

---

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE SAN LORENZO  
DEL AÑO 2022

CHARACTERISTICS OF FAMILY BUSINESSES IN THE CITY OF SAN LORENZO IN 2022

Miguel Ardenis Leiva Ojeda<sup>1</sup>

Universidad Americana. Asunción, Paraguay

 <https://orcid.org/0000-0002-4748-2081>

mlardenis88@gmail.com

Andrea María Portillo Gutiérrez<sup>2</sup>

Universidad Americana. Asunción, Paraguay

 <https://orcid.org/0009-0003-4114-6516>

dp0109704@gmail.com

Daniela Monserrath Patiño Villalba<sup>3</sup>

Universidad Americana. Asunción, Paraguay

 <https://orcid.org/0009-0001-6761-2293>

andraportillo22pg@gmail.com

---

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar

Recibido: 29-09-2024

Aceptado: 09-12-2024

---

<sup>1</sup>Docente de la Universidad Americana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Investigador Asociado al Laboratorio de Investigación, Desarrollo e Innovación “Lab-iDi. Asunción, Paraguay

<sup>2</sup>Estudiante de Administración de Empresas. Universidad Americana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

<sup>3</sup>Estudiante de Administración de Empresas. Universidad Americana, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

---

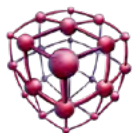
## Resumen

El estudio consiste en las diferentes características que poseen las empresas familiares, sin importar el sector de la actividad económica a la cual se dedican. El objetivo es conocer las características que presentan las empresas familiares localizadas en la ciudad de San Lorenzo. El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal. El enfoque de investigación es cuantitativo, ya que utiliza la recolección de datos numéricos para analizar los resultados de forma estadística y la descriptiva. La muestra fue seleccionada de manera intencional, compuesta de 16 empresas del sector familiar que se sitúan en la avenida San Pedro en los tramos de Pirizal hasta Israel, delimitando intencionalmente a los participantes. Se aplicó un cuestionario de 9 preguntas cerradas a todas las empresas que voluntariamente participaron. Los resultados representativos muestran que una gran mayoría de las empresas familiares estudiadas se encuentran desarrollando actividad terciarios correspondiente al rubro de comercios y servicios, también se puede apreciar que estas optan por el tipo de sucesión sin testamento con la idea de ser entregada al pariente más próximo (hijo/a, esposo/a, padres, hermano/a) algunas indicaron que aún no tienen pensado a quien transferir. Otra característica marcada de las empresas es que cuentan con un liderazgo muy presente del fundador, ya que, buscan herramientas para resolver los diferentes conflictos que puedan presentarse e invertir en implementar nuevas innovaciones.

**Palabras claves:** sucesión, empresas familiares, cultura, conflictos, innovación.

---

<https://doi.org/10.54360/rcupap.v5i1.136>



### Abstract

The study consists of the analysis of the different characteristics that family businesses have, regardless of the type of economic activity to which each one of them is dedicated. The objective is to analyze the characteristics of family businesses located in the city of San Lorenzo. The research design is non-experimental and cross-sectional. Regarding the focus of our research, it is quantitative, since data collection is used to analyze the results statistically and descriptively. The sample was intentionally selected, made up of 16 companies in the family sector that are located on Avenida San Pedro in the sections from Pirizal to Israel, intentionally delimiting the survey participants. The survey applied a questionnaire of 9 closed questions to all the companies that voluntarily participated. The representative results show that a large majority of the family businesses studied are developing tertiary activity corresponding to the business and services category, it can also be seen that they opt for the type of succession without a will with the idea of being delivered to the closest relative. next of kin (son, spouse, parents, brother/sister) some indicated that they still have not thought about whom to transfer. Another marked characteristic of the companies is that they have a very present leadership of the founder, since he looks for tools to resolve the different conflicts that may arise and invest in implementing new innovations.

**Keywords:** Succession, Leadership, Culture, Conflicts, Innovation

### Introducción

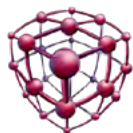
La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella (Donnelly, 1964). La empresa familiar es fundamental en el contexto económico de todo el país ya que representa un gran impacto e importancia dentro del desarrollo de toda economía, y ha sido el motor a la hora de generar empleo y crecimiento económico. La empresa familiar se puede entender como una organización compleja, su gestión y su posterior sucesión son áreas que evidencian problemas que más comúnmente se han estudiado y los cuales determinan la continuidad de la organización más allá de la segunda generación (Muñoz et al., 2020). Las empresas familiares nacen en la primera generación con la creación de la empresa base por parte del fundador y van recorriendo un camino de sucesión a lo largo del tiempo. Normalmente estas empresas van creciendo de apoco, y son elementos indispensables para el crecimiento del motor de nuestra economía.

La presente investigación tiene como objetivo dar a conocer algunos conceptos, características que poseen las empresas familiares y cómo gestionan sus actividades. Las mismas son más rentables a largo plazo, poseen una cultura propia definida que comparten empresa y familia, y esto hace que todos hablen la misma lengua y busquen el mismo objetivo, concretamente, en un estudio del Instituto de la Empresa Familiar de 2015 se estimó que solo un 30% de las empresas familiares sobreviven a la transición de primera a segunda generación (30 de cada 100 empresas). Y, de estas, menos de un 50% (13 de cada 30 empresas) consigue pasar de la segunda a la tercera generación de la familia (Ricard Agustín, 2020).

Según las estimaciones más conservadoras, entre 65 y 80 % de las empresas de todo el mundo son propiedad de una o varias familias o están dirigidas por ellas (Gersick, 1997). En Paraguay, existen más de 700.000 empresas familiares, que corresponden aproximadamente al 85% de las unidades económicas del país, que producen el 65% de los bienes y servicios, y generan el 66% de los empleos (Silva & Vasconsellos, 2019).

La importancia de la existencia de las empresas familiares radica en el poder generador de empleos que representa, y en el espíritu emprendedor que personifican sus fundadores. No obstante, también se reconocen cuellos de botella dentro de su desempeño, debido al difícil sostenimiento en el tiempo, a causa de las denominadas crisis generacionales (Pérez & Gutiérrez, 2016).

Los problemas transgeneracionales surgen por diversos aspectos: en la selección del nuevo líder, al momento en que los sucesores empiezan a involucrarse en las tomas de decisiones, y ocurren choques por la resistencia al cambio, por la superposición de los roles empresariales



y familiares, porque el fundador no se retira totalmente y por carencia de liderazgo. Dichos aspectos pueden desglosarse en multitud de causas que podrían afectar en este caso a la gestión de las empresas familiares (Molina, 2012).

