments, and Ethical Behavioral Intentions. *Business Ethics Quarterly*, 9, 183-205.

Beardwell, I., Holden, L., & Clayton, T. (2004). *Human Resource Management. A Contemporary Approach, 4th ed.* FT Prentice Hall.

Beckhard, R., & Dyer, W. (1983). SMR Foruro: Managing change in the family fumissues and strategies. *Sloan Management Review*, 24, 59-65.

Belausteguigoitia, I. (2010). El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: Nuevas perspectivas. *Gestión y Sociedad*, 3(1), 13-25. Obtenido de <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/>

Belausteguigoitia, I. (2013). Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación. *Mc Graw Hill*.

Bennett, R., & Robson, P. (2005). The advisor-SMF client relationship: impact, satisfaction and commitment. *Small Business Economics*, 25(3), 255-271. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-003-6459-3>.

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación (Tercera ed.)*. Bogota, Colombia: Prentice Hall.

Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N., & Strike, V. (2019). Unearthing and alleviating emotions in family business successions. *Entrepreneurship Theory and Practice*. doi:<https://doi.org/10.1177/1042258719834016>.

Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2000). *Cómo se hace una investigación*. Gedisa.

Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523-1551.

Bowman-Upton, N. (1991). Transferring Management in the Family Owned Business. *U.S. Small Business Administration*, 33. Obtenido de [https://www.translationdirectory.com/pdf/management\\_transfer.pdf](https://www.translationdirectory.com/pdf/management_transfer.pdf)

Brockner, J., Grover, S., Reed, T., & Dewitt, R. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), 413-425.

Bruce, D., & Picard, D. (2006). Making Succession a Success: Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 206-309.

Cabrera, K., & De Saá, P. (1996). *La empresa familiar desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades. La empresa en una economía globalizada: retos y cambios*. Granada: Aedem.

Cader, H., & Leatherman, J. (2011). Small business survival and sample selection bias. *Small Business Economics*, 37, 155-165.

Calabrò, A., & Mussolino, D. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. . *Journal of Management & Governance*, 17(2), 363-403. doi:<https://doi.org/10.1007/s10997-011-9180-7>

Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249-265. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x.

Casal, J., & Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Revista de epidemiología y medicina preventiva*, 1, 3-7.

Cascio, W. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill.

Casillas, J., & Díaz, M. R. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones* (2da Edición ed.). Paraninfo.

Casillas, J., Díaz, C., & Vázquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar. Concepto, casos y soluciones*. Madrid: Thomson.

Casillas, J., Díaz, C., Rus, S., & Vázquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.

Chaimahawong, V., & Sakulsriprasert, A. (2013). Family Business Succession and Post Succession Performance: Evidence from Thai SMEs. . *International Journal of Business and Management*, 8(2), 19-28.

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline*. San Francisco: Jossey-Bass.

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. John Wiley & Sons.

Cheng, G., & Chan, D. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272-303.

Chrisman, J., Chua, J., & Zahra, S. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 359-365.

Chrisman, J., Chua, J., Pearson, A., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2). doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>

Chrisman, J., Chua, J., Sharma, P., & Yoder, T. (2009). Guiding family businesses through the succession process. *CPA Journal*, 79, 48-51.

Christensen, C. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family Business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

Chua, J., Chrisman, J., & Steier, L. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 331-338.

Chung, H., & Au, K. (2021). *Succession and Innovation in Asia's Small-and-Medium-Sized Enterprises*. doi:10.1007/978-981-15-9015-3

Churchill, C., & Hatten, J. (1997). Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. *Family Business Review*.

Cirillo, M., & Rigon, G. (2018). *Strategic Planning and Succession in SMEs: A Multiple Case Study on Italian Family Firms*. Lund University. Obtenido de: <https://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8952214&fileId=8952215>

Claessens, S., & Yurtoglu, B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging Markets Review*, 15, 1-33. doi:10.1016/j.ememar.2012.03.002.

Clulow, V., Gerstman, J., & Barry, C. (2003). The resource-based view and sustainable competitive advantage: the case of a financial services firm. *Journal of European Industrial Training*, 27(5), 220-232.

- Coad, A. (2009). *The growth of firms: A survey of theories and empirical evidence (New Perspectives on the Modern Corporation)*. Edward Elgar Pub.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Comisión Europea. (1994). Commission recommendation of 7 December 1994 on the transfer of small and medium- sized enterprises. *Official Journal of the European Communities*.
- Consejo Coordinador Empresarial. (2008). *Código de mejores prácticas de gobierno cooperativo*.
- Corona, J. (2021). Succession in the family business: The great challenge for the family. *European Journal of Family Business*, 11(1). doi:<https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v11i1.12770>
- Creswell, J. (2003). *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (Segunda ed.)*. SAGE Publication.
- Cummings, D., Siegel, D., & Wright, M. (2007). Private equity, leveraged buyouts and governance. *Journal of Corporate Finance*, 13(4), 439-460.
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*, 2, 186-199.
- Daily, C., & Dollinger, M. (1992). An empirical examination of ownership structure.
- Danco, L. (1994). Reflections on the family business literature: Pioneers look to the past and future. *Family Business Review*, 7(2), 199-205.
- Darma, D., & Ramadhan, P. (2019). Persepsi Usaha Mikro Kecil dan Menengah tentang Akuntansi di Kecamatan Datuk Bandar Kota Tanjung Balai. (N. Dharma, Ed.) *Uwais Inspirasi Indonesia*, 116.
- Das, T., & Teng, B. (1998). Between trust and control: developing confidence in.
- Davis, J. (2014). *Managing the family business: It takes a village*. Harvard Business School.
- Davis, P. (1997). Clarify your objectives before you begin. *The Family Business Succession Handbook*, 5-7.

