



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas
División de Estudios de Posgrado

Doctorado en Administración

TESIS

Sucesión en Empresas Familiares medianas y grandes en el
Estado de Michoacán.

Línea de generación y aplicación del conocimiento
Creación y permanencia de las empresas.

Que para obtener el grado de:
Doctor en Administración

Director de tesis:
Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez

Presenta:
MBA. Fernando Iván Huerta Galindo

Morelia, Michoacán, Octubre de 2025.

CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de Morelia, Michoacán, el día 25 de mayo de 2025 el que suscribe **Fernando Iván Huerta Galindo**, alumno del Programa de Doctorado en Administración con matrícula **9705215B** adscrito a **La Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas**, manifiesta que es el autor intelectual del presente trabajo de tesis bajo la dirección del **Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez**, y cede los derechos del trabajo intitulado “*Sucesión en Empresas Familiares medianas y grandes en el Estado de Michoacán.*” a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, para su difusión con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos de este trabajo de investigación doctoral sin el permiso expreso del autor y/o director del mismo. Dicho permiso puede obtenerse escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico: **fer.huerta@biocup.bio** si el permiso se otorga, el usuario deberá citar la fuente y dar el crédito correspondiente.

Atentamente

Fernando Iván Huerta Galindo

DEDICATORIAS

A Dios

Por todas las bendiciones recibidas y por guiar mis pasos en cada etapa de mi vida. Gracias por iluminar mi camino, darme fuerzas en los momentos difíciles y permitirme cumplir mis sueños con fe y esperanza.

A mis padres

Con todo mi amor y gratitud, les dedico este logro. Gracias por su comprensión, por guiarme con su sabiduría y enseñarme a tomar las mejores decisiones. Ustedes son el cimiento de quien soy hoy, y nunca podré agradecerles lo suficiente por todo lo que han hecho por mí.

A mi familia

Por ser mi refugio, mi fortaleza y mi motivo de alegría. Gracias por el amor incondicional, por estar siempre a mi lado y por ser mi mayor fuente de inspiración para seguir adelante y alcanzar mis metas.

A mis hermanos

Por ser un ejemplo de perseverancia, apoyo y unión. Gracias por motivarme a ser mejor, por sus consejos y por mostrarme que juntos podemos superar cualquier desafío. Siempre he encontrado en ustedes un apoyo invaluable.

A mis amigos y compañeros

A quienes compartieron conmigo momentos inolvidables y aportaron su amistad y compañía en este camino. Gracias por su apoyo, por las risas y por ser parte de este proceso. Su presencia ha hecho esta experiencia más especial y significativa.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Por abrirme sus puertas y brindarme esta invaluable oportunidad de formación académica. Gracias por ser la institución que ha marcado mi vida, impulsándome a alcanzar metas que antes parecían inalcanzables y formándome tanto profesional como personalmente.

A la Facultad de Contabilidad y Ciencias Administrativas

A sus autoridades, personal académico y administrativo, por su invaluable apoyo y por crear un entorno que favorece el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo. Sin su labor comprometida y sus valiosas aportaciones, este logro no habría sido posible.

A la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación

Por confiar en mí y otorgarme los recursos necesarios para la realización de mis estudios de Doctorado. Gracias por su compromiso con la educación y el desarrollo de la ciencia en nuestro país, pues su apoyo ha sido esencial para concretar este proyecto.

Al Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez

Por su inmenso apoyo, dedicación y tiempo compartido durante este proceso. Gracias por ser más que un asesor, por ser un mentor que con sus consejos y enseñanzas me ha guiado hacia la culminación exitosa de este trabajo. Su paciencia, claridad y generosidad han sido una fuente constante de inspiración para mí.

A la Dra. Patricia Jiménez Terrazas

Por su entusiasmo contagioso y por sus comentarios siempre oportunos y alentadores. Su respaldo desde el inicio hasta el final fue fundamental para el

desarrollo de este trabajo, y sus palabras siempre me animaron a dar lo mejor de mí en cada etapa del camino.

A la Dra. Priscila Ortega Gómez

Por su compromiso y las valiosas observaciones que contribuyeron a enriquecer esta investigación. Sus aportaciones oportunas no solo mejoraron este proyecto, sino que también me ayudaron a crecer como investigador y profesional.

Al Dr. Jaime Apolinar Martínez Arroyo

Por su tiempo y dedicación al revisar este trabajo, así como por sus valiosas aportaciones que ayudaron a mejorar de manera significativa los resultados. Sus sugerencias y consejos reflejan su gran experiencia y compromiso con la excelencia académica.

Al Dr. Antonio Kido Cruz

Por sus comentarios puntuales y observaciones críticas, que fueron esenciales para el desarrollo de esta investigación. Su perspectiva analítica y su precisión contribuyeron a hacer de este proyecto una obra más sólida y completa.

A la Dra. Irma Cristina Espitia Moreno

Por su destacada labor como coordinadora del programa y por su constante disposición para apoyar a los estudiantes. Gracias por ser un pilar fundamental en este proceso, asegurando que cada etapa se realizara de manera eficiente y ordenada.

RESUMEN

Las empresas familiares representan un pilar fundamental en la economía michoacana y consecuentemente nacional, siendo responsables de una gran parte de la generación de empleo y del crecimiento económico. Sin embargo, uno de los mayores desafíos que enfrentan es la sucesión generacional, un proceso complejo que puede determinar su continuidad y sostenibilidad a largo plazo. La falta de planificación, la resistencia al cambio, la carencia de profesionalización y la inadecuada preparación del sucesor son factores que pueden poner en riesgo la estabilidad de estas organizaciones.

La presente investigación se centra en analizar los factores clave que influyen en la sucesión dentro de empresas familiares medianas y grandes en el estado de Michoacán y busca comprender cómo la profesionalización, la cultura organizacional, la preparación del sucesor y la planificación de la sucesión afectan este proceso, con el fin de generar conocimiento aplicable tanto en el ámbito académico como en la práctica empresarial. Para lograr este propósito, se consultó a empresarios y miembros de la alta dirección de empresas familiares michoacanas; con los datos obtenidos y organizados se realizó un análisis de los datos mediante el modelado de ecuaciones estructurales (PLS-SEM), lo que permitió evaluar la relación entre las variables de estudio.

Los resultados de este estudio evidencian que la profesionalización y la preparación del sucesor son factores determinantes para una sucesión exitosa, mientras que la cultura organizacional y la planeación de la sucesión, aunque son importantes no mostraron un impacto estadísticamente significativo en el contexto michoacano.

El presente trabajo aporta una base teórica y empírica para comprender los retos y oportunidades en la sucesión empresarial, proporcionando recomendaciones prácticas que pueden ser adoptadas por las empresas familiares en Michoacán. Con ello, se busca contribuir a la construcción de modelos de gestión más efectivos que garanticen la permanencia y el crecimiento de estas organizaciones a lo largo de las generaciones.

ABSTRACT

Family businesses represent a fundamental pillar of Michoacán's economy and, consequently, the national economy, accounting for a significant portion of job creation and economic growth. However, one of their greatest challenges is generational succession a complex process that can determine their long-term continuity and sustainability. Factors such as lack of planning, resistance to change, insufficient professionalization, and inadequate preparation of successors pose risks to the stability of these organizations.

This research focuses on analyzing the key factors influencing succession within medium and large family businesses in the state of Michoacán. It seeks to understand how professionalization, organizational culture, successor preparation, and succession planning affect this process, aiming to generate knowledge applicable to both academia and business practice. To achieve this, entrepreneurs and senior managers of Michoacán family businesses were surveyed. The collected data were analyzed using structural equation modeling (PLS-SEM), enabling an evaluation of the relationships between the study variables.

The results reveal that professionalization and successor preparation are critical factors for successful succession. In contrast, organizational culture and succession planning, while important, did not show statistically significant impacts in the Michoacán context.

This study contributes a theoretical and empirical foundation for understanding the challenges and opportunities in business succession, offering practical recommendations for family businesses in Michoacán. By doing so, it aims to support the development of more effective management models that ensure the continuity and growth of these organizations across generations.

PALABRAS CLAVE

Permanencia, preparación, planificación, profesionalización, cultura.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1 Antecedentes	16
1.1.1 Antecedentes investigativos	21
1.1.2 Antecedentes empíricos	23
1.1.3 Antecedentes históricos	25
1.2 Situación problemática	31
1.2.1 Planteamiento de problema	33
1.3 Objetivos y preguntas de investigación	35
1.4 Hipótesis	36
1.5 Justificación	39
1.5.1 Relevancia teórica o académica	39
1.5.2 Relevancia político-social	40
1.5.3 Factibilidad	41
1.5.4 Punto de vista personal	43
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	44
2.1 Empresas familiares	44
2.1.1 Definición.....	44
2.1.2 Características de empresas familiares	45
2.1.3 Modelos	46
2.1.3.1 Modelo de los cinco círculos	50
2.1.4 Teorías	52

2.2 Sucesión	53
2.2.1 Definición.....	53
2.2.2 Características y proceso	55
2.2.3 Dimensiones.....	56
2.2.4 Teorías	59
2.3 Factores que inciden en la sucesión	60
2.3.1 Definición.....	60
2.3.2 Principales factores de sucesión exitosa	61
2.3.3 Selección de factores determinantes de sucesión exitosa.....	63
2.3.3.1 Planificación	63
2.3.3.2 Preparación del sucesor.....	64
2.3.3.3 Cultura empresarial	65
2.3.3.4 Profesionalización	66
2.3.4 Teorías	67
2.4 Modelo teórico hipotético	69
2.4.1 Cultura Organizacional y sucesión.....	70
2.4.2 Profesionalización y sucesión	70
2.4.3 Planificación y sucesión	71
2.4.4 Preparación del sucesor y sucesión.....	72
2.5 Marco contextual	72
2.5.1 Contexto internacional.....	72
2.5.2 Contexto nacional.....	74
2.5.3 Contexto regional / estatal.....	76
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	79
3.1 Enfoque cuantitativo	79
3.2 Diseño de investigación cuantitativo.....	79
3.3 Población	81

3.4 Muestra y Diseño muestral	85
3.5 Técnica de levantamiento de datos	87
3.6 Instrumento para levantamiento de datos cuantitativos	88
3.7 Validación de contenido por juicio de expertos	92
3.7.1 Selección de expertos	93
3.7.2 Método de recogida de información	96
3.7.3 Valoración de la validez de contenido por expertos	98
3.7.4 Resultados de la validación de expertos	100
3.9 Piloteo	102
3.9.1 Descripción del piloteo	104
3.9.2 Codificación de datos en Excel	106
3.9.3 Método de recogida de información	106
3.9.4 Resultados de la confiabilidad de instrumentos	108
3.9.5 Descripción de datos sociodemográficos del piloteo	108
3.10 Operacionalización de variables	109
3.11 Plan de recolección de datos	112
3.12 Plan de análisis de datos	114
3.12.1 PLS-SEM.....	116
3.13 Ética de la investigación	117
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	119
4.1 Levantamiento de datos	119
4.1.1 Descripción del levantamiento de datos.....	119
4.1.2 Descripción de datos sociodemográficos del levantamiento de datos....	122
4.1.3 Clasificación de empresas según su preparación sucesoria	127
4.2 Coeficiente de Correlación de Pearson	128

4.3. Resultados de modelo de ecuaciones estructurales	131
4.3.1. Evaluación de viabilidad.....	133
4.3.2 Evaluación del modelo de medida	138
4.3.2.1 Fiabilidad individual de los ítems.....	140
4.3.2.2 Fiabilidad del constructo.....	141
4.3.2.3 Validez convergente.....	142
4.3.2.4 Validez discriminante	143
4.3.2.5 El criterio de Fornell & Larcker	143
4.3.2.6 Las cargas factoriales cruzadas.....	144
4.3.2.7 La ratio HTMT	146
4.4 Evaluación del modelo estructural	146
4.4.1 Evaluación de colinealidad.....	147
4.4.2 Significación estadística de los coeficientes path	147
4.4.3 Coeficiente de determinación R2	149
4.4.4 Coeficiente del tamaño del efecto f2	150
4.4.5 Relevancia Predictiva Q2	151
4.5 Medida de ajuste del modelo	151
4.6 Resumen de resultados obtenidos	152
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	154
5.1 Comparativo de resultados con estudios anteriores	154
5.2 Resultados de preguntas, objetivos e hipótesis	157
5.3 Resultados inesperados y generalización de resultados	160
5.4 Importancia y significado de todo el estudio.....	163
5.5 Limitaciones de la investigación.....	164
5.6 Recomendaciones	167

5.7. Conclusiones	170
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS.....	174
ANEXOS.....	205

INTRODUCCIÓN

La sucesión en empresas familiares es un proceso fundamental que puede determinar la continuidad y el éxito a largo plazo de este tipo de organizaciones y estas al ser consideradas como parte importante de pilar económicos su estudio resulta de suma importancia. En este trabajo se presentan los aspectos más relevantes de una investigación centrada en analizar cuatro de los factores clave que inciden en el proceso de sucesión en empresas familiares medianas y grandes en Michoacán, siendo estos *la profesionalización, la cultura organizacional, la preparación del sucesor y la planificación de la sucesión*.

El primer capítulo introduce los antecedentes, el planteamiento del problema, los objetivos, preguntas y la justificación de la investigación. Se destaca la relevancia de la sucesión empresarial, especialmente en empresas familiares, donde la transición de liderazgo puede determinar la continuidad del negocio. Tras una revisión de 63 artículos, se identificaron cuatro factores clave para una sucesión exitosa: la planificación, la preparación del sucesor, la cultura organizacional y la profesionalización. Además, se analizan metodologías utilizadas en estudios previos, los enfoques y además se identificaron las limitaciones y vacíos en la literatura existente.

En el segundo capítulo se presenta la definición de la empresa familiar, sus características y los modelos teóricos que sustentan su estudio. Se destaca que estas empresas se caracterizan por su propiedad familiar, dirección por miembros de la familia y la intención de continuidad generacional. Se revisan modelos teóricos como el de los cinco círculos, que divide la empresa en familia, negocio, propiedad, gestión y sucesión, proporcionando una visión integral del proceso sucesorio. Además, se presentan teorías relevantes como la de la agencia, los recursos y capacidades, y el capital social, que explican aspectos clave como los conflictos de interés, las ventajas competitivas de las empresas familiares y la importancia de las redes internas y externas para la cohesión familiar y el éxito en la transición generacional.

En el capítulo tres, se detalla la metodología de la investigación, destacando aspectos como el diseño de la investigación así como el enfoque, además de describir la población y determinar la muestra; también se ahonda en la composición del instrumento para la recolección de datos y la técnica usada para este propósito. Se abordan aspectos importantes como la validación del contenido, la muestra piloto, la operacionalización de variables, así como el plan para la recolección de datos y su posterior análisis mediante PLS-SEM.

El capítulo cuatro, se muestran los resultados obtenidos entre los que se destacan la profesionalización y la preparación del sucesor como factores decisivos en el éxito del proceso de sucesión. Por otro lado, la cultura organizacional y la planificación de la sucesión, aunque son aspectos relevantes, no muestran una influencia estadísticamente significativa en este contexto. Se abordan también los retos comunes identificados, como la falta de planificación formal, los conflictos familiares, la resistencia al cambio, entre otras.