Por lo que la presente investigación se orienta a conocer las características de las empresas familiares, tales como el liderazgo, la gestión, sucesión, cultura, los conflictos, innovación, entre otros puntos de la ciudad de San Lorenzo, Av. San Pedro en los tramos de Pirizal hasta Israel. ¿Cuáles son las características que presentan las empresas familiares de la ciudad de San Lorenzo, Av. San Pedro en los tramos de Pirizal hasta Israel? ¿De qué manera la gestión y la sucesión de las generaciones podría afectar a las empresas familiares en su innovación? ¿Cómo contribuye el liderazgo en la organización de empresas familiares en la resolución de conflictos? ¿Cómo la cultura de los colaboradores incide en la incorporación de herramientas de gestión en las empresas familiares?

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2015) las empresas familiares son fundamentales para el desarrollo y crecimiento de la economía del país, ya que uno de los aspectos destacados es que son generadoras del 66% de los empleos en Paraguay. Asimismo, destacan las innovaciones constantes y la gestión de riesgos asumidas por las propias firmas. Estas presentan características peculiares que la hacen única como la conexión especial entre sus miembros.

La importancia de este tema se enfoca en determinar algunas características tales como: la sucesión, el liderazgo, la cultura, los conflictos y la innovación dentro de las empresas familiares. La investigación sirve para conocer la realidad de las diferentes características de las empresas familiares, los resultados que obtendremos del presente estudio podrán ser de utilidad para fortalecer la línea de investigación de administración y gestión de empresas.

Según Goyzueia (2013) menos del 30% de las empresas familiares en el mundo pasan a la segunda generación, la mitad que en otro tipo de empresas. Teorías e investigaciones comienzan a surgir alrededor de factores determinantes que podrían afectar a la empresa familiar. Los administradores retoman a la empresa familiar, tratando de comprenderla y de dotarla de herramientas de planeación y dirección para quitar el mito de padres trabajadores, hijos ricos y nietos pobres. Es conveniente destacar la visión de largo plazo de las empresas familiares, ya que para los fundadores este es el legado que le dejarán a las generaciones futuras, donde se van realizando inversiones pacientes y constantes que rindan beneficios posteriores (Aira, 2016). Las empresas familiares son el núcleo del tejido económico mundial. En Paraguay existen más de 700.000 empresas familiares, que corresponden aproximadamente al 85% de las unidades económicas del país, producen el 65% de los bienes y servicios, y generan el 66% de los empleos. (Silva y Vasconsellos, 2019). Las empresas familiares coexisten con empresas que no presentan características de familiares, mostrando algunos rasgos que las diferencian entre sí. De igual manera, se puede decir que las empresas familiares son numerosas en comparación con las no familiares en la mayoría de los países del mundo (Omaña & Briceño, 2013).

Dentro de este proceso de transición las empresas familiares son un actor relevante para la economía nacional, y su permanencia y sostenibilidad en el tiempo son importantes para los diferentes sectores industriales en los cuales participan estos negocios familiares. (Goyzueia, 2013). Con este artículo se pretende abordar la dinámica, definiciones de la empresa familiar y de esta manera poder identificar, determinar y explicar las diferentes características del mismo tema.

Se encuentran dos sistemas heterogéneos, aunque "confundidos" en un funcionamiento económico. Y que muestra lo "afectivo" proveniente de la familia y lo "efectivo" proveniente de la empresa. Y a su vez, influenciándose mutuamente. Así, nos encontramos con grandes corporaciones comerciales o industriales que pertenecen a un grupo familiar y como contrapartida a pequeñas unidades económicas en las que trabajan los miembros de la familia, exclusivamente



(Ottorino, Elba s.f.). Por ello, se atribuye la calidad de empresa familiar cuando existe una confusión de poder y la propiedad de ambos sistemas. En cambio, se habla de empresas de capital familiar cuando parte o todo el capital pertenece a un núcleo familiar, pero en donde se han establecido procesos de dirección formalizados, sistemas de control e información adecuados y en donde no pesa en exceso el criterio estrictamente familiar (Telleria, 2003).

Es decir, las empresas familiares nacen de ese lazo de afectividad, con el fin de emprender un negocio u organización ya sea comercial, gastronómico, o industrial, con el fin de generar dinero, donde la propiedad u dirección normalmente está al mando de los fundadores y que esta suceda a la segunda generación.

Desde otra perspectiva se afirma: "Una compañía se considera empresa familiar cuando ha estado identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia" (Donnelly, 1964).

En otra orientación, se manifiesta como "La empresa nacida por impulso de un fundador y que logra sobrevivir a lo largo de varias generaciones de miembros de la familia, algunos de los cuales se suceden en la dirección y otros participan en la gestión cotidiana" (Nogueira, 1980).

### **Características de las empresas familiares**

Las empresas familiares difieren en una serie de aspectos importantes con respecto a las empresas institucionales. Estas tienen que ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas de su fundador, la familia y la organización (Valenzuela, 2011).

La cultura de la empresa familiar juega un papel importante en la determinación del éxito del negocio, y puede manifestarse, según Dyer (1988), en cuatro dimensiones:

**Aspectos tangibles:** normalmente se trata de cuestiones físicas como la manera de vestir, el lenguaje y los rituales. Estas son las manifestaciones más visibles de la cultura. Este nivel puede considerarse como la representación simbólica del siguiente nivel.

**Perspectivas sociales compartidas:** una perspectiva es el conjunto de ideas y acciones que una persona utiliza para enfrentar una situación problemática. Son normas y reglas de la conducta que un grupo acepta para tratar diversos problemas. Las perspectivas son reglas específicas aplicables a situaciones determinadas.

**Los valores:** estos representan no solo el tercer nivel sino también una dimensión más amplia, como la honestidad, el servicio al cliente, etc. Estos valores pueden ser formales o informales y es posible encontrarlos en la filosofía de la empresa. Desde luego, es necesario distinguir entre los valores ideales y los valores reales de un grupo cuando se emprende el análisis de la cultura organizacional de una compañía.

**Los supuestos básicos del grupo:** en ellos se encuentra el origen de la cultura de la compañía y los otros niveles se fundamentan en ellos. Los supuestos son las premisas sobre las cuales los grupos basan su forma de ver la vida, y en los que se sustentan los otros tres niveles. Estos supuestos se refieren a nociones profundas como la naturaleza humana, el significado del trabajo, etc. En este punto se notan las diferencias relevantes entre la cultura latinoamericana y otras culturas.