Davis, P., & Harveston, P. (1999). In the founder's shadow: conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311–323. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00311>

Davis, P., & Harveston, P. (1999). In the founder's shadow: conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12(4), 311-323. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00311>.

Davis, P., & Harveston, P. (2000). Internationalization and Organizational Growth: The Impact of Internet Usage and Technology Involvement Among Entrepreneur-Led Family Business. *Family Business Review*, 13(2), 107-

120. de Saá-Pérez, P., & García-Fálcon, J. (2022). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140. doi:<https://doi.org/10.1080/09585190110092848>

Dekker, H. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 27-49.

Delmar, F. (1997). Measuring Growth: Methodological Considerations and Empirical Results. *Entrepreneurship and SME Research: On its Way to the Next Millennium*, 199-216.

Dhaenens, A., Marler, L., Vardaman, J., & Chrisman, J. (2018). Mentoring in family businesses: toward an understanding of commitment outcomes. *Human Resource Management Review*, 28(1), 46-55. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.005>.

Dickerson, M. (1999). Women-Owned Businesses Gain Strength. *Los Angeles times*. Obtenido de <http://articles.latimes.com/1999/may/11/business/fi-36136>

Diez de Castro, E., Galán, J., & Martin, E. (1996). *Introducción a la economía de la empresa*. Editorial Pirámide.

Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. (2008). *Guia para la pequeña y mediana empresa familiar*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Distelberg, B., & Schwarz, T. (2015). Mentoring across family-owned businesses. *Family Business Review*, 28(3), 193-210. doi:<https://doi.org/10.1177/0894486513511327>.

- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas* (1ra Ed. ed.). Argentina: Ed. El Ateneo.
- Dubey, V., & Das, A. (2021). Role of governance on SME exports and performance. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*. doi:<https://doi.org/10.1108/JRME-08-2020-0109>
- Dubinsky, A., & Loken, B. (1989). Analyzing ethical decision making in marketing. *Journal of Business Research*, 19, 83-107.
- Dunn, M. (1980). The family office as a coordinating mechanism within the ruling class. *Critical Sociology*, 9, 8-23.
- Dyer, W. (1986). *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dyer, W. (1994). Potential contributions of organizational behavior to the study of.
- Eddleston, K., Otondo, R., & Kellermanns, F. (2008). Conflict, participative decision-making, and generational ownership dispersion: a multilevel analysis. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 456-484. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2008.00252>.
- Edwards, B. (2012). 8 Mistakes Made In Succession planning ... and How to fix them. Obtenido de [www.slideshare.net/RedShoesConsulting/hr-8-mistakes-made-in-succession-planning-and-howto-fix-them](http://www.slideshare.net/RedShoesConsulting/hr-8-mistakes-made-in-succession-planning-and-howto-fix-them)
- Eisenhardt, K. (1989). Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Emling, E. (2000). Svenskt Familjeföretagande. *Elanders Gotab*.
- Fair, W. (1966). The Corporate CIA—A Prediction of Things to Come. *Management Science*, 12(10), B-391-C-229. doi:<https://doi.org/10.1287/mnsc.12.10.B489>
- Farashah, A., Nasehifar, V., & Karahrudi, A. (2011). Succession planning and its effects on employee career attitudes: study of Iranian governmental organizations. *African Journal of Business Management*, 5(9), 2605-3613.

Fear, J. (2005). *Organizing Control: August Thyssen and the Construction of German Corporate Management*. Harvard University Press.

Feldman, D., & Weitz, B. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, 14(1), 69-80.

Fenner, D. (2005). *Linking succession planning to employee training: a study of federal employees*. University of San Diego. master published thesis.

Fernández, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de economía española*(56), 178-1992.

Fiegener, M. (2010). Locus of ownership and family involvement in small private firms. *Journal of Management Studies*, 47, 296-321.

Fiegener, M. (2010). Locus of ownership and family involvement in small private firms. *Journal of Management Studies*, 47, 296-321.

Fiegener, M., Brown, B., Prince, R., & File, K. (1994). A comparison of successor development in family and nonfamily businesses. *Family Business Review*, 7(4), 313-329. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00313>.

Firdaus, D., Priambodo, B., & Jumaryadi, Y. (2019). Implementation of push notification for business incubator. *International Journal of Online and Biomedical Engineering*, 15(14), 42-53. doi:<https://doi.org/10.3991/ijoe.v15i14.11357>

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intentions and behavior: An introduction to theory and research*. Boston: Addison-Wesley.