Finalmente, en el capítulo cinco se realiza una comparación de los hallazgos obtenidos y diversos estudios previos, confirmando la relevancia de las variables profesionalización y la preparación del sucesor como factores determinantes en la sucesión, por otra parte, se discute la ausencia de significancia estadística de las variables cultura organizacional y la planificación de la sucesión en función de las particularidades del contexto michoacano y se emiten recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se presentan los antecedentes de la investigación, planteamiento del problema, objetivos, preguntas y modelo hipotético, así como la justificación.

1.1 Antecedentes

La sucesión empresarial es un fenómeno de gran relevancia en el mundo de los negocios, particularmente en el ámbito de las empresas familiares. La transición de liderazgo de una generación a la siguiente puede llegar a ser un proceso complejo y, en ocasiones, desafiante sobre todo para la continuidad de la empresa. Es por ello que diversos han sido los estudios que han abordado este tema con el objetivo de proporcionar una comprensión más profunda de los factores que influyen en la sucesión.

Entre los principales factores que diversos autores han encontrado como aquellos que tienen mayor incidencia en una sucesión exitosa, después de una exhaustiva revisión de literatura de 63 artículos, se identificaron 8 factores recurrentes que se desglosan a continuación:

1. Falta de planificación: La falta de un plan de sucesión claro y documentado es una de las problemáticas más comunes. La sucesión exitosa requiere una planificación cuidadosa que incluya la identificación y preparación de sucesores potenciales (González & de la Cruz, 2019; Kellermanns, Eddleston, & Sarathy, 2019; La Rocca, Perna, & Snehota, 2019; Memili, Fang, & Chrisman, 2019; Nguyen, Uhlaner, & van Witteloostuijn, 2019; Pérez-Rueda & Gutiérrez-Salcedo, 2019; Hellerstedt & Malmström, 2020; Hoy & Sharma, 2020; Hughes & Sharifian, 2020; Laveren & Vanneste, 2020; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2020; Malys & Kozak, 2020; Pérez-Rave, Ramírez-Cardona, & González-Moreno, 2020; Sharma & Hoy, 2020; Grünhagen & Volkmann, 2021; Gupta, Goktan, & Malmi, 2021; Ljungkvist & Sund, 2021; López & Gutiérrez, 2021; Manzano-García & Ayala-Calvo, 2021; Rahman & Khan, 2021; Fang, Li, & Yang, 2021).

2. Conflictos familiares: Las tensiones familiares, rivalidades y conflictos pueden surgir durante el proceso de sucesión, especialmente si no se abordan adecuadamente. Estos conflictos pueden afectar negativamente la toma de decisiones y la armonía en la familia (Levy, Fink, & Karantinou, 2019; Lin & Chen, 2019; Lutz & Schraml, 2019; Mallon & Gupta, 2019; Naldi & Nordqvist, 2019; Pisano & Caputo, 2019; Saebi & Lien, 2019; Mustafa, Pekmez, & Yilmaz, 2020; Parada, Sánchez-Hernández, & Vidal-Suárez, 2020).
3. Cultura organizacional: La cultura organizacional de una empresa determina la forma en que se manejan los valores, la adaptación al cambio, la gestión de conflictos, la toma de decisiones y entre otros. Si la cultura de la empresa está fuertemente arraigada en la familia fundadora y no se comunica de manera efectiva a la próxima generación, la falta de alineación cultural puede generar conflictos en el proceso de sucesión (De Massis, Frattini, & Lichtenthaler, 2019; Zhang, Wei, & Peng, 2019; Carranza-García, González-Cruz, & González-Bernal, 2020; Cimatti & Zanni, 2020; Córdoba, Ortiz-Álvarez, & Hurtado-Torres, 2020; Davis & Harveston, 2020; Eddleston & Ladge, 2020; Gallo & Amato, 2020; Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, & Jacobson, 2020; Hofer & von Briel, 2020; Zeng, Xie, & Tam, 2020; Zhan, Hitt, & Arregle, 2020; Dafouz-Milne & Rodríguez-Gutiérrez, 2021; Delgado-García, De Saá-Pérez, & Navas-López, 2021; Di Benedetto & De Massis, 2021; Hwang & Kim, 2021).
4. Falta de preparación de sucesores: Los sucesores pueden no estar adecuadamente preparados para asumir la gestión de la empresa. Esto puede deberse a la falta de experiencia, habilidades, conocimiento o la percepción de que los sucesores no han tenido que

ganarse su posición (Levy, Fink, & Karantinou, 2019; Lin & Chen, 2019; Lutz & Schraml, 2019; Mallon & Gupta, 2019; Naldi & Nordqvist, 2019; Pisano & Caputo, 2019; Saebi & Lien, 2019; Sieger, Steffen, & Zellweger, 2019; Sonfield, Lussier, & Ogea, 2019; Talaulicar, Huse, & Gabrielsson, 2020; Tapies & Ramon, 2019; Timiş & Gherghina, 2019; Vazquez-Polo & García-Sánchez, 2019; Le Breton-Miller & Miller, 2020; Mustafa, Pekmez, & Yilmaz, 2020; Parada, Sánchez-Hernández, & Vidal-Suárez, 2020; Sharma, Sieger, & Ullah, 2020).

5. Resistencia al cambio: Los fundadores y la generación saliente a menudo pueden resistirse al cambio y tener dificultades para dejar ir el control de la empresa. Esto puede obstaculizar la adaptación a nuevas ideas y enfoques. (Nguyen, Uhlaner, & van Witteloostuijn, 2019; Pérez-Rueda & Gutiérrez-Salcedo, 2019; Hellerstedt & Malmström, 2020; Hoy & Sharma, 2020; Hughes & Sharifian, 2020; Laveren & Vanneste, 2020, Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, & Jacobson, 2020; Hofer & von Briel, 2020; Zeng, Xie, & Tam, 2020, Zhan, Hitt, & Arregle, 2020)
6. Falta de comunicación: La comunicación inadecuada o insuficiente entre las generaciones entrante y saliente puede llevar a malentendidos y desconfianza. La comunicación efectiva es fundamental para el éxito de la sucesión (Abdallah & Shawtari, 2020; Akbari & Khodadat Hoseini, 2020; Alfonso & Rondán-Cataluña, 2020; Amezcua, Gracia-Lázaro, & Moreno, 2020; Bammens, Voordeckers, Steijvers, & Laveren, 2020; Batista-Foguet, Martínez-Costa, & Ferrer-Rosell, 2020; Bednarska-Olejniczak, 2020; Carranza-García, González-Cruz, & González-Bernal, 2020; Cimatti & Zanni, 2020; Córdoba, Ortiz-Álvarez, & Hurtado-Torres, 2020).

7. Falta de profesionalización: Las empresas familiares a menudo se benefician de la profesionalización de la gestión. La falta de habilidades de gestión y dirección profesionalizada puede afectar el rendimiento y la competitividad de la empresa (Sharma & Irving, 2018; Songini, Gnan, & Malmi, 2019; Fiegenger & Liefner, 2020; Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, & Jacobson, 2020; Gómez-Mejía, Núñez-Nickel, & Gutiérrez, 2020; Handler, 2020; Harms, Durst, & Schäfer, 2020; He, Zhao, & Chen, 2020; Hiebl & Janssen, 2020; Iglesias-Sánchez & López-García, 2020; Kammerlander, Dessì, Bird, & Floris, 2020; Kellermanns, Eddleston, & Sarathy, 2020; Kim & Kim, 2020; Moores & Barrett, 2020; Pieper & Klein, 2020; Weerawardena, Tan, & O'Cass, 2020).
8. Percepción de nepotismo: La percepción de que los miembros de la familia obtienen puestos o beneficios sin mérito puede afectar la moral y la motivación de los empleados no familiares (De Massis, Frattini, & Lichtenthaler, 2019; Zhang, Wei, & Peng, 2019; Davis & Harveston, 2020; Eddleston & Ladge, 2020; Gallo & Amato, 2020; Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, & Jacobson, 2020; Hofer & von Briel, 2020; Zeng, Xie, & Tam, 2020; Zhan, Hitt, & Arregle, 2020; Dafouz-Milne & Rodríguez-Gutiérrez, 2021; Delgado-García, De Saá-Pérez, & Navas-López, 2021; Di Benedetto & De Massis, 2021; Hwang & Kim, 2021).

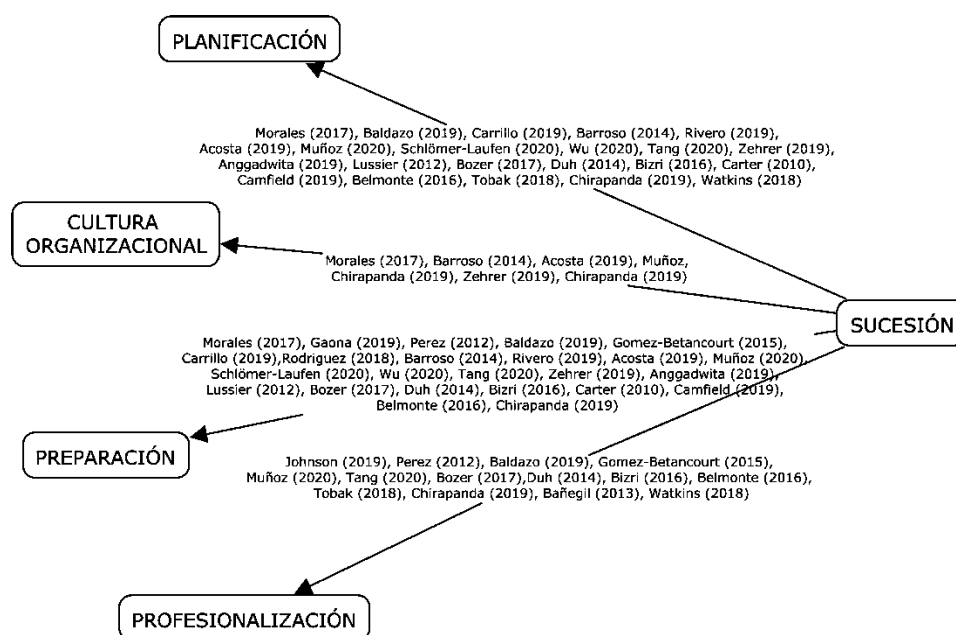
Una vez identificados en la literatura los factores recurrentes que abarcaron aspectos relacionados principalmente con la gestión del liderazgo, la planificación del proceso de sucesión, la cultura organizacional y las relaciones familiares, se procedió a realizar un análisis comparativo para evaluar su relevancia y recurrencia en los trabajos revisados. Este análisis permitió identificar aquellos factores que aparecían con mayor frecuencia, así como los que eran considerados determinantes para una sucesión exitosa en empresas familiares.

Tras el análisis comparativo, se seleccionaron los factores que presentaban una mayor consistencia y recurrencia en la literatura especializada. Estos incluyeron la planificación de la sucesión, la preparación del sucesor, la cultura empresarial de la empresa y la profesionalización de sucesor.

Estos factores seleccionados fueron los más adecuados para esta investigación, dado su alto grado de incidencia en los estudios revisados y su pertinencia para el contexto michoacano, debido a que estos factores no solo reflejan las dinámicas internas de las empresas familiares, sino que también son fundamentales para garantizar una sucesión eficiente y exitosa en las empresas medianas y grandes de Michoacán.

Según la propuesta de Chavarri (2017) los antecedentes en una investigación se desglosan en: antecedentes empíricos, antecedentes investigativos y antecedentes históricos. El análisis de los antecedentes empíricos e investigativos, se realiza de los estudios previos donde se relacionan los factores seleccionados que inciden en una sucesión exitosa. En la figura 1 se esquematizan esos estudios por relaciones.

Figura 1. Estudios previos y su relacionan con los factores seleccionados



Fuente: Elaboración propia

1.1.1 Antecedentes investigativos

De acuerdo a Chavarri (2017), los antecedentes investigativos se enfocan en entender cómo se ha investigado previamente nuestro tema, lo que incluye las técnicas y metodologías usadas, así como las preguntas de investigación recurrentes y la aparición de nuevas cuestiones del tema.

Planificación y Sucesión

A continuación, se describen brevemente las técnicas y metodologías usadas de los trabajos que abordan la relación entre la planificación y la sucesión que fueron revisados.

Con referencia a la planificación y la sucesión en empresas familiares, se destaca que 13 de ellos son estudios cualitativos, enfocados en la exploración y descripción de los factores que influyen en el éxito de la sucesión en empresas familiares (Morales, 2017; Aira, 2016; Baldazo, 2019; Barroso, 2014; Rivero, 2019; Acosta, 2019; Muñoz, 2020; Tang, 2019; Zehrer, 2019; Duh, 2014; Bizri, 2016; Belmonte, 2016 y Chirapanda, 2019). Por otro lado, 3 estudios fueron cuantitativos, dedicados a la medición y análisis de datos para identificar patrones y determinantes en el proceso de sucesión (Bañegil, 2011; Schlömer-Laufen, 2020 y Wu, 2020).

Los instrumentos más frecuentemente empleados para la recolección de datos son las entrevistas, mencionadas en 11 de los estudios (Morales, 2017; Aira, 2016; Baldazo, 2019; Rivero, 2019; Tang, 2019; Bizri, 2016; Belmonte, 2016; Chirapanda, 2019; Tang, 2019; Bizri, 2016 y Belmonte, 2016) entre las entrevistas usadas, se incluyen tanto las entrevistas a profundidad como las semi-estructuradas. Por otro lado, el análisis documental aparece en 3 estudios (Barroso, 2014; Acosta, 2019 y Duh, 2014). Mientras que, los cuestionarios se utilizaron solamente en 2 estudios (Morales, 2017 y Wu, 2020). El uso de las entrevistas refleja una preferencia de los estudios por los enfoques cualitativos que permiten a los autores explorar a fondo las complejidades inherentes a la sucesión en las empresas familiares.

Cultura organizacional y sucesión

A continuación, se describen brevemente las técnicas y metodologías usadas de los trabajos que abordan la relación entre la cultura organizacional y la sucesión que fueron revisados.

Al revisar las investigaciones referentes a la cultura organizacional y la sucesión en el contexto de las empresas familiares, se puede observar que la mayoría de las investigaciones emplearon un enfoque cualitativo. De los 6 estudios mencionados, 5 adoptaron un enfoque cualitativo (Morales, 2017; Johnson, 2019; Rivero, 2019; Chirapanda, 2019 y Acosta, 2019) mientras que solamente 1 (Muñoz, 2020) utilizó un enfoque de tipo cuantitativo.

En el caso del instrumento de recolección de datos utilizado en estos estudios revisados, 4 trabajos analizados usaron las entrevistas: (Morales, 2017; Johnson, 2019; Rivero, 2019; Chirapanda, 2019); El cuestionario solo lo utilizó 1 autor (Morales, 2017); mientras que las revisiones documentales o sistemáticas solo lo utilizó Muñoz (2020).

Preparación y sucesión

A continuación, se describen brevemente las técnicas y metodologías usadas de los trabajos que abordan la relación entre la preparación y la sucesión que fueron revisados.