Al fin y al cabo, cada empresa cuenta con una cultura diferente y esta cultura normalmente depende o está formada por los que encabezan la organización, es importante mencionar que la cultura organizacional juega un papel importante para el éxito de las empresas, ya que tener una cultura sólida dentro promueve o motiva a todos a realizar un mejor trabajo (Silva D. d., 2021). En cuanto al liderazgo, este es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder. Por ello, "es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos y también facultar



y legitimizar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión” (Goyzuevia, 2013).

En este contexto, es importante, además, mencionar los tipos de liderazgo.

**Liderazgo autocrítico:** una forma extrema de liderazgo transaccional, en las que los líderes tienen un poder absoluto sobre los trabajadores. Las personas que forman parte del staff tienen la oportunidad de ofrecer sus sugerencias, incluyendo si estas son para el bien del equipo o de la empresa.

**Liderazgo burocrático:** los líderes burocráticos hacen todo según viene predefinido en un libro. Siguen todas las reglas de forma rigurosa y se aseguran de que todo lo que hagan sus seguidores sea preciso.

**Liderazgo carismático:** los líderes de la organización inspiran entusiasmo en los equipos y son demasiado energéticos al conducir a todos los empleados.

**Liderazgo transaccional:** Este estilo de liderazgo nace de la idea de que los miembros de equipo llegan al acuerdo de obedecer en todo a su líder. La forma de pago es a cambio de esfuerzo y la aceptación hacia diferentes tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que el trabajo se encuentra como el líder lo desea.

El fundamental el liderazgo al momento de resolver conflictos, es muy habitual encontrarse en esta situación dentro las empresas familiares, y estos no siempre se producen por algún error, lo importante es saber superar esto dentro de la empresa. De ahí la importancia de tener un buen líder, que entre sus principales virtudes cuente con la capacidad de resolver problemas, o anticiparse a ellas, tomando medidas a tiempo. Esto se puede lograr cuando el líder conoce a su equipo y el trabajo que realiza cada uno de sus colaboradores.

Aunque un líder inteligente desea que las cosas se hagan a su manera, entiende que hay más de una manera de conseguir el mismo objetivo. La habilidad de ser flexible es un trazo característico que puede aportar grandes beneficios. Una persona conflictiva utiliza su poder para ganar o ser mejor que la otra persona. En muchas situaciones este estilo refleja inmadurez emocional y profesional. (Dominguez, 2015).

Por ejemplo, cuando la persona solo causa problemas no genera ningún tipo de respeto ni lealtad ante sus subordinados. Cuando menosprecian e intimidan a su equipo de trabajo, no consiguen nada de ellos en lo referente a productividad y desempeño laboral (Dominguez, 2015).

Existen varias maneras de gestionar y dar solución a un conflicto, y no necesariamente se tiene que actuar de esta manera agresiva ni compulsiva; hay que aprender a dirigir al personal para ser capaces de confrontar cualquier problema o situación empresarial (Dominguez, 2015). La comunicación efectiva es una herramienta clave al resolver problemas en el ambiente laboral; el evitar situaciones incómodas o no encarar conflictos generan a la larga consecuencias difíciles de resolver. Un líder evalúa la situación y actúa buscando resultados positivos.

Por otra parte, y respecto a la sucesión, el paso de una generación a otra en una familia empresarial, y el cambio de liderazgo que esto conlleva, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades.

Por ello, es evidente que las decisiones se deben tomar teniendo en cuenta la competencia del personal para asumir las nuevas responsabilidades, pero esto es complicado cuando está el parentesco de por medio, porque existe la noción que son los hijos e hijas quienes deberán continuar con el control del negocio. (Ronquillo, 2006). Por este motivo el padre o cabeza de la organización puede mostrarse ambivalente con respecto a quien lo va a suceder, si le preocupa la capacidad de sus hijos para dirigir el negocio. La sucesión representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación en este sector (Ronquillo, 2006).

Por ejemplo, algunos miembros de la familia querrán continuar para invertir en el propio negocio, otros quieren distribuir las utilidades en forma de dividendos. Estos conflictos de

igualdad y de propiedad causan problemas en la segunda generación. En un clima de conflicto, la familia debe hacer cambios estratégicos para permanecer competitivos y desarrollar planes para entrenar a los futuros administradores. El reto más grande que deben enfrentar en esta etapa es manejar el problema y tratar de hacer que las gentes que tienen distintos intereses lleguen a un acuerdo común (Goyzueia, 2013).

De este modo, el paso a la sucesión es uno de los más importantes, muchas veces la segunda generación no está preparada para este paso o no cuenta con las cualidades, conocimientos o con la capacidad para lograr una buena administración, y esta es una de las causantes para que las empresas familiares no funcionen, o el ciclo de vida de las empresas familiares sean muy cortas. En ocasiones los nuevos sucesores, que normalmente tienden a ser los hijos buscan ideas innovadoras, y es donde suelen encontrarse los conflictos, al momento de ponerlas en práctica ya que los propietarios suelen ser más conservadores y no se encuentran abiertos a estas nuevas ideas.

Para la formalización de las empresas dependen de varios elementos, en este sentido, las personas que desean realizar alguna actividad comercial deben contar con la patente comercial en el lugar declarado para el efecto, registrarse ante la dirección de ingresos tributarios, contar con el permiso y/o habilitación de la entidad de la cual se regula el rubro en la cual se desarrolla la empresa.

La empresa puede ser persona física o contar con personería jurídica, independientemente de la manera de constitución para la empresa familiar la distribución de funciones, cargos y disposición estructural depende fundamentalmente del propietario y su visión de liderazgo en la administración y gestión. En este sentido, en la literatura se menciona dos tipos de sucesión propuesto por Goyzueia (2013):

**Sucesión legítima:** la sucesión legítima tiene lugar cuando el difunto no dejó testamento, por lo que será la ley la encargada por medio de jueces en materia familiar el ordenar quién ha de recibir dichos bienes, derechos y obligaciones a través de un juicio sucesorio testamentario, dándole siempre prioridad a los parientes más cercanos.

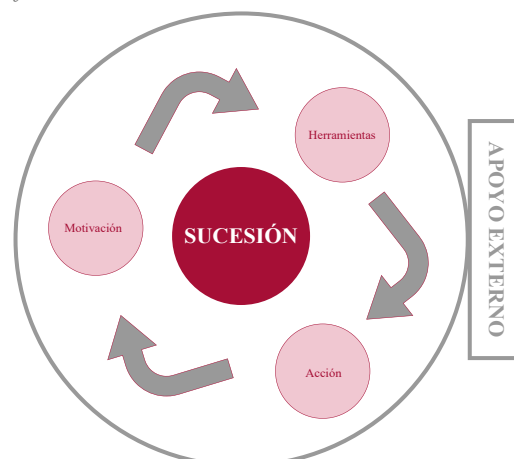
**Sucesión testamentaria:** se rige por la voluntad del testador, es decir, el autor de la sucesión que dejó una disposición testamentaria.