Flack, J. (2021). PWC. Obtenido de 2021 Family Business Survey: US Findings An approach for lasting family business success: <https://www.pwc.com/us/en/services/trust-solutions/private-company-services/library/family-business-survey.html#:~:text=US%20family%20businesses%20saw%20reasonably,anticipate%20the%20same%20in%202022>.

Gallo, M. (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Barcelona, España: Editorial Praxis.

Gallo, M. (1998). La sucesión en la empresa familiar. Colección Estudios e Informes. *Servicio de Estudios de "La Caixa"*(12).

Gallo, M. (2002). *Unidad y confianza en la empresa familiar*. IESE.

Gedajlovic, E., Cao, Q., & Zhang, H. (2012). Corporate shareholdings and organizational ambidexterity in high-tech SMEs: evidence from a transitional economy. *Journal of Business Venturing*, 27(6), 652-665. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.06.001>.

Geeraerts, G. (1984). The effect of ownership on the organization structure in small firms.

Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, L. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. *Harvard Business School Press*.

Gilding, M. (2005). Families and fortunes: Accumulation, management succession and inheritance in wealthy families. *Journal of Sociology*, 41, 29-45.

Gillan, S. (2006). Recent developments in corporate governance: An overview. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), 381-402. doi:10.1016/j.jcorpfin.2005.11.002.

Gimeno, A., Baulenas, G., & Coma-Cros, J. (2010). Family business Models Practical solutions for the family business. *Gestión estructural de la empresa familiar*.

Gobierno de España. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*.

González-Díaz, R., & Hernández-Royett, J. (2017). Diseños de investigación cuantitativos aplicados en las ciencias de la administración y gestión. *Globalciencia*, 3(1), 15-27. Obtenido de <https://www.globalciencia.com/index.php/globcien/article/view/11>

Gordini, N. (2012). The impact of outsiders on small family firm performance: evidence from Italy. *World Journal of Management*, 4(2), 14-35.

Goyzuela, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perpectivas*(31), 87-132.

- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. *California Management Review*, 33, 114- 135. doi:<http://dx.doi.org/10.2307/41166664>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of research on job insecurity. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 6-19.
- Greenhaus, J., & Callanan, G. (2006). *Encyclopedia of Career Development*. Sage Publications.
- Groves, K. (2018). Succession management capabilities: planning for the inevitable transition of executive talent. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 157-73. doi:<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.15773>
- Grundström, C., Öberg, C., & Öhrwall Rönnbäck, A. (2012). Family-owned manufacturing SMEs and innovativeness: A comparison between within-family successions and external takeovers. *Journal of Family Business Strategy*, 162-173.
- Gupta, A., & Wilemon, D. (1996). Changing patterns in industrial R&D management. *Journal of Product Innovation Management*, 13(6), 497-511.
- Habbershon, T., Williams, M., & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451-465. doi:[https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00053-3).
- Handler, W. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x>
- Handler, W. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133>.
- Hart, O. (1995). Corporate Governance: Some Theory and Implications. *The Economic Journal*, 678-698. doi:<http://dx.doi.org/10.2307/2235027>
- Heiden, S. (2007). Using a bottom-up approach to succession planning. *Talent Management*, 44-47.
- Helmich, D., & Brown, W. (1972). Successor type and organizational change in the corporate enterprises. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 371-381.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta

edición ed.). México D.F., México: McGraw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, C. (2014). *Metodología de la Investigación*. D.F, Mexico: McGraw-Hill. Retrieved from <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández-Royett, J., & González-Díaz, R. (2016). Enfoques de investigación en la contabilidad. *Estrategia*, 2(1), 87-100. Obtenido de <http://estrategia.unisinu.edu.co/index.php/estrat/article/view/29>

Holland, P., & Boulton, W. (1984). Balancing the “Family” and the “Business” in family business. *Business Horizons*, 27(2), 16-21. doi:[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(84\)90004-1](https://doi.org/10.1016/0007-6813(84)90004-1)

Holt, D., Pearson, A., Carr, J., & Barnett, T. (2017). Family firm(s) outcomes model: structuring financial and nonfinancial outcomes across the family and firm. *Family Business Review*, 30(2), 182-202. doi:<https://doi.org/10.1177/0894486516680930>.

Hufft, E. (1999). Growth of Family Businesses and Small Firms. Proceedings of the 1999 Conference of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE). Obtenido de <http://www.usasbe.org/conferences/1999/99%20papers/hufft.pdf>

Instituto para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa. (2006). *Definition of SMEs*. Obtenido de <http://www.ismed.or.th/intro-ismed/quotaion.php>

Jackson, N., & Dunn-Jensen, L. (2021). Leadership succession planning for today’s digital transformation economy: Key factors to build for competency and innovation. *Business Horizons*, 64(2), 273–284. doi:10.1016/j.bushor.2020.11.008

Jain, V. (2014). Impact of Technology on HR Practices. *International Journal of Informative and Futuristic Research*, 1(10).