Con respecto a la preparación y la sucesión en empresas familiares se puede notar que la mayoría de los estudios utilizaron un enfoque cualitativo, es decir 13 de ellos (Morales, 2017; Aira, 2016; Baldazo, 2019; Rivero, 2019; Zehrer, 2019; Belmonte, 2016; Chirapanda, 2019; Barroso, 2014; Acosta, 2019; Duh, 2014) y solamente 5 estudios tienen un enfoque cuantitativo (Schlömer-Laufen, 2020; Wu, 2020; Bañegil, 2011; Muñoz, 2020 y Bizri, 2016); con respecto a los instrumentos de recolección de datos empleados en los estudios analizados, la entrevistas a profundidad fue utilizado en 8 estudios (Morales, 2017; Aira, 2016; Baldazo, 2019; Rivero, 2019; Zehrer, 2019; Bizri, 2016; Belmonte, 2016 y Chirapanda, 2019); la

revisión documental, apareció en 4 estudios (Barroso, 2014; Rivero, 2019; Acosta, 2019 y Duh, 2014); finalmente, el cuestionario se utilizó en 3 estudios cuantitativos (Wu, 2020; Bañegil, 2011 y Schlömer-Laufen, 2020).

Profesionalización y sucesión

A continuación, se describen brevemente las técnicas y metodologías usadas de los trabajos que abordan la relación entre la profesionalización y la sucesión que fueron revisados.

En cuanto al diseño de la investigación, se puede notar que la mayoría de los estudios utilizaron un enfoque cualitativo, es decir 8 (Johnson, 2019; Rivero, 2019; Baldazo, 2019; Tang, 2019; Bizri, 2016; Duh, 2014, Belmonte, 2016 y Chirapanda, 2019); mientras que solamente 1 autor (Muñoz, 2020) utilizó un enfoque de tipo cuantitativo.

De los 9 estudios revisados, 8 emplearon algún tipo de entrevista como método central para obtener información. Tang (2019), Bizri (2016), Belmonte (2016), y Chirapanda (2019) implementaron entrevistas semi-estructuradas como medio para obtener datos de los participantes; mientras que Rivero (2019) y Chirapanda (2019) hicieron uso de entrevistas a profundidad; manera similar, Johnson (2019) y Baldazo (2019) utilizaron entrevistas sin especificar el formato exacto. Solamente Duh (2014), no utilizó entrevistas, sino que se basó exclusivamente en el análisis de fuentes secundarias, mediante una exhaustiva revisión de la literatura existente.

1.1.2 Antecedentes empíricos

Acerca de los antecedentes empíricos, Chavarri (2017) resalta la importancia de recopilar información completa sobre las unidades de análisis para el trabajo de campo, como características demográficas de personas o datos generales de instituciones.

Planificación y Sucesión

En seguida, se proporciona un breve resumen del tamaño de la muestra y la ubicación geográfica de los estudios que abordan la relación entre la profesionalización y la sucesión que fueron revisados.

En los estudios revisados, solo 4 autores definieron claramente la muestra a investigar: 12 empresas familiares manufactureras en Dzityá, Yucatán (Morales, 2017), 357 empresas familiares de la región occidental de Ghana (Wu, 2020) y 80 empresas familiares de Extremadura, España (Bañegil, 2011) y 73 empresas familiares de diversos países (Muñoz, 2020); mientras que 12 estudios no especificaron el tamaño de la muestra (Aira, 2016; Baldazo, 2019; Barroso, 2014; Rivero, 2019; Tang, 2019 y Zehrer, 2019; Schlömer-Laufen, 2020; Acosta, 2019; Bizri, 2016; Chirapanda, 2019; Duh, 2014 y Belmonte, 2016).

Cultura organizacional y sucesión

Se describen a continuación, un breve resumen el tamaño de la muestra y la ubicación geográfica de los estudios que abordan la relación entre la cultura organizacional y la sucesión que fueron revisados.

De los 6 estudios mencionados, 4 especifican el tamaño de la muestra de las empresas familiares estudiadas 12 empresas familiares manufactureras en Dzityá, Yucatán (Morales, 2017), 10 empresas familiares del sector manufacturero en el estado de Michoacán (Johnson, 2019), 15 empresas japonesas con más de 60 años de antigüedad (Chirapanda, 2019), 73 empresas familiares de diversos países (Muñoz, 2020); mientras que 2 estudios (Rivero, 2019 y Acosta, 2019) no mencionaron un tamaño de muestra definido.

Preparación y sucesión

Se describen a continuación, de la relación entre la preparación y la sucesión, un breve resumen el tamaño de la muestra y la ubicación geográfica de los estudios.

De los 15 estudios mencionados, 9 especifican el tamaño de la muestra de las empresas familiares estudiadas: 12 empresas familiares manufactureras en Dzityá, Yucatán (Morales, 2017), 73 empresas familiares de diversos países (Muñoz, 2020), 27 casos de estudios de empresas alemanas (Schlömer-Laufen, 2020), 357 empresas familiares de la región occidental de Ghana (Wu, 2020), caso de estudios de 1 empresa austriaca (Zehrer, 2019), 12 empresas familiares del sector libanés. (Bizri, 2016), 5 empresas familiares escocesas (Belmonte, 2016), 15 empresas familiares japonesas (Chirapanda, 2019) y 80 empresas familiares de Extremadura, España (Bañegil, 2011) mientras que 6 estudios (Aira, 2016; Baldazo, 2019; Barroso, 2014; Acosta, 2019; Rivero, 2019 y Duh, 2014) no mencionaron un tamaño de muestra definido.

Profesionalización y sucesión

En seguida, se describen en un breve resumen el tamaño de la muestra y la ubicación geográfica de los estudios que abordan la relación entre la profesionalización y la sucesión que fueron revisados.

De los 9 estudios mencionados, 5 especifican el tamaño de la muestra de las empresas familiares: 10 empresas familiares del sector manufacturero en el estado de Michoacán (Johnson, 2019), 73 empresas familiares de diversos países (Muñoz, 2020), 12 empresas familiares del sector libanés. (Bizri, 2016), 5 empresas familiares escocesas (Belmonte, 2016), 15 empresas familiares japonesas (Chirapanda, 2019) y 4 estudios no especifican el tamaño de la muestra (Baldazo, 2019; Tang, 2019; Rivero, 2019 y Duh, 2014).

En los párrafos siguientes se ofrece una descripción más detallada de lo mencionado previamente.

1.1.3 Antecedentes históricos

De acuerdo con Chavarri (2017) los antecedentes históricos pueden obtenerse mediante documentos. Esto abarca reseñas cronológicas de eventos, biografías de informantes clave y los orígenes de instituciones. Dichos antecedentes

permiten crear una dimensión histórica de lo social, situando los hechos investigados en un contexto histórico relevante.

Diversos organismos internacionales se dedican a la investigación y elaboración de informes sobre empresas familiares, proporcionando datos valiosos y análisis sobre la sucesión empresarial, un tema crucial para la sostenibilidad y éxito a largo plazo de estas empresas. En la tabla 1 se enlistan estos organismos internacionales.

Tabla 1. Organismos internacionales dedicados a la investigación sobre EF

Organismo	Fecha de Inicio de Operaciones	Estudios que Realiza
Family Firm Institute (FFI)	1986	Publica el <i>Global Family Business Survey</i> , que analiza prácticas de sucesión, desafíos y tendencias en empresas familiares a nivel mundial. Ofrecen análisis cuantitativos y cualitativos.
PwC (PricewaterhouseCoopers)	1998	Publica el <i>PwC Global Family Business Survey</i> (bienal), que examina estrategias de sucesión, preparación de la próxima generación y estructuras de gobernanza en empresas familiares.
Ernst & Young (EY)	2013	Publica el <i>EY Global Family Business Survey</i> , que analiza la planificación de sucesión y factores clave para el éxito o fracaso en la transición de liderazgo en empresas familiares.
KPMG	1987	Publica el <i>KPMG Family Business Global Survey</i> , que explora la planificación de sucesión y la preparación de los sucesores, enfocándose en estrategias como la formación y la mentoría.
International Finance Corporation (IFC)	1956	Publica investigaciones sobre la gobernanza y sucesión en empresas familiares en países en desarrollo y emergentes, destacando la importancia de políticas claras de sucesión.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen los organismos mencionados y sus contribuciones en este campo.

Family Firm Institute (FFI): es una organización global líder en el estudio y apoyo a las empresas familiares y sus asesores. Fundado en 1986, FFI se dedica a la investigación, educación y apoyo a la comunidad de empresas familiares. Publican el Global Family Business Survey, que es una fuente de información clave sobre prácticas de sucesión, desafíos y tendencias en empresas familiares a nivel mundial. El FFI no solo proporciona datos cuantitativos, sino también análisis cualitativos que ayudan a entender las complejidades inherentes a la sucesión empresarial.

El Global Family Business Survey resalta la importancia de la planificación anticipada y la preparación de la próxima generación. Los informes anuales del FFI muestran que las empresas familiares con planes de sucesión formales y bien documentados tienden a tener una transición más suave y efectiva. Además, FFI organiza conferencias y talleres que ofrecen oportunidades de aprendizaje y networking para líderes de empresas familiares y asesores profesionales.

PwC (PricewaterhouseCoopers): es una de las firmas de servicios profesionales más grandes del mundo, y su bienal PwC Global Family Business Survey es una referencia fundamental en el ámbito de las empresas familiares. Este informe examina las estrategias de sucesión, la preparación de la próxima generación, y las estructuras de gobernanza en empresas familiares de diversas regiones y sectores. El PwC Global Family Business Survey 2022 revela que solo el 34% de las empresas familiares tienen un plan de sucesión robusto y documentado. Sin embargo, aquellas que implementan una planificación formal de sucesión experimentan menores conflictos y una continuidad más fluida. PwC también destaca la importancia de integrar la próxima generación en roles de liderazgo desde una etapa temprana y proporcionarles las habilidades necesarias para asumir responsabilidades futuras.

Ernst & Young (EY): publica regularmente estudios y encuestas sobre empresas familiares a través de su EY Global Family Business Survey. Este informe proporciona un análisis detallado sobre la planificación de sucesión, destacando los factores que contribuyen al éxito o fracaso en la transición de liderazgo. El informe más reciente de EY subraya que el 41% de las empresas familiares no se sienten bien preparadas para la sucesión. EY identifica que una estructura de gobernanza sólida, como la existencia de consejos de familia y protocolos familiares, es crucial para manejar la sucesión de manera efectiva. La investigación de EY también aborda temas como la equidad de género en la sucesión y el papel de las mujeres en la dirección de empresas familiares, destacando las barreras y oportunidades para una sucesión inclusiva.

KPMG: es una firma global de auditoría y consultoría, también juega un papel destacado en la investigación sobre empresas familiares. Su informe KPMG Family Business Global Survey explora cómo las empresas familiares abordan la planificación de sucesión y la preparación de los sucesores. Según el KPMG Family Business Global Survey, muchas empresas familiares enfrentan desafíos en la transición debido a la falta de preparación y capacitación de los sucesores. KPMG recomienda estrategias como la formación continua y la mentoría para asegurar que la próxima generación esté lista para asumir el liderazgo. Además, el informe resalta la importancia de la comunicación abierta dentro de la familia y la empresa para minimizar conflictos y asegurar una transición armoniosa.

International Finance Corporation (IFC): es parte del Grupo Banco Mundial, apoya a las empresas familiares en países en desarrollo y emergentes. La IFC publica investigaciones sobre la gobernanza y la sucesión en empresas familiares, destacando cómo estas prácticas influyen en la sostenibilidad y el crecimiento. Los estudios de IFC muestran que una planificación de sucesión inadecuada puede resultar en la disolución de la empresa familiar. La IFC enfatiza la necesidad de políticas claras de sucesión y el establecimiento de estructuras de gobernanza que aseguren la continuidad del negocio. También abogan por la inclusión de asesores externos para guiar el proceso de sucesión y proporcionar una perspectiva objetiva.

Por otra parte, en México existen varias instituciones y organismos que se dedican a estudiar este fenómeno de la sucesión en empresas familiares y con sus estudios proporcionan información valiosa sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas familiares en el proceso de transición de liderazgo. En la tabla 2. se enlistan estos organismos mexicanos.

Tabla 2. Organismos mexicanos dedicados a la investigación sobre EF

Organismo	Fecha de Inicio de Operaciones	Estudios que Realiza
Instituto de la Empresa Familiar (IEF)	1992	Publica el <i>Barómetro de la Empresa Familiar</i> , que analiza la gestión y sucesión en empresas familiares mexicanas, incluyendo la preparación para la sucesión y los desafíos asociados.
Centro de Investigación en Familia y Empresa (CIFEM)	2006	Produce reportes e informes sobre temas como planificación de la sucesión, gestión del conflicto familiar, profesionalización de la empresa y estructuras de gobernanza en empresas familiares.
Instituto de la Empresa Familiar (IFEM) del Tecnológico de Monterrey	2006	Realiza investigaciones y reportes sobre gobernanza, sucesión y profesionalización en empresas familiares mexicanas, y ofrece programas de capacitación y asesoramiento especializado.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta un análisis algunos de los principales organismos que abordan la sucesión empresarial en México, así como los datos más relevantes sobre este tema.

Instituto de la Empresa Familiar (IEF): El Instituto de la Empresa Familiar es una institución mexicana que se dedica a promover y apoyar el desarrollo de empresas familiares en el país. A través de su "Barómetro de la Empresa Familiar", el IEF ofrece datos y análisis sobre diversos aspectos de la gestión y sucesión en

empresas familiares mexicanas. Este informe proporciona una visión general de la situación actual de las empresas familiares en México, incluida su preparación para la sucesión y los desafíos que enfrentan en este proceso.

Centro de Investigación en Familia y Empresa (CIFEM): El Centro de Investigación en Familia y Empresa (CIFEM) en México es una institución dedicada al estudio y análisis de las dinámicas y desafíos específicos que enfrentan las empresas familiares en el país. Fundado con el propósito de entender mejor la complejidad de las relaciones familiares y empresariales en este contexto único, el CIFEM ha surgido como un referente importante en el ámbito de la investigación sobre empresas familiares en México. produce una variedad de reportes e informes que ofrecen una visión profunda y actualizada de las tendencias y problemas en el ámbito de las empresas familiares en México. Estos informes suelen abordar temas específicos como la planificación de la sucesión, la gestión del conflicto familiar, la profesionalización de la empresa y la implementación de estructuras de gobernanza efectivas.

Instituto de la Empresa Familiar (IFEM) del Tecnológico de Monterrey: es una entidad del Tecnológico de Monterrey dedicada al estudio, análisis y promoción de las empresas familiares en México. Fundado con la misión de fortalecer la gestión y la sucesión en este tipo de organizaciones, el IFEM se ha convertido en un referente clave en el ámbito de las empresas familiares en el país. Tiene como objetivo principal generar conocimiento e impulsar buenas prácticas en el ámbito de las empresas familiares. Para lograrlo, realiza investigaciones, elabora reportes e informes, y ofrece programas de capacitación y asesoramiento especializado. Su labor se enfoca en proporcionar herramientas y recursos para fortalecer la gobernanza, la sucesión y la profesionalización en empresas familiares mexicanas.

Los informes del IFEM identifican diversos desafíos que enfrentan las empresas familiares mexicanas en el proceso de sucesión, como la falta de preparación de los sucesores, la resistencia al cambio dentro de la organización y la dificultad para mantener la armonía familiar durante la transición de liderazgo.

1.2 Situación problemática

Las empresas familiares constituyen un pilar fundamental para la economía del estado de Michoacán. Representan una porción significativa del tejido empresarial local, generando empleo, impulsando la movilidad social y contribuyendo al desarrollo económico regional. Según organismos como el Instituto de la Empresa Familiar (IEF) y el Centro de Investigación en Familia y Empresa (CIFEM), estas organizaciones no solo preservan tradiciones y valores arraigados, sino que también son agentes clave en la innovación y competitividad de sectores estratégicos, como la manufactura, el comercio y la agroindustria. Sin embargo, su sostenibilidad a largo plazo enfrenta un desafío crítico: la transición generacional.