Por ello, el siguiente modelo plantea tres elementos esenciales para una sucesión exitosa:

La motivación, las herramientas y la acción, estos tres elementos están interrelacionados de manera continua, tanto en el tiempo como al interior de la organización, su eje central es el proceso de sucesión, y durante todo el ciclo puede recibir la influencia y el apoyo externo (Goyzueia, 2013).

En la siguiente figura se puede observar este modelo de sucesión:

*Gráfico N° 1 – Modelo de sucesión*



*Fuente: Vélez, Holguín, Hoz, D. L., Durán, & Gutiérrez (2008).*

La motivación es el elemento que desencadena el ciclo y está en la cabeza del líder de la empresa, quien debe ser consciente de su retiro futuro. Las herramientas son el elemento material y pueden incluir: el protocolo familiar, los acuerdos entre accionistas y todas las herramientas relacionadas con el gobierno corporativo. La acción es el proceso de traspaso del liderazgo de la empresa, apoyado en los dos elementos anteriores (Goyzueia, 2013).

Con este último paso se cierra el modelo, considerando que la empresa familiar es un organismo dinámico y que debe ser estudiado en profundidad para que este pueda consolidar su permanencia en el mercado (Goyzueia, 2013).

#### Metodología

En esta investigación se describen tendencias de un grupo o población. Se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernández Sampieri et al 2014).

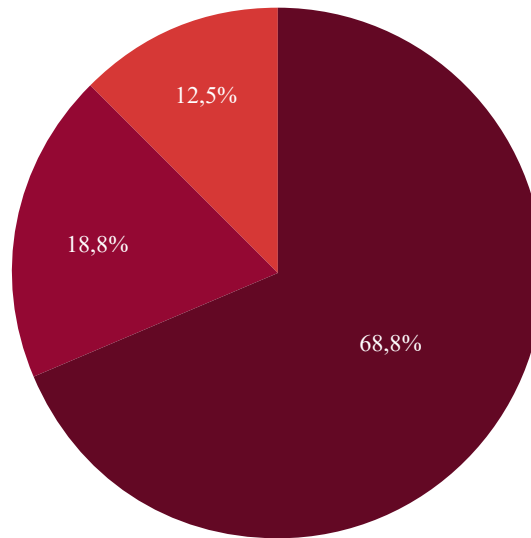
Se utiliza la recolección de datos con medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías, es secuencial y probatorio. Ya que analizaremos los datos cuantitativamente con la herramienta Excel para describir las diferentes características que poseen en su entorno de negocio familiar y representar mediante gráficos y tablas de frecuencia. Diseño no experimental: son los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos (Hernández Sampieri et al, 2014).

La población constituye todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (Hernández Sampieri et al, 2014). Así, en caso de esta investigación, la ciudad de San Lorenzo alberga entre 7600 y 11.900 empresas de las cuales se tomaron muestras de 15 empresas del sector familiar que se sitúan en la avenida San Pedro en los tramos de Pirizal hasta Israel (Morinigo 2015). Del total de la población mencionada, la nuestra seleccionada es de 16 empresas del sector familiar, que corresponde a un tipo de muestreo Clúster o conglomerado que representan las empresas ubicadas en la ciudad de San Lorenzo, específicamente fueron encuestando a las empresas que se sitúan en la avenida San Pedro en los tramos de Pirizal hasta Israel la Católica; el muestreo probabilístico por racimos, según Hernández Sampieri, implica diferenciar entre la unidad de análisis y la unidad muestral. Para la recolección de información se elaboraron cuestionarios de preguntas sobre cuáles son las diferentes características que poseen esas dichas empresas.

#### Resultados y discusión

Como puede observarse en el gráfico 2, el 68.8% o un total de 11 de las 16 empresas lidera el sector “comercial y de servicios”, seguido por el sector “gastronómico” con un 18.8% (3 empresas), en el sector “industrial y de fabricación” con un 12.5% (2 empresas) y ninguna empresa en el sector de ganadería y agricultura. Notamos que, en este sector, hay una total escasez de empresas cuya actividad económica se desarrolla en este ámbito.

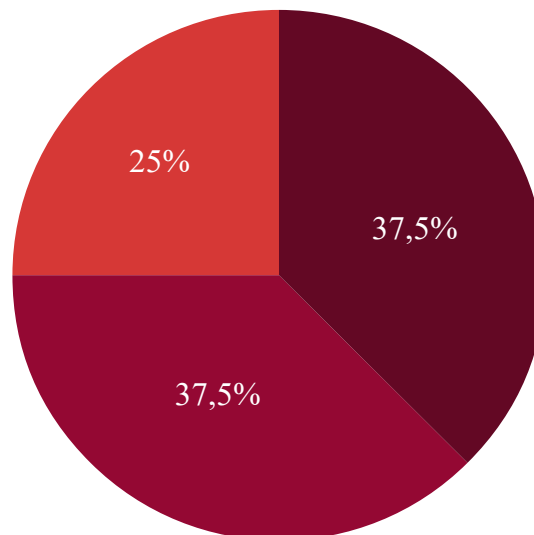
Gráfico N° 2 – Actividad económica de la empresa  
Sector de su empresa: 16 respuestas



■ Comerciales y Servicios ■ Gastronómicos ■ Industriales y Fabricación

Mientras tanto, con el 75% la mayoría de las empresas encuestadas tienen una cierta antigüedad de 3 a 6 o más de 6 años, deducimos que estas empresas han logrado posicionarse dentro del mercado por más años, y el 25% una antigüedad de entre 1 a 2 años.

Gráfico N° 3 – Antigüedad en el mercado

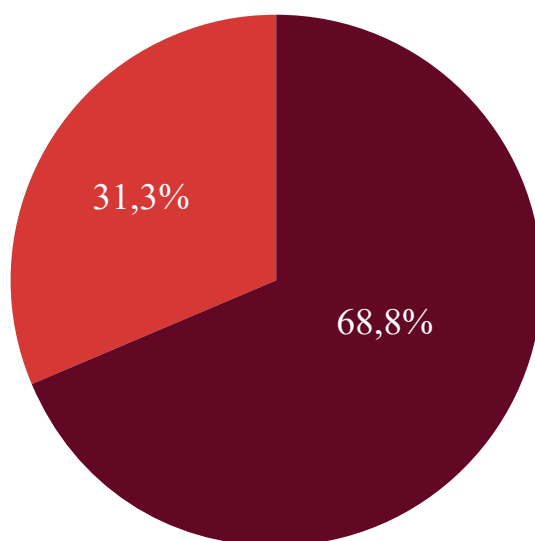


■ Entre 1 y 2 años ■ Entre 3 y 6 años ■ Más de 6 años

Según el gráfico 4, el 68,8% de las empresas encuestadas respondieron que el tipo de sucesión que aplicarían sería la de sin testamento y un 31,3% aplicaría la sucesión con un testamento. Concluimos que la mayoría de las empresas encuestadas estarían aplicando la sucesión sin testamento, entregada a los parientes más próximos.