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Johnson, R., Pepper, D., Adkins, J., & Emejom, A. (2018). Succession planning for large and small organizations: a practical review of professional business corporations. En P. A. Gordon, & J. A. Overbey, *Succession Planning* (págs. 23-40). Palgrave Macmillan.

- Kahaner, L. (1996). *Competitive Intelligence: How to Gather Analyze and Use Information to Move Your Business to the Top*. Simon & Schuster.
- Keats, B., & Bracker, J. (1988). Toward a Theory of Small Firm Performance: A Conceptual Model. *American Journal of Small Business*, 12(4), 41-58.
- Kerlinger, F. (2001). *Investigación del comportamiento*. McGraw Hill Obtenido de <https://padron.entretemas.com.ve/INICC2018-2/lecturas/u2/kerlinger-investigacion.pdf>
- Kerr, C., Mortara, L., Phaal, R., & Probert, D. (2006). A conceptual model for technology intelligence. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*.
- Kets de Vries, M. (1993). Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar. *Harvard Deusto Business Review*, 3, 32-44.
- Kirby, D., & Lee, T. (1996). Research note: Succession management in family firms in the north east of England. *Family Business Review*, 9(1), 75-85.
- Krauss, S. (2005). Research Paradigms and Meaning Making: A Primer. *The Qualitative Report*, 10(4), 758-770.
- Krueger, F., & Carsrud, A. (1993). Entrepreneurial Intention: Applying The Theory Of Planned Behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5(4), 35-330.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: a step by step guide for beginners*. London: SAGE Publications.
- Kurakto, D., & Hodgetts, R. (2007). *Entrepreneurship: theory, process and practice* (Séptima ed.). Ohio, Mason, USA: Thomson South Western.
- Kurniawan, D., Oktasari, D., Nurjaya, N., & Lestari, R. (2019). The effect of business motivation and discipline in the performance of women entrepreneurs. *The International Journal of Business Management and Technology*, 3(6), 51-56.
- La Prensa. (20 de Noviembre de 2018). Empresas familiares son el 90% de las mipymes en Honduras. *La Prensa*. Obtenido de <https://www.laprensa.hn/economia/dineroynegocios/emprendedores-mipymes-familiares-honduras-BVLP1235163>

- Lansberg, I. (1981). The Succession Conspiracy, *Family Business Review*. *Omnigraphics*, 1(2), 119-143.
- Lansberg, I. (1998). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 11(3), 119-143.
- Lansberg, I. (1999). Succeeding generations: realizing the dream of families in business. *Harvard Business Press*. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00189>.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4). doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Ediciones Granica S.A.
- León-Guerrero, A., McCann III, J., & Haley, J. (1998). A study of practice utilization in family businesses. *Family Business Review*, 11(2), 107-120.
- Levinson, R. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*.
- Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., & Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: The role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255-276.
- Lucky, E., Minai, M., & Rahman, H. (2013). Impact of job security on the organizational performance in a multiethnic environment. *Research Journal of Business Management*, 7(1), 64-70.
- Martin, G., Gomez-Mejia, L., & Wiseman, R. (2013). Executive stock options as mixed gambles: revisiting the behavioral agency model. *Academy of Management Journal*, 56(2), 541-472.
- Mateev, M., & Anastasov, Y. (2010). Determinants of small and medium sized fast growing enterprises in central and eastern Europe: A panel data analysis. *Financial Theory and Practice*, 34(3), 269-295.
- McGonagle, J., & Vella, C. (2004). Competitive intelligence in action. *Information Management*, 38(2), 64.
- Mishina, Y., Bernadine, J., & Pollock, T. (2010). Why 'Good' firms do bad things : the effects of high aspirations, high expectations, and prominence on the incidence of corporate illegality. *Academy of Management Journal*, 53(4), 701-722.

Mishra, A., & Akman, I. (2010). Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment. *Public Personnel Management*, 39(3), 271-290. doi:<https://doi.org/10.1177/009102601003900306>

Moren, L., & Annapoornima, S. (2022). Family firm succession through the lens of technology intelligence. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2).

Morris, M., Williams, R., Allen, J., & Avila, R. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401.

Mostafiz, M., Sambasivan, M., & Goh, S. (2021). The performance of export manufacturing firms: Roles of international entrepreneurial capability and international opportunity recognition. *International Journal of Emerging Markets*, 16(8), 1813-1839. doi:<https://doi.org/10.1108/IJOEM-09-2019-0732>

Naldi, L., Chirico, F., Kellermanns, F., & Campopiano, G. (2015). All in the family? An exploratory study of family member advisors and firm performance. *Family Business Review*, 28(3), 227-242. doi:<https://doi.org/10.1177/0894486515581951>

Naris, N., & Ukpere, I. (2010). Developing a retention strategy for qualified staff at the polytechnic of Namibia. *African Journal of Business Management*, 4(6), 1078-1084.

Nemethy, L. (2011). *Business Exit Planning: Options, Value Enhancement, and Transaction Management for Business Owners*. Wiley.

Ngugi, J., Gakure, R., & Mugo, H. (2012). Competitive Intelligence Practices And Their Effect on Profitability of Firms In The Kenyan Banking Industry. *International Journal of Business and Social Research*, 2(3), 11-18.