En México, solo el 33% de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación, y únicamente el 15% llega a la tercera. En Michoacán, esta problemática se agudiza por la falta de estudios específicos que analicen las dinámicas locales, lo que limita la implementación de estrategias adaptadas a su contexto socioeconómico y cultural.

El proceso de sucesión en las empresas familiares michoacanas enfrenta múltiples obstáculos, muchos de los cuales coinciden con los hallazgos globales pero adquieren matices particulares en la región. Un estudio de KPMG (2013) reveló que en México solo el 13% de los directivos de empresas familiares ha considerado formalmente un proceso de sucesión, mientras que el 55% carece de un plan estructurado. En Michoacán, esta falta de preparación se combina con factores como:

- Cultura organizacional inflexible: La identidad de muchas empresas está profundamente ligada a la figura del fundador, lo que dificulta la adaptación a nuevos liderazgos y prácticas gerenciales.
- Resistencia al cambio: Los fundadores y líderes actuales suelen mostrar reticencia a delegar responsabilidades, generando tensiones intergeneracionales.

- Falta de profesionalización: Las estructuras informales y la centralización de decisiones en miembros familiares limitan la eficiencia y la atracción de talento externo.
- Preparación insuficiente de los sucesores: Muchos herederos no cuentan con la formación técnica, experiencia o legitimidad necesaria para asumir roles directivos.

Estos problemas se ven exacerbados por la escasa comunicación entre generaciones y la percepción de nepotismo, que afectan la moral de empleados no familiares y la cohesión interna.

En este contexto, la ausencia de estrategias claras para gestionar la transición generacional tiene repercusiones graves para las empresas familiares michoacanas. En primer lugar, incrementa el riesgo de conflictos familiares, que pueden derivar en la fragmentación de la propiedad o incluso en la venta o cierre de la empresa. Segundo, la incertidumbre durante la sucesión erosiona la confianza de empleados, clientes y proveedores, afectando la estabilidad operativa y la reputación corporativa. Tercero, la falta de profesionalización y adaptación a mercados competitivos pone en peligro la rentabilidad a largo plazo, especialmente en un entorno globalizado donde Michoacán busca posicionarse como un hub económico regional.

Además, según el Instituto de la Empresa Familiar del Tecnológico de Monterrey (IFEM), las empresas que no logran una transición exitosa suelen perder oportunidades de innovación y expansión, limitando su capacidad para contribuir al desarrollo socioeconómico del estado. Esto no solo impacta a las familias propietarias, sino también a comunidades enteras que dependen de estas organizaciones como fuente de empleo y bienestar.

A pesar de la relevancia de las empresas familiares en Michoacán, existe una carencia de estudios que analicen de manera integral los factores críticos para una sucesión exitosa en la región. La mayoría de las investigaciones disponibles se

centran en contextos globales o nacionales, sin considerar particularidades locales como:

- La influencia de tradiciones culturales en la toma de decisiones.
- El acceso limitado a programas de capacitación para sucesores.
- La presencia de sectores económicos dominantes (ej. agroindustria) con dinámicas específicas.

La presente investigación busca llenar este vacío al analizar cómo la cultura organizacional, la profesionalización, la planificación y la preparación del sucesor inciden en el proceso de transición en empresas medianas y grandes de Michoacán. Los hallazgos permitirán diseñar herramientas y políticas públicas adaptadas, fortaleciendo la gobernanza empresarial y asegurando la continuidad de organizaciones que son motor de progreso en la entidad. Instituciones como COPARMEX Michoacán ya han manifestado interés en colaborar, lo que facilitará la implementación de estrategias basadas en evidencia local.

1.2.1 Planteamiento de problema

De acuerdo con un estudio que KPMG realizó en México (KPMG, 2013) en el que encuestó a más de 200 directores y altos ejecutivos de empresas familiares, encontró que sólo un 13% de los encuestados ha considerado un proceso de sucesión, en contraste, más de la mitad de los entrevistados (55%) no tiene un plan de sucesión y únicamente el 32% admite que tiene medidas parciales. Estos hallazgos sugieren que muchas empresas no están adecuadamente preparadas para enfrentar este proceso crucial. La sucesión en las empresas familiares es un proceso crucial que puede determinar la continuidad y el éxito a largo plazo de una organización, sin embargo, si no se estudian y gestionan adecuadamente factores clave como la cultura organizacional, la profesionalización, la planificación de la sucesión y la preparación del sucesor, se pueden generar problemas significativos que pongan en riesgo la estabilidad y el futuro de la empresa.

Referente a la cultura organizacional en las empresas familiares suele estar profundamente influenciada por los valores y tradiciones de la familia fundadora;

esta cultura puede ser una fortaleza, pero también puede convertirse en una barrera si no se adapta a los cambios necesarios durante el proceso de sucesión. La falta de un entendimiento profundo y un manejo adecuado de la cultura organizacional puede llevar a conflictos internos y resistencia al cambio, dificultando la transición hacia la nueva generación de líderes.

Por otro lado, la profesionalización de la gestión es otro aspecto crítico, puesto que, muchas empresas familiares operan con estructuras informales y decisiones centralizadas en los miembros de la familia, sin un enfoque en la profesionalización, que incluye la incorporación de prácticas de gestión modernas y la contratación de personal externo calificado, la empresa puede enfrentar problemas de eficiencia y competitividad. La falta de profesionalización también puede limitar la capacidad de la empresa para atraer y retener talento, afectando su desempeño a largo plazo.

Aunado a lo anterior, la planificación de la sucesión es esencial para asegurar una transición ordenada y efectiva. Sin una planificación adecuada, la sucesión puede ser caótica y generar incertidumbre tanto dentro de la empresa como en el mercado. La ausencia de un plan de sucesión claro y bien estructurado puede resultar en disputas familiares, pérdida de confianza por parte de empleados y clientes, y una disminución en el valor de la empresa.

A pesar de los avances en la investigación sobre la sucesión en empresas familiares, aún faltan estudios en áreas clave. Como, por ejemplo, comparar los enfoques de sucesión en diferentes contextos culturales y económicos para entender la adaptabilidad de las prácticas exitosas, esto ayudaría a identificar qué estrategias son universales y cuáles necesitan ajustarse según el entorno, específicamente al occidente de nuestro país.

Sin duda alguna, en el ámbito del estado de Michoacán, existe la necesidad de comprender y gestionar de manera eficaz los desafíos que enfrentan las empresas familiares en su transición generacional, puesto que las empresas familiares representan una parte sustancial de la economía estatal y son fundamentales para el desarrollo económico y social.

A pesar de la importancia del tema, existe una carencia de estudios para entender la complejidad y la singularidad de los procesos de sucesión en las empresas familiares michoacanas. En este contexto, la investigación propuesta aborda varios aspectos cruciales que hasta ahora han sido insuficientemente explorados o integrados de manera comprehensiva.

La presente investigación sobre la sucesión en empresas familiares, con un enfoque en la cultura organizacional, la profesionalización, la planificación de la sucesión y la preparación del sucesor, llena un vacío crucial en las ciencias administrativas. Aporta un entendimiento profundo y práctico de los desafíos y oportunidades únicos en este tipo de organizaciones para asegurar su continuidad y éxito a largo plazo. Esta contribución es vital para el desarrollo sostenible de las empresas familiares y, por ende, para la economía del estado.

1.3 Objetivos y preguntas de investigación

En el mundo empresarial, la sucesión en las empresas familiares representa un desafío crítico, especialmente en regiones como el estado de Michoacán, donde estas organizaciones juegan un papel fundamental en la economía estatal. Las empresas familiares, al estar profundamente arraigadas en valores y tradiciones específicas, enfrentan una serie de desafíos únicos durante el proceso de sucesión.

Este proceso no solo implica la transferencia de la propiedad y el control, sino también la preservación de la identidad y los valores que han sustentado el éxito de la empresa a lo largo del tiempo.

En este contexto, surge una pregunta fundamental:

¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional, la profesionalización, la planificación de la sucesión y la preparación del sucesor con el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán?

El objetivo general de esta investigación es *Analizar la relación entre la cultura organizacional, la profesionalización del sucesor, la planificación de la sucesión y la preparación del sucesor en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.*

Este objetivo se desprende de la necesidad de comprender y gestionar eficazmente los desafíos únicos que enfrentan estas empresas durante su transición generacional; con el análisis de información a partir de la investigación, se espera identificar estrategias y prácticas que faciliten una transición exitosa, asegurando la continuidad y prosperidad de estas empresas cruciales para la economía regional. En la tabla 1 se aprecia la matriz de alineación del Objetivo-Pregunta.

Tabla 3. Matriz de alineación O-P

Objetivo General	Pregunta General
Analizar la relación de la cultura organizacional, la profesionalización, la planificación de la sucesión, la preparación del sucesor incide en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán	¿Cuál es la relación de la cultura organizacional, la profesionalización, la planificación de la sucesión y la preparación del sucesor con el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán?

Fuente: Elaboración propia

1.4 Hipótesis

En la siguiente tabla se presenta la alineación metodológica de los objetivos, preguntas e hipótesis cuantitativas.

Tabla 4. Matriz de alineación O-P-H (Parte 1/2)

Objetivo	Pregunta	Hipótesis
General		
OG: Analizar la relación de la cultura organizacional, la profesionalización, la planificación de la sucesión, la preparación del sucesor incide en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.	PG: ¿Cuál es la relación de la cultura organizacional, la profesionalización, la planificación de la sucesión y la preparación del sucesor con el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán?	HG: El proceso exitoso de la sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán está determinado por la cultura organizacional, la profesionalización, la planificación de la sucesión y la preparación del sucesor.

Fuente: Elaboración propia

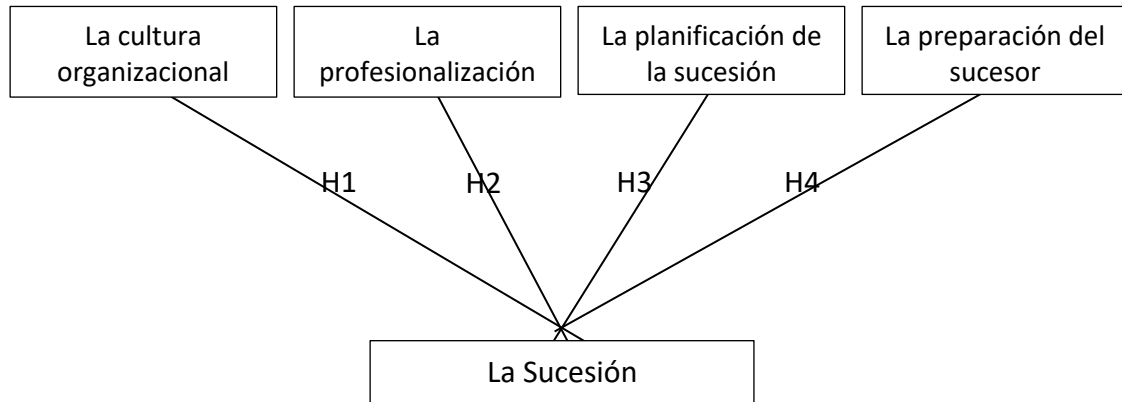
Tabla 4. Matriz de alineación O-P-H (Parte 2/2)

Objetivo	Pregunta	Hipótesis
Específicos		
OE1: Identificar de qué manera incide la cultura organizacional en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.	PE1: ¿De qué manera incide la cultura organizacional en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán?	H1: La cultura organizacional incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.
OE2: Identificar cuál es el impacto de la profesionalización en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.	PE2: ¿Cuál es el impacto de la profesionalización en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán?	H2: La profesionalización incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.
OE3: Identificar cómo influye la planificación de la sucesión en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.	PE3: ¿Cómo influye la planificación de la sucesión en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán?	H3: La planificación de la sucesión incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.
OE4: Identificar cuáles son los efectos de la preparación del sucesor en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.	PE4: ¿Cuáles son los efectos de la preparación del sucesor en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán?	H4: La preparación del sucesor incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.

Fuente: Elaboración propia

Las hipótesis se representan en la siguiente figura:

Figura 2. Hipótesis de la investigación



Fuente: Elaboración propia

1.5 Justificación

De acuerdo a Alonso (2008; pp. 233-236) para la construcción de la justificación de una investigación se consideran cuatro criterios: (1) relevancia teórica o académica, (2) relevancia político-social, (3) factibilidad y (4) punto de vista personal.

1.5.1 Relevancia teórica o académica

La relevancia de nuestra investigación reside en la aportación que se hace a la generación de conocimiento del fenómeno de la sucesión en empresas familiares desde un enfoque científico empresarial y desde la perspectiva teórica del ámbito de la gestión empresarial; el estudio tiene como objetivo generar información acerca la manera en que la cultura organizacional, la profesionalización del sucesor, la planificación de la sucesión y la preparación del sucesor inciden para tener un proceso de sucesión empresarial exitoso, toda la información generada será puesta al alcance de la academia para que pueda ser utilizada como base de futuras líneas de investigación y a la vez, podrá ser usada por el sector empresarial como una fuente de información útil para que las empresas familiares la usen como base en la implementación de estrategias y toma de decisiones y así coadyuvar al sector

empresarial para garantizar la continuidad y el éxito a largo plazo de las empresas familiares no solo de Michoacán, sino de todo el territorio nacional.

Así pues, la relevancia académica de la investigación se fundamenta en la aportación y robustecimiento de los estudios sobre la sucesión en empresas familiares para conocer y profundizar en sus prácticas de gestión (Handler W. C., 1994), sus estrategias empresariales (Chrisman, Chua, & Sharma, Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm, 2005) y sus dinámicas familiares empresariales (Miller & Le Breton-Miller, 2006) en torno a la sucesión para garantizar su sostenibilidad a largo plazo (Astrachan & Shanker, 2003) y demás aspectos fundamentales para su continuidad a través de generaciones (Dyer & Handler, Entrepreneurship and family business: Exploring the connections, 1994).

La investigación sobre este tema puede contribuir al avance del conocimiento en el campo de la gestión empresarial y ofrecer nuevas y valiosas perspectivas para mejorar la comprensión y gestión de la sucesión en empresas familiares.

1.5.2 Relevancia político-social

La relevancia político social de la presente investigación estriba en el estudio de los factores que contribuyen a la subsistencia y continuidad de las empresas, puesto que, las empresas familiares forman parte fundamental del sistema económico de nuestro país, su principal característica por la que se destacan son su dinamismo y su continuo crecimiento, sin embargo; su importancia en la sociedad radica en la capacidad que tienen en la generación tanto de ingresos como de empleo, lo que ocasiona movilidad no sólo financiera, sino también social, la cual impacta directamente en el desarrollo local, región y nacional (Fernández M. T., 2014); de acuerdo a Malásquez y Ramírez (2011) en México apenas 33% de las empresas familiares sobreviven el paso a la segunda generación y solo un 15% llega a la tercera generación; Maseda y Suárez (2020) evidencian que la mortandad de las empresas familiares tiene una gran repercusión en la economía y la sociedad; por lo tanto, los resultados generados a partir del estudio de los factores que inciden en la sucesión de empresas medianas y grandes en el estado de Michoacán

servirán para evidenciar la importancia que tiene el nivel de participación de la familia en la gestión de la sucesión (Santos & Fernández, 2020) así también, la relevancia que tienen las prácticas relacionadas con la cultura, los valores y las relaciones familiares en el proceso de una sucesión exitosa (Salvato & Melin, 2008).