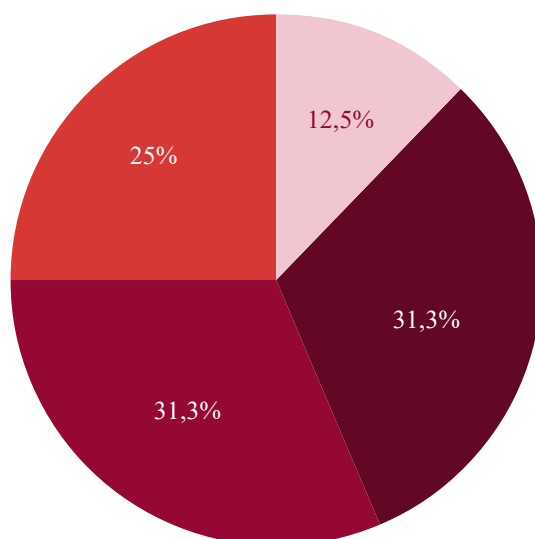
Gráfico N° 4 – Tipo de sucesión se aplicará en la empresa



■ Sin testamento, entrega a los parientes más próximos ■ Con testamento, expresado en base a su voluntad

En el gráfico 5, el 31,3% respondió que aún no tiene previsto la transferencia de mando de la empresa, al igual que un 31,3% manifestó que su hijo/a estará a cargo del mando de la empresa, mientras que en 25% respondió que se lo dejará encargado a su hermana/o, y un mínimo porcentaje de 12,5% lo dejaría a cargo de su esposa/o. Asimismo, ninguno de los encuestados manifestó que le encargaría su negocio aun primo/a. Por lo que se puede apreciar una escasa planificación de quien llevara el mando el negocio en un futuro.

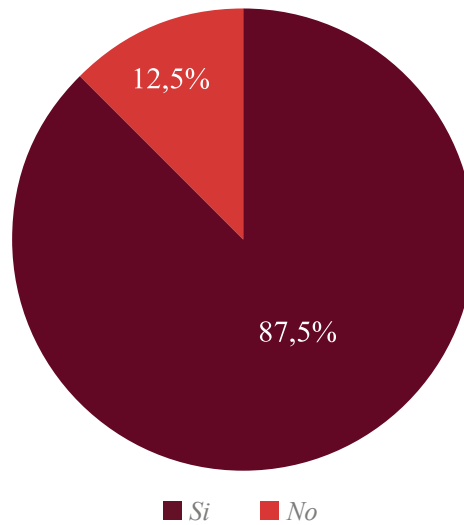
Gráfico N° 5 – Transferencia de mando en empresa familiar



■ Le encargaré a mi hermano/a ■ Le encargaré a mi hermano/a ■ Le dejaré a mi esposa/o  
 ■ Se encargará mi hijo/a ■ No tengo pensado aun

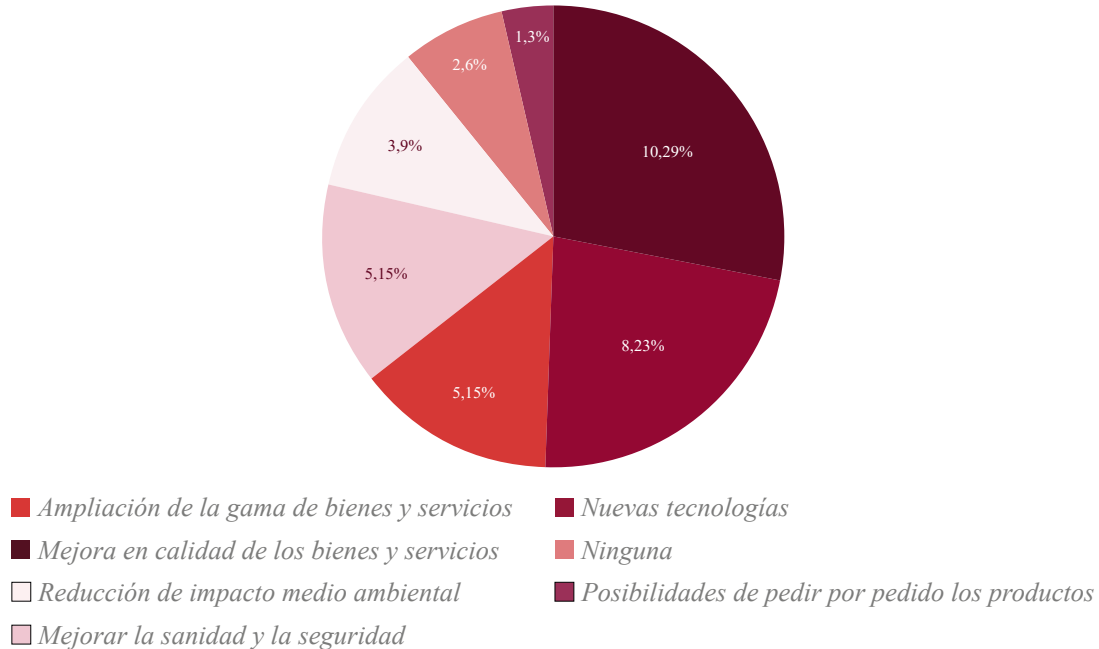
A esta pregunta el 87,5% de los encuestados observados en el gráfico 6 respondieron que “sí” han implementado innovaciones en su empresa en los últimos años, mientras que un 12,5% no ha implementado. Según el gráfico se visualiza que en la mayoría de las empresas se han incorporado innovaciones.