Nieto, J. (2006). *Estructura, estrategia y conocimiento: una lectura histórica de la política de gestión*. Universidad Ramon Llull.

Nurhidayati, F., Sensuse, D., & Noprisson, H. (2017). Factors influencing accounting information system implementation. *In the International Conference on Information Technology Systems and Innovation, IEEE, Bandung, Indonesia*, 279-284. doi:<https://doi.org/10.1109/ICITSI.2017.8267957>

O'Reilly, C., & Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185-206.

Observatorio Europeo de las pequeñas y Medianas Empresas. (1996). The European Observatory for SMEs. *Fourth Annual Report Zoetermeer: EIM Small Business Research and Consultancy*.

OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Paris: Éditions OCDE. doi: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

O'Gorman, C. (2006). Strategy and the small business. En S. Carter, & D. Jones-Evans, *Enterprise and Small Business* (págs. 406-422). Harlow: Pearson Education Limited.

Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 19- 36.

Osaze, B., & Anao, A. (1999). *Managerial Finance*. UNIBEN Press.

Oulton, N. (2007). Investment-specific technological change and growth accounting. *Journal of Monetary Economics*, 54(4), 1290-1299.

Pandey, S., & Sharma, D. (2014). Succession planning practices and challenges: study of Indian organisations. *Procedia Economics and Finance*, 11(14), 152-165.

Pasaribu, M., & Sulasmiyati, S. (2016). Pengaruh struktur modal, struktur kepemilikan dan profitabilitas terhadap nilai perusahaan pada perusahaan sektor industri dasar dan kimia yang terdaftar Di Bei Tahun 2011-2014. *Jurnal administrasi bisnis*, 35(1), 154-164.

Pieper, T., & Klein, S. (2007). The bulleye: a systems approach to modeling family.

Piip, J. (2019). Mentoring for career development: organisational approaches to engage and retain employees. En A. Fraszczyk, & V. Marinov, *Sustainable Rail Transport*.

Poe, R. (1980). The SOBs. *Across the Board*, 17(5), 23-27.

Poppo, L., & Zeoger, T. (2002). Do formal contacts and relational governance act as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23, 705-725.

Porter, A., Roper, A., Mason, T., Rossini, F., Banks, J., & Wiederholt, B. (1991). Forecasting and management of technology. *Wiley-intercience publication*.

Porter, M. (1996). What is strategy. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Powell, G., & Eddleston, K. (2017). Family involvement in the firm, family-to-business support, and entrepreneurial outcomes: an exploration. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 614-631. doi: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12252>.

Purwanto, A., Parashakti, R., & Nashar, M. (2019). The effect of raw material supply, service quality, product quality to outlet performance. In the International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2019). *Atlantis Press*, 223-230. doi:<https://doi.org/10.2991/icoi-19.2019.39>

Putra, Z., Setiawan, D., Priambodo, B., Jumaryadi, Y., & Anasanti, M. (2020). Multi-Touch gesture of mobile auditory device for visually impaired users. In the 2nd International Conference on Broadband Communications, Wireless Sensors and Powering, *IEEE*, Yogyakarta, Indonesia, 90-95. doi:<https://doi.org/10.1109/BCWSP50066.2020.9249457>

PWC. (2021). PWC. Obtenido de Continuity and succession planning. Support the legacy of both the family and the business: <https://www.pwc.com/us/en/services/trust-solutions/private-company-services/family-business/business-transition-and-succession-planning.html>

Ramírez, P., Mariano, A., & Salazar, E. (2014). Propuesta Metodológica para aplicar modelos de ecuaciones estructurales con PLS: El caso del uso de las bases de datos científicas en estudiantes universitarios. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 7(2), 133-139. Obtenido de [http://www.admpg.com.br/revista2014\\_2/Artigos/15%20%20-%20Artigo\\_15.pdf](http://www.admpg.com.br/revista2014_2/Artigos/15%20%20-%20Artigo_15.pdf)

Ratnawati, R. (2017). SMEs' innovation of the mediator of the influence of the implementation of CSR program on competitive advantage of SMEs in Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(2), 261-270. doi:<https://doi.org/10.21776/ub.jam.2017.015.02.10>

Rendón-Macías, M., Villasís-Keeve, M., & Miranda-Navales, M. (2016). Estadística descriptiva. *Revista Alegría México*, 63(4), 397-407.

Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista de Centro de Educação, 31*(1), 11-22.

Romero, F. (2018). Empresas familiares son el 90% de las mipymes en Honduras Mercado-. *Diario La Prensa*. Obtenido de <https://www.pressreader.com/honduras/diario-la-prensa/20181120/281736975494174>

Rothwell, W. (2001). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. *AMACOM*.

Rothwell, W. (2010). Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. *American Management Association*.

RoyNat, Inc. (1998). Who'll step up when you step down? *Fall Newsletter*.

Rue, L., & Ibrahim, N. (1996). The status of planning in smaller family-owned business. *Family Business Review, 9*(1), 29-43.