1.5.3 Factibilidad

Con respecto a la factibilidad para realizar la presente investigación, se ha realizado un análisis de los aspectos clave a considerar y que pueden influir en la viabilidad y satisfactoria realización del estudio.

El primer aspecto que se ha evaluado es el acceso a la población de estudio, es decir, a las empresas familiares medianas y grandes de Michoacán dispuestas a colaborar y participar en la investigación; para ello se estableció contacto con la Confederación Patronal De La República Mexicana (COPARMEX) y se informó de la intención de realizar la investigación y los objetivos que en ella se persiguen; la COPARMEX Michoacán por su parte emitió una serie de comunicados a sus agremiados para informar los detalles del estudio y confirmar la disponibilidad de los agremiados. La respuesta satisfactoria de disponibilidad y colaboración por parte de más de 90% de los agremiados del estado de Michoacán para participar en el estudio confirmó el acceso a la población de estudio mediante disposición de las empresas familiares medianas y grandes de Michoacán.

En este mismo punto de acceso a la población de estudio, se ha tenido la oportunidad de establecer contactos con empresas familiares a través de la red profesional y académica del estudiante. Esta red podría facilitar el acceso a una muestra representativa de empresas dispuestas a participar en la investigación, lo que es fundamental para garantizar la validez y la relevancia de los hallazgos.

Otro aspecto que se consideró aunado al anterior para poder llevar a cabo la investigación, fue el apoyo institucional, el cual juega un papel crucial en el aspecto formal para poder realizar la investigación, debido a que contar con el respaldo de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo como la institución académica brindó legitimidad, seriedad y confianza a los participantes para llevar a

cabo el estudio de manera efectiva. Además, de establecer colaboraciones con expertos en el campo de la investigación y de las empresas familiares que generosamente han proporcionado orientación y asesoramiento durante todo el proceso de esta investigación.

No menos importante y evaluado durante la prueba piloto fue la consideración ética y de sensibilidad cultural, debido a que fue necesario implementar protocolos éticos para proteger la confidencialidad de la información recopilada y obtener el consentimiento informado de los participantes. Igualmente, se consideró la diversidad cultural de las empresas familiares involucradas en el estudio para adaptar enfoques y metodologías según su contexto.

Asimismo, fue necesario considerar los recursos financieros y humanos disponibles para llevar a cabo la investigación de manera efectiva. Lo que incluyó fondos para cubrir los costos asociados con la recolección de datos, como viajes, materiales impresos, gastos relacionados con colaboradores para la aplicación de las encuestas y souvenirs como compensación para los participantes. También se consideró la capacidad del estudiante para recopilar y analizar datos relevantes sobre la sucesión en la empresa familiar, ya que la formación académica en el área de gestión empresarial y su experiencia empresarial le han proporcionado las herramientas necesarias para diseñar un estudio riguroso y metodológicamente sólido.

Así mismo, se evaluó la disponibilidad temporal para lo cual se estimó un plazo adecuado para llevar a cabo todas las etapas de la investigación, desde el diseño hasta la recolección y análisis de datos.

Todos los aspectos anteriores fueron evaluados a detalle y se determinó que, dadas las condiciones favorables en términos de acceso a la población de estudio, disponibilidad de datos, disponibilidad de recursos financieros y temporales, apoyo institucional, así como el interés, la motivación, las habilidades, la capacidad y la relevancia académica del tema, se consideró factible llevar a cabo la investigación sobre la sucesión en la empresa mediana y grande de Michoacán, para llevar a cabo un estudio riguroso y significativo sobre este tema.

1.5.4 Punto de vista personal

La investigación sobre la sucesión en la empresa familiar es un tema que me resulta personalmente fascinante y relevante. Como alguien interesado en el ámbito empresarial y en las dinámicas familiares, considero que esta área de estudio ofrece una oportunidad única para comprender cómo se entrelazan el aspecto empresarial y el aspecto familiar en el contexto de una organización.

Desde mi perspectiva personal, el interés por el tema nació por la sucesión en la empresa familiar propia. Desde hace algunos años hemos trabajado dentro de mi familia con la sucesión correcta de mi padre, ahora finado, hacia mi persona. Posteriormente, al momento que mi padre fallece hubo cambios considerables dentro de la familia y el proceso se tornó diferente, ya que se aceleró de manera considerable el proceso natural. Ahora se ha podido vivir el proceso desde el punto de vista empírico y aprender las bases teóricas que aplican para la familia y muchas otras.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Empresas familiares

En Empresas familiares se incluye la definición de empresas familiares, sus características, modelos y teorías desde las que se ha abordado su estudio.

2.1.1 Definición

De acuerdo a Calavia (1998) una empresa familiar es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones.

A su vez, Belausteguigoitia (2003) considera que la empresa familiar es: "aquella organización en la que una o varias familias poseen la mayoría del capital y controlan la gestión a través de su participación activa en la alta dirección, y en la que el protocolo familiar es la herramienta de gobierno y sucesión".

En cuanto a Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán, & Gutiérrez (2008), ellos definen que es aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador.

Por su parte, Gómez (2012) destaca que una empresa será de carácter familiar cuando una familia controla la empresa, toma las decisiones estratégicas y es la principal responsable de su continuidad.

Según Barroso (2014) una empresa de carácter familiar puede definirse como aquella que es creada y gestionada por una sola familia, debe considerarse que la propiedad de la empresa, en su mayoría, debe ser de una sola familia, es decir más del 50%, así mismo, es necesario que alguno de los miembros también participe en la gestión de la misma.

Para Muñoz, Matabanchoy & Guevara (2020) una empresa familiar es aquella en la que una familia posee la propiedad y ejerce el control significativo, participando activamente en la gestión y dirección de la empresa, con la intención de mantener el negocio en la familia a través de generaciones.

Mientras que, el Instituto de Empresas Familiares (IEF) (2023) considera que una empresa familiar se define como aquella en la que una o varias familias poseen una parte significativa del capital y tienen una influencia determinante en la gestión, con el objetivo de asegurar la continuidad y los valores familiares a lo largo de generaciones.

Para efectos de esta investigación, se considerará la definición de Dyer (1986), Gallo y Vilaseca (1996) y Ward y Dolan (1998) en la cual, los autores consideran tres condicionamientos fundamentales para considerar una empresa como del tipo familiar:

- 1) Que una o dos familias posean más de 50% de la propiedad de la empresa.
- 2) Que existan miembros de la familia que ocupen cargos directivos o ejecutivos en la empresa.
- 3) Que los miembros de la familia consideren que la empresa vaya a ser transferida a futuras generaciones.

2.1.2 Características de empresas familiares

Aunque los expertos en el tema coinciden en que la empresa familiar constituye un tipo organizacional único, distinto de las empresas no familiares, hasta ahora no han logrado consensuar una definición ampliamente aceptada de este concepto, sin embargo, al revisar la literatura se puede evidenciar la existencia de diversas acepciones de las cuales se enlistan a continuación.

Anggadwita, Profityo, Alamanda, & Permatasari (2020) consideran que en las empresas familiares la toma de decisiones financieras y políticas son realizadas por al menos dos miembros de la familia, además consideran también que el liderazgo debe de ser transferido de una generación a otra; así mismo, resaltan la importancia

de que la empresa aparte de ser propiedad y este gestionada por individuos con lazos familiares.

Revert (2022) asume como una empresa familiar aquella empresa que pertenece y es administrada por una familia nuclear, entendida como la familia formada por los miembros de un único núcleo familiar (padres e hijos) y que además considera la transición de generación.

Por su parte Garobbio (2023) entiende que las empresas familiares son organizaciones comerciales formadas por los miembros de una o más familias, y las mayores decisiones están influenciadas por los principales miembros de aquéllas y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar.

Bajo su óptica, Rave & Hernández (2023) consideran que una empresa familiar tiene como visión ser administrada por un mismo núcleo familiar, cumplir con los intereses de la familia y sostenerla por varias generaciones. El control de estas empresas es a través de un pequeño número de familiares, o en su totalidad, y debe contar con un sucesor al interior de la organización.

Revisado las definiciones se destacan las siguientes características para que una empresa sea considerada como de carácter familiar:

- Los propietarios de la empresa son una familia.
- La dirección o gestión de la empresa está en manos de familiares.
- La existencia de un relevo generacional para la sucesión familiar.

2.1.3 Modelos

En este apartado se abordarán y describirán algunos de los modelos analizados y considerados como teorías que dan sustento a la sucesión en empresas familiares. Para poder comprender de mejor manera estos modelos, se han clasificado en dos grupos:

- a) los modelos que no abordan la sucesión de empresas familiares:
 - El modelo de dos círculos de Tagiuri & Davis

- El modelo de tres círculos de Davis
 - El modelo holístico de la empresa familiar de Donckels y Frölich
- b) los modelos que si consideran la sucesión de empresas familiares:
- El modelo evolutivo tridimensional de Gersick, Davis, McCollon y Lansberg
 - El modelo de Sharma, Chrisman y Chua
 - El modelo organizativo de Ussman, Jiménez y García
 - El modelo de los cinco círculos de Amat Salas

Cada uno de estos modelos ofrece una perspectiva única sobre las empresas familiares, la interacción con su entorno, la gestión efectiva y en algunos casos, la sucesión, el cual es nuestro tema de interés.

El modelo de dos círculos de Tagiuri & Davis se basa en dos círculos concéntricos que representan dos sistemas dentro de la organización: el sistema operativo y el sistema de gestión. El círculo interno representa las actividades relacionadas con la producción y entrega de bienes y servicios, mientras que el círculo externo representa las actividades relacionadas con la dirección y el control de la organización. El modelo destaca la importancia de equilibrar tanto las actividades operativas como las actividades de gestión para el éxito organizacional, así como la interdependencia entre estos dos sistemas dentro de la empresa.

El modelo de los tres círculos de Davis describe la estructura dinámica de las empresas familiares, representada mediante tres círculos interconectados: la Familia, el Negocio y la Propiedad. Cada círculo representa un sistema con intereses, roles y conflictos potenciales, y su intersección ilustra las áreas donde estos sistemas se superponen.

La familia hace referencia a las relaciones emocionales, los valores y la dinámica entre sus miembros; el negocio engloba las operaciones, la gestión y los objetivos económicos de la empresa; finalmente, la propiedad incluye los derechos, las responsabilidades y la toma de decisiones asociadas a los dueños del capital.

El modelo destaca los desafíos y oportunidades que surgen en las zonas de intersección, como la sucesión familiar, la gobernanza y la profesionalización del negocio. Además, subraya la necesidad de equilibrar los intereses de cada sistema para garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa familiar.

El modelo holístico de la empresa familiar y su entorno, desarrollado por Donckels y Frölich, ofrece un marco conceptual integral para comprender la complejidad de las empresas familiares y su interacción con el entorno. Este modelo se compone de cuatro elementos principales: la empresa familiar, la familia empresaria, el negocio y el entorno. Destaca la interdependencia entre estos elementos y la necesidad de considerarlos de manera integrada para comprender completamente la dinámica de las empresas familiares. Además, resalta la importancia de la gestión de la complejidad y la incertidumbre en el entorno empresarial actual para garantizar el éxito a largo plazo de la empresa familiar.

El modelo evolutivo tridimensional de Gersick, Davis, McCollon y Lansberg proporciona un marco conceptual para comprender la evolución de las empresas familiares a lo largo del tiempo. Este modelo se compone de tres dimensiones principales: el tiempo, la estructura y la familia. En términos de tiempo, la empresa familiar pasa por cuatro etapas de desarrollo: fundación, transición, dirección y continuidad. En cuanto a la estructura, la empresa experimenta cambios en su organización y gobierno a medida que avanza a través de estas etapas. Por último, la dimensión de la familia destaca el papel cambiante de la familia en la empresa a lo largo del tiempo, así como la importancia de establecer límites claros entre los intereses familiares y los intereses empresariales para garantizar la continuidad y el éxito a largo plazo de la empresa familiar.

El modelo de Sharma, Chrisman y Chua se centra en la dinámica de la empresa familiar y su evolución a lo largo del tiempo, considerando tanto la empresa como la familia como sistemas interdependientes. Este modelo propone que la empresa familiar pasa por diferentes etapas de desarrollo, desde la fundación hasta la consolidación y la diversificación, y destaca la importancia de factores como la

profesionalización, la gobernanza y la sucesión en cada etapa. Además, enfatiza la influencia de la familia en la empresa y viceversa, y la necesidad de equilibrar los intereses familiares y empresariales para garantizar la continuidad y el éxito a largo plazo de la empresa familiar.

El modelo organizativo de Ussman, Jiménez y García propone una estructura conceptual para comprender la complejidad de las empresas familiares. Este modelo se compone de tres subsistemas interrelacionados: el sistema familiar, el sistema de propiedad y el sistema de dirección y gestión. Cada uno de estos subsistemas tiene su propia dinámica y objetivos, pero están interconectados y se influyen mutuamente. El modelo destaca la importancia de la profesionalización, la gobernanza y la planificación estratégica para garantizar el éxito y la continuidad de la empresa familiar a lo largo del tiempo.

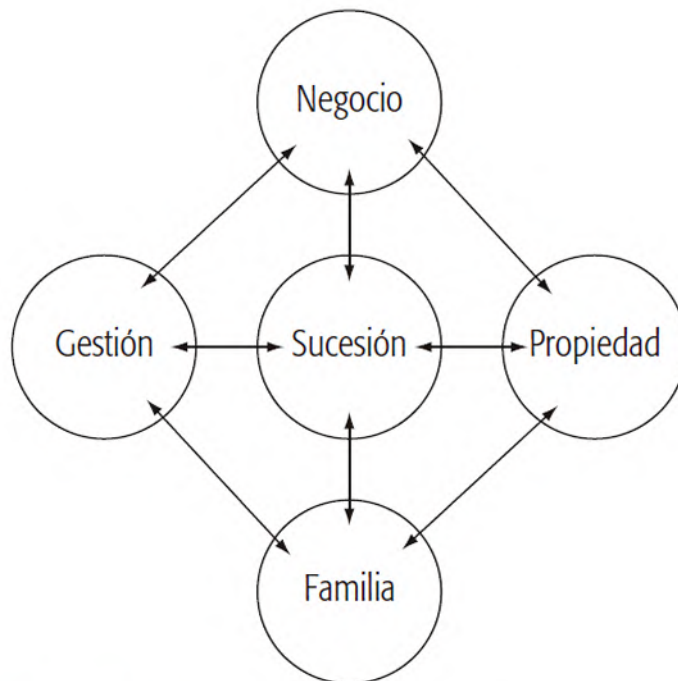
El modelo de los cinco círculos de Amat Salas es un marco conceptual que describe la complejidad de las empresas familiares y su interacción con el entorno. Este modelo se compone de cinco círculos concéntricos: la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión. Cada círculo representa un sistema dentro de la empresa familiar y destaca la interdependencia entre estos sistemas. El modelo destaca la importancia de la gestión integral de la empresa familiar, que considera tanto los aspectos familiares como empresariales, así como la influencia del entorno en el que opera la empresa. Además, resalta la necesidad de establecer límites claros entre los diferentes sistemas y de implementar prácticas de gobierno corporativo para garantizar la continuidad y el éxito a largo plazo de la empresa familiar.