Gráfico N° 6 – Aplicación de la innovación en empresas familiares



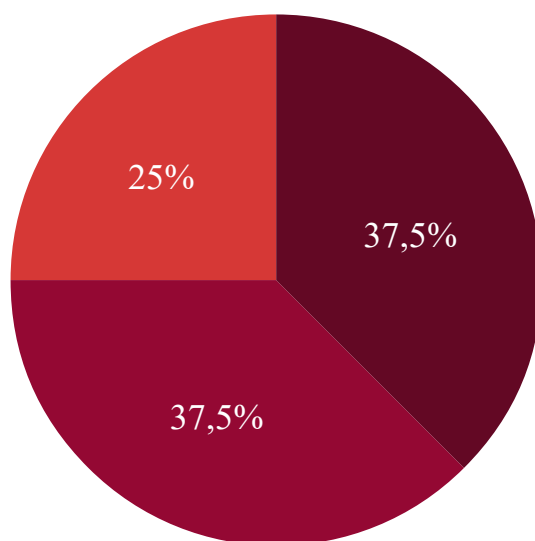
Podemos observar en el gráfico 7, que la mayoría con un 29% (10 empresas), opta por implementar mejoras en la calidad de los bienes, seguido con un 23% implementar nuevas tecnologías, con un 15%, mejorar la sanidad y la seguridad, al igual que la ampliación de gama de bienes y servicios, con 9% por aportar a la reducción del impacto medio ambiental, luego con un 6% es decir 2 empresas no han optado por la implementación de innovaciones, y por último, con un 3%, por la posibilidad de que sus clientes puedan realizar previamente los pedidos, ya sea vía telefónica, redes sociales, etc.

Gráfico N° 7 – Tipo de innovación aplicada



En el gráfico 8 se visualiza que el 37,5% de las empresas encuestadas considera que dentro de la empresa existe un liderazgo burocrático, ya que sigue todas las reglas de forma rigurosa y se asegura que el trabajo sea preciso, otro 37,5% también mencionó que dentro de su empresa existe un liderazgo carismático que inspira entusiasmo en los equipos, mientras que un mínimo porcentaje de 25% considera que dentro de su empresa aún existe un liderazgo autocrático y ninguna de los encuestados manifestó contar un liderazgo transaccional donde obedezca en todo a su líder.

Gráfico N° 8 – Tipo de liderazgo en empresas familiares



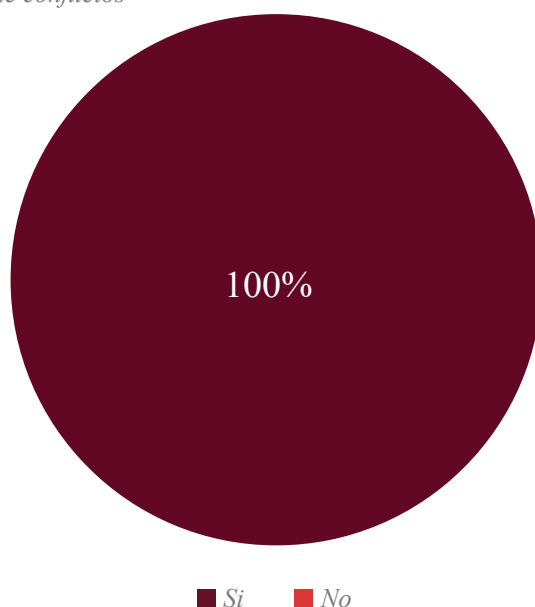
- Uno con poder absoluto sobre los trabajadores

■ Uno que sigue todas las reglas de forma rigurosa y se asegura que el trabajo sea preciso
- Uno que inspira entusiasmo en los equipos, y es muy energético al conducir a los empleados

■ Uno al que los miembros lleguen al acuerdo de obedecer en todo al líder

A esta pregunta sobre la percepción sobre la contribución del líder a la resolución de conflictos, el 100% de las empresas respondió que “sí” consideran que su liderazgo contribuye a la resolución de los diversos conflictos que puedan ocurrir.

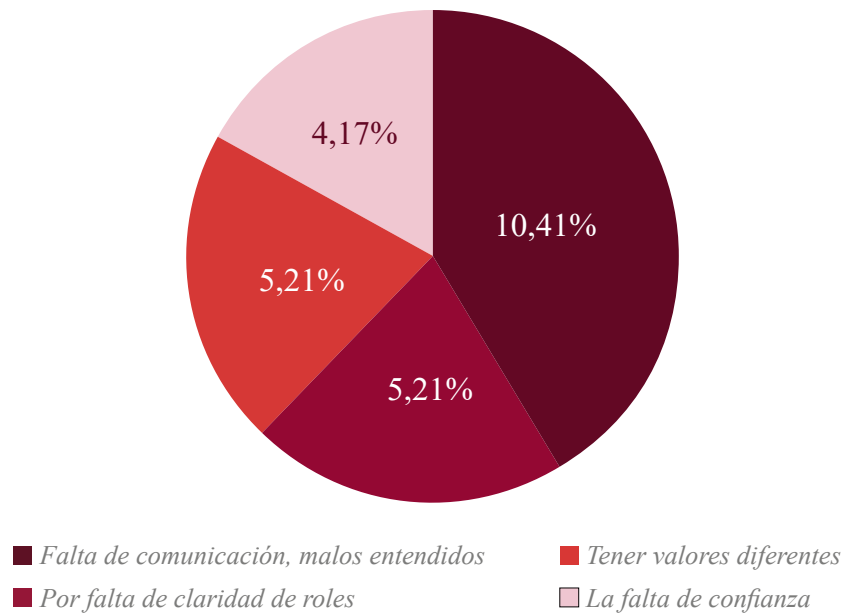
Gráfico N° 9 – Percepción del grado de contribución del líder a la resolución de conflictos