Ruíz, M., Pardo, A., & San Martín, R. (enero-abril de 2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del psicólogo, 31*(1), 34-35. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77812441004.pdf>

San Martin-Reyna, J., & Duran-Encalada, J. (2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the Mexican stock exchange. *Journal of Family Business Strategy, 3*(2), 106-117. doi:10.1016/j.jfbs.2012.03.001.

Sanborn, G., & Berger, C. (1990). Toward a theory of promotion satisfaction: development of constructs and alternative models. *Proceeding of Fiftieth Annual Meeting of the Academy of Management*.

Santandreu, E. (2005). *La empresa familiar*. Centre Metal.Lúrgic Umpball. Obtenido de <https://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/publica6.pdf>

Sanusi, A., & Connell, J. (2018). Non-market strategies and Indonesian SMEs: Casualties of decentralisation? Asia- Pacific . *Journal of Business Administration, 10*(2-3), 200-217. doi:<https://doi.org/10.1108/APJBA-01-2018-0001>

Sanusi, A., & Sutikno, S. (2009). Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan. *Prospect*.

Sanusi, J. (2003). Overview of government's effort in the development of SMEs and the emergence of Small and. *National Summit on SMIEIS organized by the Bankers' Committee and Lagos Chamber of Commerce and Industry (LCCI)*. Lagos, Nogeria.

Savioz, P. (2004). *Technology Intelligence: Concept Design and Implementation in Technology Based SMEs*. Palgrave Macmillan.

Schoemaker, P., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1). doi:10.1177/0008125618790246

Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003). Exploring ilie agency consequences. Scott, W. (2001). *Institutions and Organizations*. Sage Publications.

Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. (1976). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: RIALP.

Serawitu, A. (2020). Factors affecting the performance of micro and small enterprises in Diredawa city administration. *Research Journal of Finance and Accounting*, 11(11), 23-30.

Shanker, M., & Astrachan, J. (1996). Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-124.

Sharma, A., & Tewari, P. (2021). Importance of Succession Planning in Empowering SMEs For Inclusive Growth. En G. Singh, H. Singh Dhanny, V. Garg, & S. Sharma, *Importance of Succession Planning in Empowering SMEs For Inclusive Growth* (1 ed., pág. 29). NY: Apple Academic Press.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001>

Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2003). Succession planning as planned behaviour: some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15. doi:10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x

Sharma, P., Chrisman, J., Pablo, A., & Chua, J. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(5), 17-36. doi: <https://doi.org/10.1177/104225870102500302>

Sharma, P., Chua, J., & Chrisman, J. (2000). Perceptions about the extent of succession. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 233-44.

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*.

Staufenbiel, T., & König, C. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 101-117.

Stavrou, E. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on off-spring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43-61.

Stoy Hayward. (1989). *Staying the course: Survival characteristics of the family owned business*. London: Stoy Howard.

Strike, V., Michel, A., & Kammerlander, N. (2018). Unpacking the black box of family business advising: insights from psychology. *Family Business Review*, 31(1), 80-124. doi:<https://doi.org/10.1177/0894486517735169>

Stuart, S. (2012). Spencer stuart board index 2012. Obtenido de [www.spencerstuart.com/](http://www.spencerstuart.com/) Sweeney, B. (2013). Success through Succession: A Review of Recent Literature. *Queen's IRC*.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 30(4), 509-33. doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)

Terdpaopong, K., & Al Farooque, O. (2015). Exploring succession planning in Thai family-owned SMEs. *วารสารบริหารธุรกิจ JBA*, 38(147), 68. doi:10.14456/jba.2015.14 The UK Co-operative Council. (1995). *Succession*. Unpublished Report.

Timm, P., & Peterson, B. (2000). *People at Work: Human Behaviour in Organisations* (5th ed. ed.). South-Western College Publishers.

- Tirole, J. (2001). Corporate governance. *Econometrica*, 69(1), 1-35.
- Trevinyo-Rodriguez, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. D. F., México: Pearson Educación.
- Trow, D. (1961). Executive succession in small companies. *Administrative Science Quarterly*, 6, 228-239.
- Upton, N., Teal, E., & Felan, J. (2001). Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 60-72.
- Urey Higazy, R. (2008). *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?* Ed. Fundes.
- Ussman, A. (2004). *Empresas Familiares*. Lisboa: Editorial Silabo.
- Vancil, R. (1987). *Passing the Baton*. Boston: Harvard University Press.
- Verhees, F., & Meulenbergh, M. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Strategy*, 134-154.
- Vogi, A. (2006). Buyout fever. *Across the board*, 43(4), 24-30.
- Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., & Spicer, K. (2004). The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(1/2), 59-84. doi:<https://doi.org/10.1108/13552550410521380>
- Ward, J. (1987). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuous Growth, Profitability, and Family Leadership*. Jossey-Bass.
- Ward, J. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-17.
- Welsch, J. (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. *Family Business Review*, 6(1), 31-54.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1). doi:<https://doi.org/10.1177/104225879802300102> Wharton School at the University of Pennsylvania. (n.d.).

Widajanti, E. (2012). Peranan infrastruktur teknologi informasi bagi perkembangan usaha kecil dan menengah di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 11(1), 1-9.