Para el caso de nuestra investigación, será el modelo de los cinco círculos de Amat Salas que proporcione las bases teóricas para realizar nuestra investigación, debido que dicho modelo proporciona una visión integral y sistematizada del proceso de sucesión en empresas familiares. Al dividir el proceso en cinco áreas clave (negocio, familia, propiedad, gestión y sucesión), permite abordar de manera estructurada todos los aspectos relevantes de la sucesión.

2.1.3.1 Modelo de los cinco círculos

El profesor español Amat Salas (2004) propone este modelo para complementar el modelo de los tres círculos. Desglosa el círculo de la empresa en dos: uno, la gerencia como tal, y otro, la empresa como negocio, y agrega una quinta área, la sucesión, como se observa en la Ilustración 12.

Figura 3. Modelo de los cinco círculos



Fuente: Amat Salas (2004)

De esta manera, el modelo de los cinco círculos ofrece una visión más holística y completa de la sucesión en empresas familiares, a continuación, se detalla cada uno de los componentes que lo conforman.

La Familia se considera como el factor diferenciador de este tipo de empresa, donde se presentan problemas como rivalidades y tensiones en el ámbito familiar y en el desarrollo de las actividades empresariales; es decir que lo que sucede en la familia afecta directamente a la empresa por falta de definición de roles, funciones, tareas y responsabilidades mediante un protocolo familiar que especifique los límites entre ambas instituciones.

El Negocio, refiriéndose a la perspectiva estratégica de la empresa y a su competitividad en el mercado, que es el resultado de la elección y el planteamiento del objetivo de mercadeo, sus productos, clientes y políticas al respecto. El inconveniente para este ítem es el mantenimiento de la perspectiva a largo plazo relacionado con la incorporación de nuevas tecnologías y la adaptación al cambio y las dificultades para la profesionalización de la gestión por superposición de intereses.

La Propiedad hace referencia a las relaciones existentes entre los propietarios de la empresa, hagan o no parte de la familia y su armonía entre sí. Los problemas que se presentan en este ámbito son los conflictos que se generan entre los accionistas, la dispersión de la propiedad de las acciones y la ineficiencia de la junta. Se plantea como posible solución que las juntas o los consejos no solo estén integrados por miembros de la familia.

La Gestión hace referencia a la que se hace de los distintos recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo la estrategia establecida. Presenta inconvenientes cuando se renueva la cultura organizacional, el personal y su sistema en general y se agrava la situación cuando históricamente se han tomado decisiones solo con el criterio familiar, lo cual dificulta el traslado generacional.

La Sucesión se refiere a la transferencia del poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, en busca de la continuidad de la empresa en manos de la familia. Comúnmente no se realiza con suficiente planeación para evitar las dificultades que ello acarrea, como la resistencia al retiro del poder, específicamente cuando se es propietario único, fundador y gerente simultáneamente.

En comparación con el Modelo de los Tres Círculos, el Modelo de los Cinco Círculos proporciona un marco más detallado y específico para analizar la sucesión en empresas familiares y fue elegido para ser la base de la presente investigación por las siguientes razones:

El modelo abarca una amplia gama de factores que influyen en la sucesión empresarial, no solo limitándose a aspectos como la familia y la propiedad, como lo

hacen otros modelos más simples que no incluyen dimensiones esenciales para el éxito de la sucesión, como la viabilidad del negocio, la capacidad de gestión y el proceso de sucesión en sí mismo, también hace énfasis en la importancia de las relaciones familiares y la comunicación efectiva en el proceso de sucesión, el entorno empresarial y las condiciones del mercado que pueden afectar la sucesión. Así mismo, el modelo es relativamente sencillo de comprender y aplicar, lo que lo hace accesible para empresas familiares de diversos tamaños y sectores.

2.1.4 Teorías

De acuerdo a la revisión hecha de la literatura especializada, se puede encontrar que el tema la sucesión familiar ha sido abordada desde diversas perspectivas teóricas cada una de las cuales aporta valiosos enfoques que ayudan para comprender la complejidad de este proceso.

Una de estos trabajos aborda el tema desde la teoría de la agencia (Bennedsen, Nielsen, Perez-Gonzalez, & Wolfenzon, 2007) en este estudio, los autores analizan los conflictos de interés que pueden surgir entre los propietarios y los gestores de una empresa dentro del contexto de las empresas familiares, donde los roles de propiedad y gestión a menudo se superponen, estos conflictos pueden ser mitigados, pero la sucesión introduce nuevos desafíos de agencia, especialmente cuando los sucesores deben ganarse la confianza y el control.

En otro de los trabajos revisados, Chirapanda (2020) se basa en la teoría de los Recursos y Capacidades, la cual se centra en cómo las empresas pueden obtener y mantener una ventaja competitiva a través de sus recursos y capacidades internas en el contexto de las empresas familiares; el autor analiza como estos recursos (que incluyen el capital humano y social específico de la familia) influyen en una transferencia exitosa de la próxima generación y su importancia crucial para una sucesión efectiva.

Por su parte, Cabrera-Suárez (2005) basa su estudio en la teoría de sistemas debido a que percibe a la empresa familiar como un sistema compuesto por tres subsistemas interrelacionados: la familia, la empresa y la propiedad, donde la

sucesión es un proceso crítico que afecta a todos estos subsistemas y requiere un equilibrio cuidadoso para mantener la armonía y la continuidad organizacional.

En el caso del estudio de Basco & Bartkevičiūtė (2016), la teoría en la que ellos basan su estudio es la teoría de la coevolución, la cual examina cómo los subsistemas de la familia y la empresa coevolucionan y se adaptan conjuntamente a lo largo del tiempo, influenciándose mutuamente; los autores perciben la sucesión como un punto crítico de esta coevolución, donde las estrategias deben alinearse para asegurar el éxito y la sostenibilidad del negocio familiar.

En ese mismo contexto, Breton-Miller, Miller, & Steier (2004) usan la teoría del capital social para sustentar su estudio en el cual abordan la importancia de las redes y relaciones dentro y fuera de la familia para facilitar una sucesión exitosa; los autores hacen hincapié en que el capital social, tanto interno como externo, es vital para la cohesión familiar y el éxito del proceso de sucesión.

Los enfoques de las investigaciones revisadas y las teorías abordadas en dichos estudios proporcionan diferentes perspectivas sobre los factores que influyen en el éxito de la sucesión de las empresas familiares; a pesar de ello, nuestro estudio tomara en cuenta algunos aspectos de la teoría de los recursos y capacidades; ya que destaca las ventajas competitivas específicas de las empresas familiares, poniendo especial énfasis en el capital humano y social de la familia para lograr una transferencia exitosa.

2.2 Sucesión

En el apartado sucesión, se incluye la definición de sucesión, sus características y proceso, dimensiones y teorías desde las que se ha abordado su estudio.

2.2.1 Definición

La sucesión se define como el mutuo ajuste de los roles entre los miembros actuales y los de las generaciones venideras (Handler, 1994). También es considerada como un conjunto de etapas que ocurren periódicamente en las empresas familiares como consecuencia del paso del tiempo y que afecta tanto a la

dirección como al gobierno, así como a la familia empresarial (Pérez et al., 2007; Rivolta, 2018). Se trata de un momento crucial e ineludible para la empresa y para la familia, que significa no solamente un paso necesario para la continuidad de la primera, sino para la seguridad de la segunda y la estabilidad de ambas (Treviño-Rodríguez, 2010), que exige tanto del predecesor como del sucesor y de la familia dedicación, esfuerzo y objetividad y que finaliza cuando se transmite el poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación (Bañegil Palacios et al., 2012).

Cada sucesión se convierte en un momento de crisis que se extiende al futuro inmediato: si en el tiempo posterior a la sucesión el nuevo director desarrolla con éxito su labor, se va consolidando su figura y autoridad y se va serenando el ambiente en la empresa.

Lo anterior es común en cualquier tipo de empresa, pero en la empresa familiar cada sucesión se enfrenta con la realidad del hecho familiar y esto determina unas condiciones particulares que las empresas de familia deben enfrentar, entre las cuales se destacan: la empresa de familia está inmersa en una estructura de poder familiar que más allá, incluso de la misma estructura accionaria, condiciona decisivamente la operatividad de cualquier decisión y la elección del sucesor debe estar planteada de tal forma que no solamente tenga en cuenta la capacidad directiva real del candidato, sino también la aceptación del mismo por el núcleo familiar o, por lo menos, por las personas más decisivas del mismo, aquellas que hacen opinión.

Esta opinión, a veces, configura como candidato no específicamente al más capaz, desde el punto de vista técnico, sino al que, dentro de determinada capacidad técnica, tiene además la capacidad política para aglutinar y producir consensos y arbitrar en el seno del grupo familiar. La elección del sucesor debe tener en cuenta que no se trata de encontrar quién pueda continuar la gestión de la empresa tal como está siendo conducida hasta el momento, sino que el sucesor va a dirigir la empresa futura, en un entorno futuro con nuevos retos; esto puede exigir nuevas capacidades, diferentes de las que han funcionado satisfactoriamente en el

pasado. No entender esto puede ser una de las mayores fuentes de conflicto y del llamado choque generacional (Bañegil Palacios et al., 2012).

Estos conflictos se presentan no solo como una barrera mental por parte de quien ocupa la dirección y tiene que decidir el sucesor, sino también como una resistencia por parte de aquellos colaboradores profesionales del director, generalmente gente con muchos años de servicio y de identificación con su gestión, que ocupan cargos clave en la estructura.

2.2.2 Características y proceso

El proceso de sucesión generalmente se da por un hecho natural, la naturaleza finita y el proceso de envejecimiento progresivo de las personas, lo cual hace necesario emprender un conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar, y que llevan a la sustitución del empresario encargado de la gestión de la empresa, por otros miembros de la misma familia o por un particular. Este tipo de cambios no siempre son planeados y armónicos; cuando esto ocurre, normalmente genera situaciones traumáticas que incluso llegan a poner en peligro la propia supervivencia de la empresa o el control de esta por parte de la familia propietaria.

De esta forma, el proceso de sucesión lleva necesariamente al surgimiento de criterios sobre la empresa de aquellos que participan en él, los cuales no necesariamente serán coincidentes, sino que, por el contrario, los puntos de partida de dichos criterios son tan divergentes como las expectativas que el propio proceso de sucesión genera. Esto es el resultado de la mayor dispersión de la propiedad y la menor concentración del proceso de toma de decisiones, entre otros factores, que, además, podría generar el surgimiento de relaciones de agencia (Aguilera, 2019).

Sin embargo, el proceso de sucesión también puede ser considerado como una oportunidad para reinventar la empresa, contribuyendo a desarrollar importantes cambios que permitan una dinámica diferente, si el proceso de sucesión es dirigido de manera adecuada. La sucesión en cualquier empresa tiene varios condicionantes que perturban la elección, asociados a la condición de actividad

política y no técnica del proceso de dirección; por lo tanto, hay consideraciones de tipo político que resultan imprescindibles. Estas consideraciones políticas presentan una mayor complejidad en las empresas de familia por la fuerza que tienen el objetivo de mantener la armonía y la convivencia familiar como bienes superiores; de esta forma, puede suceder que se escoja a un candidato menos capaz técnica, administrativa y profesionalmente —en el sentido de su preparación profesional—, pero que da más garantías para el mantenimiento de los valores familiares (Aguilera, 2019).

2.2.3 Dimensiones

De acuerdo con Davis & Harveston, (2001), Ward J. L., (2004) y Sharma, Hoy, & Astrachan (2007) una sucesión exitosa en una empresa familiar se verá reflejada principalmente en tres aspectos: la continuidad del negocio, el desempeño empresarial y la aceptación de la familia y los empleados.

La continuidad del negocio

La continuidad del negocio es una de las dimensiones clave de la sucesión. Según Davis *et al* (2001), la continuidad del negocio se refiere a la capacidad de la empresa para mantener sus operaciones después de la salida de la generación fundadora.

En este sentido, la disminución de la lealtad es un indicador crítico de una sucesión exitosa en una empresa familiar, ya que la pérdida de la lealtad puede tener consecuencias negativas para el desempeño empresarial y la continuidad del negocio. En una empresa familiar, el sentido de la lealtad es especialmente importante debido a las relaciones personales y emocionales que se establecen entre los miembros de la familia y los empleados (Hiebl, 2011).

La disminución de la lealtad puede manifestarse de varias maneras, como la disminución de la productividad, la rotación de personal, la falta de compromiso y el aumento de los conflictos. Estos problemas pueden ser particularmente problemáticos en una empresa familiar, donde la estabilidad y la continuidad son esenciales para el éxito a largo plazo.

Para evitar la disminución de la lealtad, es importante que la nueva generación tenga una visión clara y una estrategia bien definida para la empresa, así como una comprensión profunda de la cultura y los valores de la empresa (Handler, 1994). La comunicación abierta y honesta con los empleados y la familia también es fundamental para fomentar la confianza y el compromiso (Hiebl, 2011).

Desempeño empresarial

La sucesión puede generar un impacto negativo en el rendimiento financiero y operativo debido a la falta de experiencia y capacitación de la nueva generación de líderes, la falta de un plan de sucesión adecuado y la falta de una transición fluida.

La falta de una planificación adecuada y una transición suave puede llevar a una pérdida de la continuidad del negocio, lo que puede afectar el desempeño financiero y operativo de la empresa. Además, la sucesión también puede generar conflictos internos que pueden afectar negativamente la toma de decisiones y la gestión de la empresa (Chrisman, Chua, & Litz, 2005).

En este contexto tanto el rendimiento financiero como el rendimiento operativo son indicadores importantes de una sucesión exitosa en una empresa familiar. El rendimiento financiero se refiere a la capacidad de la empresa para generar ganancias y aumentar el valor de la empresa a largo plazo, mientras que el rendimiento operativo se enfoca en la eficiencia y efectividad en la gestión diaria del negocio.

Bajo la óptica de Sharma & Manikutty (2005) una sucesión exitosa es aquella en la que los miembros de la familia se sienten cómodos y confiados con el liderazgo y la dirección de la empresa. La confianza en el liderazgo ayuda a aumentar la lealtad de los empleados, la cohesión en la empresa y la mejora del rendimiento operativo, así mismo, mencionan que una sucesión adecuada en una empresa familiar puede mejorar significativamente el rendimiento financiero y operativo.

Por otro lado, Anderson & Reeb (2003) sugieren que la falta de una sucesión adecuada en una empresa familiar puede tener un impacto negativo en el

rendimiento financiero de la empresa. Los autores señalan que la falta de preparación adecuada para la sucesión puede llevar a decisiones empresariales inadecuadas y la falta de innovación en la empresa, lo que a su vez puede afectar la rentabilidad.

En un estudio de la consultora PwC (2019) se señala que la planificación de la sucesión es fundamental para el éxito financiero y operativo de una empresa familiar. La planificación adecuada permite a la empresa identificar y desarrollar el talento de la próxima generación de líderes, lo que a su vez ayuda a garantizar la continuidad del negocio y a mejorar la eficiencia operativa.

La sucesión adecuada ayuda a mejorar la confianza en el liderazgo, la lealtad de los empleados y la cohesión en la empresa, lo que a su vez puede mejorar el rendimiento operativo y financiero. Por otro lado, la falta de preparación para la sucesión puede afectar negativamente el rendimiento financiero y la rentabilidad de la empresa.