- Si
- No

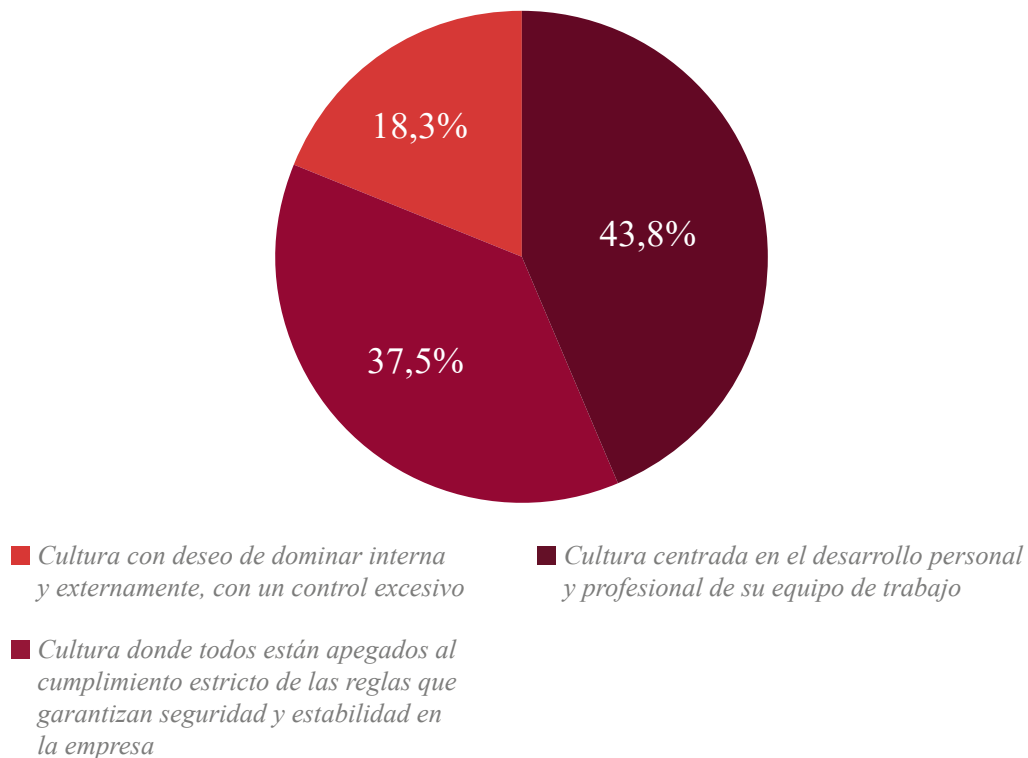
Podemos fijarnos en el gráfico 10, que los conflictos en estas empresas, con un 41% (10 empresas), suelen presentarse más por falta de comunicación, o malos entendidos, con el 21% por falta de claridad de roles, al igual que por tener valores diferentes y con un 17%, por la falta de confianza.

Gráfico N° 10 – Conflictos más frecuentes dentro de la empresa



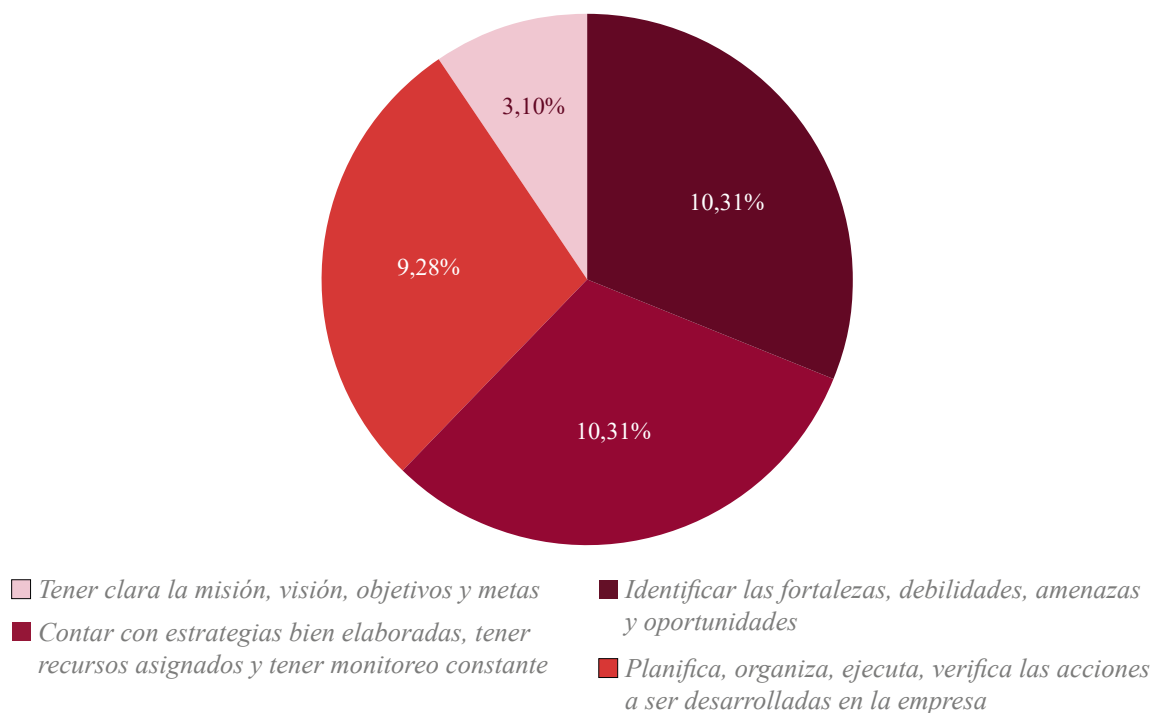
El 43,8% de los encuestados respondió que considera que en su empresa existe una cultura centrada en el desarrollo personal y profesional de su equipo de trabajo, mientras un 37,5% de los mismo mencionaron que existe una cultura en donde todos están apegados al cumplimiento estricto y un 18,8% mencionaron que existe una cultura con deseo de dominar interna y externamente y con un control excesivo. El resultado del gráfico 11 permite observar que en la mayoría adopta una cultura centrada en el desarrollo personal y profesional.

Gráfico N° 11 – Cultura existente dentro de las empresas



Entre las herramientas más utilizadas para ayudar a mejorar la producción y los procesos, en estas empresas, se encuentran ambas con un 31% (10 empresas) “Contar con estrategias bien elaboradas, tener recursos asignados, y monitoreo constante” e “Identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades”, luego con un 28% (9 empresas), utilizan la herramienta de “Planificar, organizar, ejecutar, verificar las acciones a ser desarrolladas en ellas”, y por último con un porcentaje mucho menor, 10% se encuentra “tener clara la visión, misión, los objetivos y metas”.

Gráfico N° 12 – Implementación de herramientas útiles dentro de la empresa



Siguiendo la presentación de los resultados observados en los gráficos anteriores, se puede afirmar que el paso a la sucesión es uno de los más importantes, muchas veces la segunda generación no está preparada para este paso o no cuenta con las cualidades, conocimientos o con la capacidad para lograr una buena administración, en otras ocasiones los nuevos sucesores, que normalmente tienden a ser los hijos buscan ideas innovadoras, y es donde suelen encontrarse los conflictos, al momento de ponerlas en práctica ya que los propietarios suelen ser más conservadores y no se encuentran abiertos a estas nuevas ideas.

En esta encuesta se observó una mayoría de empresas que optan por el tipo de sucesión sin testamento y con la idea de ser entregada al pariente más próximo; cosa que consideramos no debería de ser así, uno debe prever y estar seguro de en qué manos estará dejando el manejo de su negocio, ya que de esta sucesión dependerá que la empresa siga de pie, o siga prosperando. Así también es muy habitual encontrarse con conflictos dentro las empresas familiares, y estas no siempre se producen por algún error, lo importante es saber superar esto dentro de la empresa, existen varias maneras de gestionar y dar solución a un conflicto, y no necesariamente se tiene que actuar de esta manera agresiva ni compulsiva; hay que aprender a dirigir al personal, para ser capaces de confrontar cualquier problema o situación empresarial, en esta encuesta podemos observar en su totalidad que todas las empresas encuestadas consideran llevar un buen liderazgo, y que contribuyen a los diferentes conflictos que se presentan o puedan presentarse, por eso es importante contar con un buen líder, que entre sus principales virtudes cuente con la capacidad de resolver problemas o anticiparse a ellos.