Wimbush, J., Shepard, J., & Markham, S. (1997). An Empirical Examination of the Multi-Dimensionality of Ethical Climate in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 16(1), 67-77.

Wiseman, R., & Gomez-Mejia, L. (1998). A behavioral agency model of managerial risk-taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133-153.

Wright, P., McMahan, G., & McWilliams, A. (2009). Human resources as a source of sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301- 326.

Yap, C., & Rashid, Z. (2011). Acquisition and strategic use of competitive intelligence. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 16(1), 125-136.

Yin, R. (1994). Case study research – Design and methods (. En *Applied social research methods series*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Yoon Sung, N. (2021). Human Resource Management Research. (S. C. Recursos, Ed.) *Journal of Human Resource Management Research*. Obtenido de <https://db.koreascholar.com/article.aspx?code=405951>

Yuliadi, B., & Nugroho, A. (2019). Integration between management capability and relationship capability to boost supply chain project performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(2), 241-252.

Zellweger, T. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, 21(4). doi:<https://doi.org/10.1177/08944865080210040106>

Zhu, F. (2014). Corporate Governance and the cost of capital: an international study. *International Review of Finance*, 14(3), 393-429. doi:10.1111/irfi.12034

## Capítulo VIII. Anexos

### Anexo 1

#### FORMULARIO CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente encuesta forma parte de la investigación acerca del Control y Gestión para la PYME Familiar en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula, Honduras, un análisis desde los factores de Rentabilidad y la Continuidad del Negocio. Desarrollada por el doctorando Hector Noel Pineda Betancourt de la carrera de doctorado en dirección empresarial de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras, UNAH.

El Objetivo de la investigación es Identificar si el protocolo familiar contribuye a una sana y eficiente gestión de la PYME que contribuya a su rentabilidad y Continuidad como empresa en funcionamiento.

El investigador se compromete a asegurar la confidencialidad de la información, así como a resguardar la identidad, el anonimato y la privacidad de las personas participantes. Si tiene alguna duda sobre esta investigación puede hacer las preguntas que necesite al investigador en cualquier momento al correo [hnpineda@unah.edu.hn](mailto:hnpineda@unah.edu.hn) o WhatsApp 9726-7524 Usted podrá acceder a los resultados de la investigación una vez finalizada solicitándolo al doctorando.

## Encuesta



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE HONDURAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DIRECCIÓN DEL SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
**DOCTORADO EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**  
FORMULARIO CONSENTIMIENTO INFORMADO

Información para los participantes en la investigación:

**ENCUESTA PARA PYMES DE LAS CIUDADES DE TEGUCIGALPA Y SAN PEDRO SULA  
INSCRITAS EN LAS CAMARAS DE COMERCIO**

### A. Datos generales

1. Empresa:

---

2. Actividad:

---

3. Ubicación geográfica de la casa central:

---

4. Cantidad de empleados:

---

5. Cargo del encuestado:

---

6. Fecha de inicio del emprendimiento/empresa familiar:

---

7. Forma jurídica de la empresa:

S.A.

S.R.L-

S.I.

INDIV

OTRA ¿cuál?: \_\_\_\_\_

8. Tipo de relación en la empresa familiar (por favor leer todas, elija solo una opción)

**Miembro de la Familia.** Solo miembro de la familia

**Accionistas no familiares.** Posee participación en el capital, pero no pertenece a la familia empresaria

**Trabajan en la empresa y no pertenecen a la familia.** Trabaja en la Empresa, pero no lo une a la familia ningún tipo de parentesco

- Familiares accionistas que no trabajan en la empresa.** Es miembro de la familia empresaria y posee participación en el capital, pero no trabaja en la empresa
- Accionistas que trabajan en la empresa, pero no pertenecen a la familia.** Posee participación en el capital social y trabaja en la empresa, pero no pertenece a la familia empresaria)
- Familiares que trabajan en la empresa, pero no tienen acciones.** Es miembro de la familia empresaria, trabaja en la empresa, pero no posee participación en el capital
- Familiar, accionista, y trabaja en la Empresa Familiar.** Es miembro de la familia empresaria, tiene participación en el capital social y trabaja en la empresa.

**9. ¿Cuántas generaciones, miembros de la familia empresaria se encuentran trabajando hoy en la empresa?**

(Expresar la cantidad en cada caso)

	Al menos 1	Entre 2 y 3	Más de 3
<b>Padres</b>			
<b>Hijos</b>			
<b>Nietos</b>			
<b>Primos</b>			
<b>Otras generaciones</b>			

**10. ¿En qué generación se encuentra la empresa? (marcar solo uno)**

- Primera
- Segunda
- Tercera
- Cuarta
- Otra

**Sabiendo que el protocolo es:**

Un documento que abarca temas relacionados a la empresa y la familia en donde se pone de manifiesto la asunción del compromiso de sus miembros de poner en práctica las reglas acordadas por la familia empresaria, siendo su fin último la continuidad y supervivencia exitosa del negocio familiar a través de lo largo de generaciones.