Aceptación de la familia y de los empleados

La aceptación de la familia y de los empleados es un factor crítico en una sucesión exitosa en una empresa familiar. Si la nueva generación no cuenta con el apoyo de la familia y los empleados, es probable que la transición no sea exitosa y la continuidad del negocio se vea comprometida. Por lo tanto, es importante involucrar a la familia y a los empleados en el proceso de sucesión y asegurarse de que se sientan preparados y apoyados.

La falta de aceptación puede manifestarse en una disminución de la lealtad y el compromiso por parte de los empleados y en la falta de apoyo de la familia. Ward (2004) encontró que la falta de apoyo de la familia es uno de los principales factores que contribuyen al fracaso de la sucesión en las empresas familiares. El autor sugiere que involucrar a la familia en la toma de decisiones y establecer una cultura de apoyo y colaboración puede ayudar a garantizar una transición exitosa.

Por otro lado, la aceptación también puede manifestarse en un mayor compromiso y lealtad por parte de los empleados y en una mayor participación de

la familia en la empresa. Según Chrisman, Chua, & Sharma (2005) la participación de la familia en la empresa se asocia positivamente con el desempeño financiero de la empresa. Esto puede deberse en parte al hecho de que la familia tiene una mayor inversión emocional en el éxito de la empresa y, por lo tanto, puede estar más motivada para trabajar duro y tomar decisiones acertadas.

2.2.4 Teorías

De las investigaciones revisadas para obtener la definición de sucesión y sus principales características, también se hizo un especial énfasis para analizar las teorías desde las que se han abordado dichas definiciones; entre estas teorías está la teoría del ciclo de vida organizacional (Churchill & Lewis, 1983), la cual sugiere que las empresas pasan por diferentes etapas de desarrollo, cada una con desafíos únicos para la sucesión. De acuerdo con los autores las necesidades de sucesión varían según la madurez del negocio, lo que requiere una planificación adaptada a cada etapa; por ejemplo, las estrategias de sucesión en una empresa en fase de crecimiento serán diferentes de las de una empresa en una fase de madurez o declive, lo que implica una necesidad constante de reevaluar y ajustar los planes de sucesión.

Otra teoría que resalto fue la teoría de la contingencia, la cual sugiere que no existe una única mejor manera de gestionar la sucesión; en cambio, el enfoque más efectivo depende de factores específicos del contexto, como el tamaño de la empresa, la estructura familiar y el entorno económico; en su estudio, Sharma, Chrisman, & Chua, (2003) sostienen que la efectividad de las estrategias de sucesión depende de cómo se ajusten a las características específicas de la empresa y la familia; esto implica que las empresas deben adoptar un enfoque flexible y adaptativo para la planificación de la sucesión, teniendo en cuenta sus circunstancias particulares.

Por otro lado, Gómez-Mejía, Cruz, Berrone, & De Castro (2011) en su investigación abordan la teoría de la riqueza socioemocional en la que resaltan que las empresas familiares valoran no solo el rendimiento económico, sino también la preservación de su legado y valores familiares; los autores argumentan que estas

preocupaciones socioemocionales influyen en las decisiones de sucesión, ya que las familias buscan mantener su control y cohesión; lo que puede llevar a decisiones que prioricen la estabilidad y la continuidad familiar sobre las ganancias económicas inmediatas, lo cual es un factor crucial en la planificación de la sucesión.

Sin embargo, la teoría en la que se basará la presente investigación es la teoría de la riqueza socioemocional, ya que ofrece una perspectiva valiosa para comprender las motivaciones y comportamientos de las empresas familiares, especialmente en el contexto de la sucesión. Su énfasis en la riqueza socioemocional resalta cómo los factores no financieros pueden ser determinantes cruciales en la toma de decisiones y en la estrategia empresarial.

2.3 Factores que inciden en la sucesión

En el apartado Factores que inciden en la sucesión, se incluye la definición de los factores que inciden en la sucesión, sus características, dimensiones y teorías desde las que se ha abordado su estudio.

2.3.1 Definición

De acuerdo con Dyer (1986) los factores críticos que influyen en la sucesión en las empresas familiares son aquellas que están relacionadas principalmente con la preparación de los sucesores y el liderazgo; ya que la preparación del sucesor y la alineación de expectativas entre las generaciones entrantes y salientes están relacionadas de manera directa con una sucesión exitosa.

Por otra parte, Sharma, Chrisman, & Chua (2003) consideran que los factores que determinan el éxito de la sucesión en las empresas familiares incluyen aspectos que están muy relacionados con la preparación del sucesor, la calidad de las relaciones familiares y la planificación de la sucesión.

Entre los aspectos que inciden en la sucesión, González & Navas (2017) destacan la importancia de establecer estrategias claras que incluya tiempos y acciones específicas para garantizar el éxito de la transición generacional, los autores también enfatizan en la necesidad de profesionalizar la empresa para

asegurar la continuidad, así como la formación y competencia del sucesor como un factor determinante en el éxito de la sucesión.

Vélez & Pinargote (2024) destacan como que los factores generacionales, como la cultura familiar, la formación académica de los sucesores y la resistencia al retiro de los fundadores, juegan un rol crucial en el proceso de sucesión. Estos autores señalan que, para garantizar una transición exitosa, es fundamental que las nuevas generaciones no solo cuenten con la formación adecuada, sino que también se respeten los protocolos familiares y se integre la tecnología en el proceso. La falta de planificación en estos aspectos puede comprometer la continuidad de la empresa familiar, lo que resalta la necesidad de prepararse adecuadamente para el relevo generacional.

Mokhber, Gi Gi, Abdul Rasid, Vakilbashi, Mohd Zamil, & Woon Seng (2017) resaltan la importancia de la preparación de los herederos y las relaciones familiares; los autores concluyen en su estudio que el nivel de preparación de los sucesores y la armonía entre los miembros de la familia y la empresa tienen un impacto positivo en el desempeño de la empresa, en su estudio muestran que estos factores no solo influyen en la transición, sino que también son esenciales para la prosperidad a largo plazo del negocio

2.3.2 Principales factores de sucesión exitosa

Entre los principales factores que diversos autores han encontrado como aquellos que tienen mayor incidencia en una sucesión exitosa se pueden nombrar los siguientes: la planificación, los conflictos familiares, la cultura organizacional, la preparación de sucesores, la resistencia al cambio, la comunicación, la profesionalización y la percepción de nepotismo son algunas de las problemáticas más comunes que pueden surgir en el proceso de sucesión en empresas familiares.

La adecuada elaboración de un plan de sucesión claro y documentado es una de las principales problemáticas que enfrentan las empresas familiares. La sucesión exitosa requiere una planificación cuidadosa que incluya la identificación

y preparación de sucesores potenciales. Sin un plan adecuado, la transición puede ser caótica y perjudicial para la empresa y la familia.

Los conflictos familiares también son una preocupación importante durante el proceso de sucesión. Las tensiones, rivalidades y conflictos pueden surgir, especialmente si no se abordan adecuadamente. Estos conflictos pueden afectar negativamente la toma de decisiones y la armonía en la familia, lo que a su vez puede afectar el desempeño de la empresa.

La cultura organizacional de una empresa familiar también puede afectar el proceso de sucesión. Si la cultura de la empresa está fuertemente arraigada en la familia fundadora y no se comunica de manera efectiva a la próxima generación, la falta de alineación cultural puede generar conflictos y dificultar la transición.

Otro factor importante es la apropiada preparación de los sucesores. Los sucesores pueden no estar adecuadamente preparados para asumir la gestión de la empresa, ya sea por falta de experiencia, habilidades, conocimiento o la percepción de que no han tenido que ganarse su posición.

La resistencia al cambio por parte de los fundadores y la generación saliente también puede obstaculizar el proceso de sucesión. A menudo, pueden tener dificultades para dejar ir el control de la empresa, lo que puede afectar la adaptación a nuevas ideas y enfoques.

La comunicación efectiva entre las generaciones entrante y saliente también puede generar problemas durante el proceso de sucesión. La comunicación inadecuada o insuficiente puede llevar a malentendidos y desconfianza, lo que puede afectar negativamente el proceso de transición.

Además, la falta de profesionalización de la gestión puede afectar el rendimiento y la competitividad de la empresa. Las empresas familiares a menudo se benefician de la profesionalización de la gestión, y la falta de habilidades de gestión y dirección profesionalizada puede afectar su éxito a largo plazo.

Finalmente, la percepción de nepotismo también puede afectar el proceso de sucesión. La percepción de que los miembros de la familia obtienen puestos o

beneficios sin mérito puede afectar la moral y la motivación de los empleados no familiares, lo que a su vez puede afectar el desempeño de la empresa.

2.3.3 Selección de factores determinantes de sucesión exitosa

Para la selección de factores de sucesión exitosa para este trabajo de tesis, se realizó una minuciosa revisión de los aportes que diversos autores han hecho a la literatura especializada y cuyos estudios se han realizado en los últimos cinco años. Los hallazgos de dicho análisis para identificar en la literatura especializada los factores determinantes de la sucesión exitosa en empresas familiares son planificación, preparación del sucesor, cultura empresarial y profesionalización. En los siguientes apartados, se describe cada una de ellas.

2.3.3.1 Planificación

La planificación de la sucesión en empresas familiares es esencial para garantizar la continuidad y el éxito a largo plazo del negocio, implica establecer estrategias y planes concretos que aseguren una transición fluida y efectiva en la propiedad y el liderazgo de la empresa; la falta de una adecuada planificación de la sucesión puede conducir a problemas de continuidad, conflictos familiares y deterioro del desempeño empresarial (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007).

De acuerdo con La Rocca, Perna, & Snehota (2019), Le Breton-Miller, Miller, & Steier (2020), Sharma & Hoy (2020) y Gupta, Goktan, & Malmi (2021) la planificación de la sucesión va más allá de la mera transferencia de propiedad y liderazgo; también implica asegurar la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del entorno; en este sentido, la planificación estratégica, la planificación de marketing, la planificación financiera y la planificación de recursos humanos desempeñan un papel fundamental.

En cuanto a la planificación estratégica, esta establece la dirección futura de la empresa familiar, definiendo metas y objetivos a largo plazo, identificando desafíos y oportunidades del mercado, y estableciendo una visión clara para el futuro. Esto incluye la definición de un plan estratégico a largo plazo y el análisis del entorno y del mercado (Basco, Calabrò, & Rodríguez, 2019).

Por otro lado, la planificación de marketing es crucial para ajustar la estrategia de marketing durante la sucesión, abordando los cambios en el mercado y las preferencias de los clientes, de acuerdo con Hughes & Sharifian (2020), esto implica desarrollar estrategias efectivas de fidelización de clientes, mediante programas de lealtad, satisfacción del cliente y comunicación personalizada, así como realizar un análisis de la competencia para identificar posibles amenazas y oportunidades.

En cuanto a la planificación financiera, Hoy & Sharma (2020) mencionan que esta proporciona la estructura necesaria para garantizar la estabilidad financiera y el éxito continuo del negocio familiar durante y después de la transición generacional, esto incluye el desarrollo de un plan financiero con objetivos claros y realistas a corto, mediano y largo plazo, así como el establecimiento de una estructura financiera sólida que organice y distribuya los recursos financieros de manera eficiente.

Finalmente, la planificación de recursos humanos conforme con lo que dicen Manzano-García & Ayala-Calvo (2021) se ocupa de las relaciones entre los miembros de la familia y los empleados no familiares durante la sucesión, estableciendo políticas y procedimientos claros para garantizar la equidad y la transparencia en la selección y desarrollo de los sucesores. Esto implica la identificación de roles y responsabilidades, así como el desarrollo de programas de formación y capacitación para preparar a los sucesores y garantizar la continuidad del negocio.

2.3.3.2 Preparación del sucesor

De acuerdo con Sharma, Sieger, & Ullah (2020) la preparación del sucesor en empresas familiares es fundamental para asegurar una transición exitosa de liderazgo y gestión, garantizando así la continuidad y la prosperidad a largo plazo del negocio, este proceso implica capacitar y desarrollar al sucesor designado dentro de la familia empresaria, dotándolo de las habilidades, conocimientos y competencias necesarias para asumir roles de liderazgo y responsabilidad dentro de la organización.

La preparación del sucesor abarca el desarrollo de habilidades gerenciales y empresariales, como la planificación estratégica, la gestión financiera, el marketing, la gestión de recursos humanos y la toma de decisiones, es importante destacar que este proceso no debe ser considerado como un evento aislado, sino como un proceso continuo y gradual que incluye una serie de actividades y estrategias diseñadas para cultivar las habilidades del sucesor (Lutz & Schraml, 2019).

Por un lado, la formación interna implica que el sucesor adquiera experiencia en diferentes departamentos y funciones de la empresa, obteniendo una comprensión holística del negocio a través de rotaciones en áreas diversas, mentorías por parte de líderes actuales y participación en proyectos estratégicos (Harms & He, 2019).

Por otro lado, Levy, Fink, & Karantinou (2019) concuerdan en que la formación externa también es crucial, ya que brinda al sucesor una base sólida en teoría y práctica empresarial a través de programas de posgrado, cursos especializados en gestión empresarial y la oportunidad de establecer una red de contactos profesionales.

Además de los aspectos técnicos y operativos, la preparación del sucesor también se centra en el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión, como la capacidad de comunicación efectiva, la motivación de los empleados, la toma de decisiones estratégicas y la gestión de conflictos; por lo tanto y de acuerdo con Lahdesmaki & Koiranen (2019), el desarrollo de habilidades blandas, como la inteligencia emocional y la capacidad de adaptación, también desempeña un papel crucial en la preparación del sucesor para enfrentar los desafíos únicos de la empresa familiar.

2.3.3.3 Cultura empresarial

La cultura organizacional, según Schein (2010), se refiere a un patrón de supuestos básicos compartidos que caracterizan a una organización y que se transmiten a través de las generaciones de empleados. En el contexto de la sucesión en la empresa familiar, la cultura organizacional puede influir en la forma

en que se manejan los cambios, se toman decisiones y se relacionan con los stakeholders.

Según Ward & Aronoff (1995), la cultura organizacional afecta la adaptación a los cambios, las relaciones dentro y fuera de la organización, y la eficiencia y eficacia de la empresa. Además, puede influir en la selección y preparación del sucesor, así como en la percepción de la capacitación y el desarrollo de habilidades gerenciales y técnicas.

Aunque hay falta de consenso entre los autores sobre las dimensiones de la cultura organizacional en el contexto de la sucesión en la empresa familiar, varios estudios sugieren que está compuesta por valores, normas, pertenencia y adaptación (De Massis, Frattini, & Lichtenthaler, 2019; Davis & Harveston, 2020; Zeng, Xie, & Tam, 2020; Eddleston & Ladge, 2020; Zhan, Hitt, & Arregle, 2020), Estas dimensiones juegan un papel crucial en la forma en que se maneja la sucesión y se gestiona la empresa familiar a lo largo del tiempo.

2.3.3.4 Profesionalización

La profesionalización en la sucesión de empresas familiares implica el cambio de una cultura centrada en la familia a una más orientada a los negocios, mediante la introducción de prácticas y estándares profesionales en la gestión y toma de decisiones. Según Schwass (2003) y Suárez (2007), este proceso es esencial para una transición exitosa generacional, ya que establece roles claros, responsabilidades definidas y políticas que aseguran un gobierno corporativo efectivo.