También está la cultura, cada empresa cuenta con una diferente y esta cultura normalmente depende o está formada, por los que encabezan la organización, es importante mencionar que la cultura organizacional juega un papel importante para el éxito de las empresas, ya que tener una cultura sólida dentro promueve o motiva a todos a realizar un mejor trabajo.

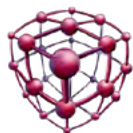
### **Conclusión**

Las características de las empresas familiares presentan cierta particularidades en la administración y gestión teniendo en cuenta que parte de la iniciativa de desarrollo de una idea de negocio juntamente con un familiar o lazo afectivo que buscan emprender. En el mercado local son numerosas las empresas que se encuentran operando dentro de esta clasificación. Con base a los resultados obtenidos a partir de la aplicación de instrumentos nos permite abordar algunos aspectos claves y así dar a conocer algunos indicios de la situación de estas empresas. Si bien las definiciones sobre las empresas familiares difieren en su estructura específica, la generalidad de las características de lazo familiar, vínculo organizativo y deseo de continuidad son comunes en los abordajes teóricos. Los encuestados manifiestan desarrollar mayormente actividad comercial y de servicios, por lo que se entiende responde al tercer nivel de clasificación en cuanto a su actividad económica.

En lo referido a las características de las empresas familiares, un aspecto que adquiere relevancia en su estudio es el proceso de sucesión, en tanto es un aspecto que determinan la continuidad de las EF y es uno de los pasos más importantes para lograr una buena administración. En ocasiones la decisión de implementar innovaciones puede verse atascado al momento de suceder el mando, pero podemos determinar que en este estudio no es así, a pesar de haber empresas que no implementan esto, hay una gran mayoría que apuestan por ellas, en las diferentes facetas como la ampliación y mejora de calidad de bienes y servicios, aportar a la reducción del impacto del medio ambiente e implementación de nuevas tecnologías, etc.

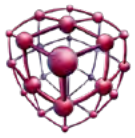
Con respecto al liderazgo, se ve un gran aporte por parte de los líderes al momento de afrontar los diferentes conflictos que se presentan como la falta de comunicación, la falta de claridad de roles, malos entendidos, tener valores diferentes, o la falta de confianza, de ahí la importancia de contar con un buen líder que entre sus principales virtudes cuente con la capacidad de resolver problemas o anticiparse a ellos.

En cuanto a implementar herramientas de gestión, la cultura juega un rol importante en el manejo de la empresa, por lo que no están muy abiertas a la planificación, en cuanto a contar previamente con una misión, visión, y objetivos bien elaborados. Es importante promover la capacitación y acompañamiento a las empresas familiares para establecer estrategias, utilizar herramientas para diagnosticar problemas, un monitoreo constante las debilidades, amenazas que puedan presentarse y poder afrontarlas, o preverlas. Todo esto conduce a que el propietario asuma un liderazgo efectivo y así tomar decisiones adecuadas para maximizar la productividad de manera organizada y eficiente.



## Referencias Bibliográficas

- Aira, M. R. (2016). La sucesión exitosa en empresa familiares. <https://doaj.org/article/50f56e20b4fa4df7a2cc17770a6b8c52>
- Casillas, D. (2006).
- Dominguez, A. (2015). <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Say-Adayoly.pdf>
- Donelly. (1964). [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/abiti\\_m\\_me/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/abiti_m_me/capitulo2.pdf)
- Dyer. (1988). [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/82668917/Empresas\\_Familiares-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662929366&Signature=F8uhWQcfYaq48~av1MVTCO5sWz3EnJ20~kgvnVacRhWG2KhlFazJ54yu-WZV1KA1O~UAEdRqiOdDu-IO61LkIgHoBgJpWLNw8MYSb25Je1M71U2miIb8O5E4q9qdmmdEkB1Agtp4](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/82668917/Empresas_Familiares-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662929366&Signature=F8uhWQcfYaq48~av1MVTCO5sWz3EnJ20~kgvnVacRhWG2KhlFazJ54yu-WZV1KA1O~UAEdRqiOdDu-IO61LkIgHoBgJpWLNw8MYSb25Je1M71U2miIb8O5E4q9qdmmdEkB1Agtp4)
- Formate a fondo. (2020). <https://www.fundssociety.com/es/noticias/private-banking/importancia-de-planificar-sucesion-solo-30-de-empresas-familiares-pasan-segunda-generacion/>.
- Gersick, M. L. (1997). Empresas de familia conceptos y modelos para su analisis. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf>
- Goyzueia, S. (2013). <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación. Mexico: McGrawHil. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Iglesias, M. (2014).
- Molina, S. (2012). Problemáticas en la sucesión de la empresa familiar, 12.
- Muñoz, D., Tulcan, M., Cachala, G., & Nayive, T. (2020). Definiciones Características y contibuciones. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7566917>
- Nogueira, M. (1980). Empresas familiares, introduccion, características y roles. [http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211\\_b.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf)
- Ricard Agustín. (15 de Mayo de 2020). La importancia de planificar la sucesión: solo el 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación. <https://www.fundssociety.com/es/noticias/private-banking/importancia-de-planificar-sucesion-solo-30-de-empresas-familiares-pasan-segunda-generacion/>
- Robleto, S. (2017). [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1121\\_RobletoVargasSR.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1121_RobletoVargasSR.pdf)
- Rodriguez, P. (2008). <http://www.fca.uach.mx/apcam/2014/04/05/Ponencia%20142-UAS.pdf>
- Ronquillo. (2006).



- Ronquillo. (2006). <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Velasquez-Brisna.pdf>
- Silva, D. d. (2021). <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-cultura-organizacional/>.
- Silva, F., & Vasconellos, C. (2019). Transición generacional en la empresa familiar: el gran reto. <https://d2labml0vmb1kx.cloudfront.net/files/news/documents/documento-ferrere.pdf>
- Telleria, O. (2003). <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- Valenzuela, M. (2011). <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v4n2-2011/RIAF-V4N2-2011-4.pdf>
- VELEZ, HOLGUIN, HOZ-DURAN, D. L., & GUTIERREZ. (2008).