**11. ¿Posee protocolo familiar?**

- Si
- No

*Si su respuesta anterior fue “si”, pase a responder la sección B, de lo contrario, prosiga respondiente la sección A.*

12. ¿Tiene información sobre el uso o importancia de los protocolos familiares en el desempeño de la empresa?
- Sí
- No
13. ¿Piensa que puede ser importante para la continuidad de la empresa en manos de la familia?
- Si
- No
14. En caso de no tener un protocolo familiar, ¿cuáles son los motivos por los que aún no lo ha adoptado?
- No lo considero necesario en este momento
- No lo considero necesario en este momento, pero a futuro lo haré.
- Es muy importante para gestionar el vínculo empresa familia, lo realizaré lo antes posible.

**Sección B**

15. ¿Hace cuántos años fue confeccionado el protocolo familiar? \_\_\_\_\_
16. ¿Está firmado por los miembros consanguíneos de la familia empresaria?
- Si
- No
17. ¿Está firmado por los parientes políticos?
- Si
- No
18. ¿Si su respuesta anterior es ninguno, indique por qué?
- No se los incluyó
- Los parientes políticos se negaron
- Otro motivo, ¿Cuál? \_\_\_\_\_
19. ¿Quiénes ejecutan el Protocolo Familiar?
- Consejo de Familia/Asamblea de Familiar
- Líder empresarial
- No hay nadie asignado a tal fin.

**Sección C**

20. Valore desde su experiencia el nivel de acuerdo o desacuerdo tiene usted con las siguientes afirmaciones.

Para ello se establece la siguiente escala:

**A. Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar**

5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	En desacuerdo

1	Totalmente en desacuerdo
---	--------------------------

AFIRMACIONES:	1	2	3	4	5
<b>Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar</b>					
El proceso de diagnóstico del Protocolo no revistió importancia para la elaboración del Protocolo.					
El proceso de elaboración del protocolo en sí mismo, es enriquecedor para la familia empresaria.					
El seguimiento de su implementación es una función vital la que debe estar debidamente asignada y estipulada en el documento					
Es importante considerar en el protocolo el período de actualización de este.					
Las Reuniones Individuales permitieron expresar a cada miembro de la familia todas sus inquietudes y necesidades.					
En las reuniones grupales se pudieron tomar las decisiones por pleno consenso.					
La confección del protocolo se realizó plenamente conforme a lo consensuado en las reuniones					
La aprobación y firma del protocolo se llevó a cabo en total armonía y conformidad por todos los miembros de la familia.					
<b>Participación y comunicación de la familia empresaria</b>					
El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos.					
El protocolo contribuye a la resolución de conflictos.					
El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial.					
Las reglas de conductas, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto para considerar dentro del protocolo.					
<b>Origen de los puntos incluidos en el protocolo</b>					
Los valores, tradición, cultura y principios son elementos que deben considerarse en el protocolo.					
Los miembros de la familia deben tener una visión compartida sobre el tipo de empresa que quieren.					
Las normas de trabajo con respecto a la familia deben ser tomados en cuenta en el protocolo.					
El protocolo debe incluir la definición de los órganos de gobernanza familiar y empresarial.					
La estructura Financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad debe ser incorporada en el protocolo					
La planificación sucesoria debe incluirse en el protocolo					
La participación de los parientes políticos debe ser incluida en el protocolo.					

AFIRMACIONES:	1	2	3	4	5
Se deben incorporar reglas para gestionar la relación empresa – familia dentro del protocolo					
El Protocolo incluye estrategias para un clima laboral saludable					
El protocolo incluye estrategias y lineamientos para la Continuidad de la empresa.					
<b>Desempeño Financiero en los últimos tres años (2019-2021)</b>					
La rentabilidad sobre los activos referido a la Utilidad Operativa/Activos totales, ha mejorado					
El margen EBITDA- Utilidad antes impuestos, intereses, depreciaciones y amortizaciones / Ventas, - ha mejorado					
Los resultados obtenidos por la empresa han incrementado el patrimonio familiar					
La rentabilidad sobre el patrimonio neto (Utilidad neta / Patrimonio neto) ha mejorado					
Las ventas han crecido significativamente					
Se han desarrollado nuevos productos y/o mercados					
Se ha alcanzado un aumento en la cuota de mercado					
Se ha aumentado la capacidad de la planta mediante la adquisición de maquinaria y equipo.					
Las Innovaciones realizadas en Productos, procesos, servicios o gestión han impactado de modo significativo en los resultados empresariales					

**Sección D**

21. **Asignarle el valor que cada una de estas temáticas tiene para usted en la escala del 1 al 10. Siendo 10 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia.**

Valores, tradición, cultura, principios	
Normas de trabajo de la familia y visión compartida	
Reglas de conductas, conflictos e intereses	
Estructura de Gobierno	
Estructura Financiera	
Sucesión	
Propiedad y responsabilidad Social	

22. **¿Cuáles son los órganos de gobierno familiar que posee la empresa? (Seleccione o marque los que aplican)**

- Asamblea/Consejo de Familia
- Oficina Patrimonial
- Otros comités
- Ninguno

**FIN DE LA ENCUESTA**