Gersick et al. (1997) destacan que la profesionalización implica una evolución de una gestión basada en vínculos familiares hacia una centrada en la excelencia y la eficiencia. Esto requiere formación en gestión para los miembros familiares y la búsqueda de talento externo cuando sea necesario.

En síntesis, la profesionalización se refleja en la introducción de sistemas y procesos profesionales en áreas clave como gestión estratégica, toma de decisiones, planificación financiera y gestión de talento. Este enfoque separa la

gestión y propiedad de la empresa de los lazos familiares, basando la elección del sucesor en criterios objetivos y competencias. Además, ayuda a garantizar eficiencia operativa, transparencia y rendición de cuentas, evitando conflictos en el proceso de sucesión (Basco & Calabrò, 2020).

Para su estudio, se consideran cuatro elementos principales: protocolo de sucesión, implementación de procesos profesionales, creación de un Consejo de Administración y profesionalización de la gestión financiera, como señalan Sharma & Irving (2018), Aronoff & Ward (2020), Eddleston & Powell (2020), Kammerlander, Dessì, Bird, & Floris (2020), Kellermanns, Eddleston, & Sarathy (2020) y Weerawardena, Tan, & O'Cass (2020).

2.3.4 Teorías

En lo que respecta a las teorías que las investigaciones que se han basado para realizar sus estudios sobre los factores que inciden en la sucesión se encuentran la teoría la de la transición psicológica, del capital social, de la identidad organizacional, del liderazgo transformacional y de la competencia, capacidad de los sucesores y de los cinco círculos, las cuales han proporcionado un marco conceptual que ayuda a identificar y gestionar los factores clave que influyen en la sucesión en empresas familiares y que enseguida se resumen.

Handler (1994) basa su estudio en la teoría de la transición psicológica la cual implica abordar las preocupaciones emocionales y mentales de los líderes salientes y entrantes, además destaca que, sin un manejo adecuado de estas transiciones, pueden surgir resistencias y conflictos que afecten negativamente la sucesión. El apoyo emocional y el asesoramiento pueden ser cruciales para facilitar este proceso. La teoría de la transición psicológica se centra en los cambios emocionales y psicológicos que experimentan tanto los líderes salientes como los sucesores durante el proceso de sucesión. Esta teoría subraya la importancia de gestionar las emociones, expectativas y la identidad de los individuos involucrados en la sucesión.

Por otro lado, Arregle, Hitt, Sirmon, & Very (2007) con su estudio consideran que el capital social es vital para el éxito de la sucesión ya que proporciona un marco

de confianza y cooperación, los autores argumentan que las redes y las relaciones construidas por la generación anterior deben ser transferidas y ampliadas por los sucesores, lo que puede ayudar en la continuidad del negocio y en la apertura de nuevas oportunidades, en ese sentido la teoría en la que se basan es la teoría del capital social la cual incluye la confianza, las normas y las redes de relaciones que facilitan la coordinación y cooperación para el beneficio mutuo y una transición exitosa.

Por su parte, Milton (2008) basa su estudio en la teoría de la identidad organizacional y se enfoca en cómo la identidad de la empresa y sus valores se mantienen y se transfieren durante la sucesión, particularmente en las empresas familiares, donde la identidad de la organización a menudo está estrechamente vinculada a la familia propietaria; el autor considera que la identidad organizacional es clave para mantener la cultura y los valores de la empresa durante la transición, así mismo, sugiere que la preservación de la identidad organizacional puede facilitar una sucesión más suave al garantizar que los empleados y otros stakeholders sigan identificándose con la empresa y sus objetivos.

Otra de las teorías abordadas es la teoría de la competencia y capacidad de los sucesores, esta teoría se centra en la evaluación y desarrollo de las competencias y capacidades de los sucesores para asegurar que estén bien preparados para asumir el control de la empresa; Sharma & Irving (2005) incluyen en su trabajo aspectos como la formación, el desarrollo profesional y la experiencia práctica necesaria para la gestión efectiva, consideran relevante que los sucesores estén lo suficientemente preparados, con la formación adecuada y experiencia necesaria para asumir roles de liderazgo y gestionar eficazmente la empresa; por lo tanto, la inversión en el desarrollo de competencias del sucesor puede reducir los riesgos asociados con el proceso como tal.

Por último, la teoría de los cinco círculos propuesta por Amat Salas (2004) integra los aspectos familiares, empresariales, de propiedad, de gobierno y de patrimonio en la gestión de la sucesión en empresas familiares; esta teoría destaca la importancia de gestionar de manera integral todos estos aspectos para garantizar

una sucesión exitosa y asegurar la continuidad del negocio y la armonía familiar a largo plazo, debido a que esta teoría ofrece un enfoque completo y multidimensional para entender el fenómeno de la sucesión en empresas familiares servirá como base para nuestra investigación.

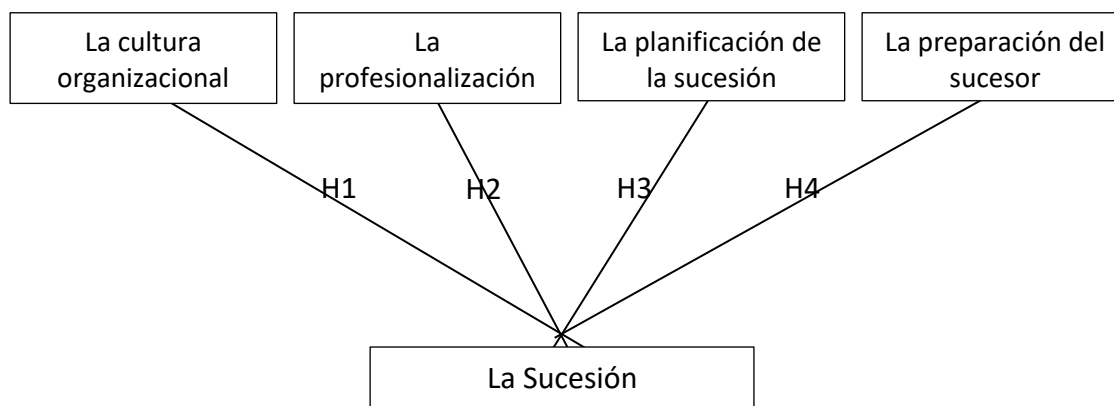
2.4 Modelo teórico hipotético

De acuerdo con Bunge (1973) un modelo hipotético es una estructura conceptual que representa ciertos aspectos de un fenómeno de manera simplificada y abstracta; los modelos hipotéticos permiten formular hipótesis que pueden ser contrastadas empíricamente. En esta definición, Bunge resalta la importancia de los modelos en la ciencia como herramientas para la formulación y prueba de hipótesis, subrayando su papel central en el avance del conocimiento científico.

Este enfoque destaca la función heurística y metodológica de los modelos en la ciencia, facilitando no solo la explicación de fenómenos conocidos, sino también la predicción de nuevos fenómenos y la guía de la investigación empírica.

El modelo hipotético cuantitativo, describe y visualiza las hipótesis que relacionan cada una de las variables de estudio. En el siguiente esquema, se identifica el modelo hipotético del presente estudio.

Figura 4. Modelo hipotético de la investigación



Fuente: Elaboración propia

2.4.1 Cultura Organizacional y sucesión

La cultura organizacional emerge como un factor crítico en la continuidad y éxito de las empresas familiares, según los estudios revisados. Johnson (2019) y Acosta (2019) señalan que, junto con los valores familiares y la planificación de la sucesión, la cultura organizacional influye significativamente en la transición generacional. Rivero (2019) y Chirapanda (2019) enfatizan que una cultura organizacional fuerte, alineada con el planeamiento estratégico, es clave para integrar nuevas generaciones y asegurar el éxito a largo plazo. Muñoz (2020) refuerza esta perspectiva al destacar que la cultura organizacional es esencial en la planificación y éxito del proceso sucesorio, lo que subraya su rol central en la sostenibilidad de las empresas familiares.

Por lo que, se determina que la hipótesis H1: La cultura organizacional incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.

2.4.2 Profesionalización y sucesión

La profesionalización se presenta como un factor clave en el éxito y continuidad de las empresas familiares a lo largo de varias generaciones, según los estudios revisados. Johnson (2019) y Rivero (2019) destacan que, junto con los valores familiares y la integración de nuevas generaciones, la profesionalización de las operaciones es fundamental para el éxito en el proceso de sucesión. Baldazo (2019) y Tang (2019) subrayan la importancia de preparar a los futuros líderes con habilidades profesionales y de integrar a las generaciones actuales y futuras en un proceso de profesionalización que asegure la sostenibilidad del negocio. Muñoz (2020) y Duh (2014) confirman que la planificación y la participación activa en actividades empresariales no solo enriquecen el conocimiento del sucesor, sino que también son cruciales para la continuidad de la empresa. Por su parte, Bizri (2016) y Belmonte (2016) revelan que una planificación sucesoria sólida, que incluya la profesionalización, tiene una influencia significativa en la decisión de sucesión, mientras que Chirapanda (2019) destaca la necesidad de preservar una cultura organizacional que refuerce y apoye este proceso. Estos estudios enfatizan que la

profesionalización es un pilar esencial para asegurar la estabilidad y éxito a largo plazo de las empresas familiares.

Por lo que, se determina que la hipótesis H2: La profesionalización incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.

2.4.3 Planificación y sucesión

La planificación emerge como un pilar fundamental para el éxito en la sucesión de empresas familiares, según los estudios revisados. Morales (2017) y Acosta (2019) subrayan que la correcta planificación, junto con la preparación del sucesor y una cultura organizacional sólida, son esenciales para asegurar la continuidad y éxito del negocio. Aira (2016) y Baldazo (2019) refuerzan la idea de que actitudes como la planeación, el compromiso y la proactividad son cruciales en este proceso. Barroso (2014) y Tang (2019) destacan que la planeación previa permite que la nueva generación transforme y sostenga la empresa de acuerdo con nuevas ideas, asegurando su sostenibilidad a largo plazo. Zehrer (2019) y Wu (2020) enfatizan que la planificación debe considerar tanto el aprendizaje intergeneracional como los atributos del sucesor, lo cual facilita la integración y resiliencia de la familia empresarial. Bizri (2016) y Belmonte (2016) confirman que la planificación de la sucesión influye significativamente en la decisión de continuar con el negocio familiar, mientras que Chirapanda (2019) y Bañegil (2011) resaltan la importancia de la planificación temprana y el desarrollo de instrumentos como el Protocolo Familiar para apoyar este proceso. En conjunto, estos estudios evidencian que la planificación detallada y estratégica es crucial para el éxito de la sucesión en empresas familiares, permitiendo que estas perduren a través de las generaciones.

Por lo que, se determina que la hipótesis H3: La planificación de la sucesión incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.

2.4.4 Preparación del sucesor y sucesión

La preparación del sucesor es identificada como un elemento esencial para garantizar la continuidad y éxito en la transición generacional de las empresas familiares, según los estudios revisados, Morales (2017) y Aira (2016) destacan que la preparación adecuada del sucesor, junto con la planificación y el compromiso, son cruciales para una sucesión exitosa. Baldazo (2019) y Barroso (2014) subrayan que la preparación de los futuros líderes con habilidades profesionales es clave para la estabilidad a largo plazo, y que la nueva generación debe reconstruir la organización de acuerdo con nuevas ideas. Rivero (2019) y Acosta (2019) enfatizan la importancia de alinear la preparación del sucesor con una cultura organizacional fuerte y una planificación estratégica. Duh (2014) y Wu (2020) señalan que la participación activa del sucesor en actividades empresariales y su actitud influyen directamente en la efectividad de la sucesión. Zehrer (2019) y Muñoz (2020) refuerzan que la preparación intergeneracional y la cohesión cultural facilitan la integración de nuevas generaciones, asegurando que las estrategias de sucesión estén alineadas con la visión a largo plazo de la empresa. En conjunto, estos estudios resaltan que la preparación del sucesor, combinada con una planificación cuidadosa y una cultura organizacional sólida, es esencial para la supervivencia y éxito de las empresas familiares a través de las generaciones.

Por lo que, se determina H4: La preparación del sucesor incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.

2.5 Marco contextual

En el marco contextual se describe el contexto internacional, nacional y regional/local de las empresas familiares

2.5.1 Contexto internacional

En lo referente al contexto internacional de las empresas familiares, se puede observar que las familias de todo el mundo no solo tienen lazos de consanguinidad y amistad, sino que también se asocian para conformar distintos tipos de organizaciones. 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 (Molina, Botero, & Montoya, 2016).

Un alto porcentaje de las empresas existentes en el mundo son familiares, las cuales hacen un gran aporte a la economía mundial y a la de los países donde operan. En países desarrollados, estas empresas alcanzan el 80% de las existentes, mientras que en países en vía de desarrollo, llegan a alcanzar hasta un 98% (Sánchez, 2018).

Por ejemplo, en España, de acuerdo con el Instituto de la Empresa Familiar (2023) el 89% de las compañías son empresas familiares, están presentes en diversos sectores y abarcan una amplia gama de tamaños. España ostenta el mayor porcentaje de empresas familiares en comparación con otros países europeos, y según la European Family Businesses (EFB), estas empresas contribuyen con casi el 70% de los empleos en el sector privado en el país. En Estados Unidos, 96% de las empresas son familiares; en Italia, 99%; y en Colombia el 75% de sus empresas pequeñas, medianas y grandes empresas son de índole familiar (Rueda, 2017). En México, según información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020), aproximadamente el 90% de las unidades de negocio son empresas familiares.

En el contexto de los países de América Latina, las empresas familiares poseen una relevancia equiparable, a la del resto del mundo. De hecho, algunos estudios indican que el porcentaje de empresas familiares en esta región es mayor que el promedio global. Según autores como Bermeo y Mera (2017), las empresas familiares comprenden más del 90% de las compañías y generan más del 40% del Producto Interno Bruto (PIB), alrededor del 50% de los empleos y 78% de nuevos puestos de trabajo, así mismo en su investigación Jara, F., San Martín, & Saona (2019) mencionan en Perú el porcentaje es del 75.84%, en Chile es del 75.33%, en Colombia es del 55.42%.

Con los datos anteriores podemos resaltar que la importancia primordial de las empresas familiares radica en que constituyen la forma más común de estructura de propiedad en la mayoría de las economías globales. De acuerdo con Yaman

(2023), las empresas familiares no solo tienen una notable presencia en el producto bruto interno (PBI) y la fuerza laboral de los países en desarrollo, sino también en las economías más avanzadas a nivel mundial. El control familiar abarca una considerable proporción del panorama empresarial en regiones con diversas características institucionales y marcos regulatorios. Así, se puede afirmar que, dentro del conjunto de empresas, las familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico (Fuentes, 2017).

2.5.2 Contexto nacional

Según datos del Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica del Tecnológico de Monterrey (2022), en la actualidad, México ocupa la quinta posición a nivel mundial en cuanto al número de empresas familiares, siendo el 93% de todas las empresas en el país de este tipo, y en conjunto contribuyen con el 95% del empleo total. De todas las empresas familiares mexicanas el 35% están lideradas por sus fundadores, mientras que el 40% son dirigidas por la segunda generación, y solo el 20% corresponde a la tercera generación (Fonseca, Rodríguez, M., & Echeverría, 2022).

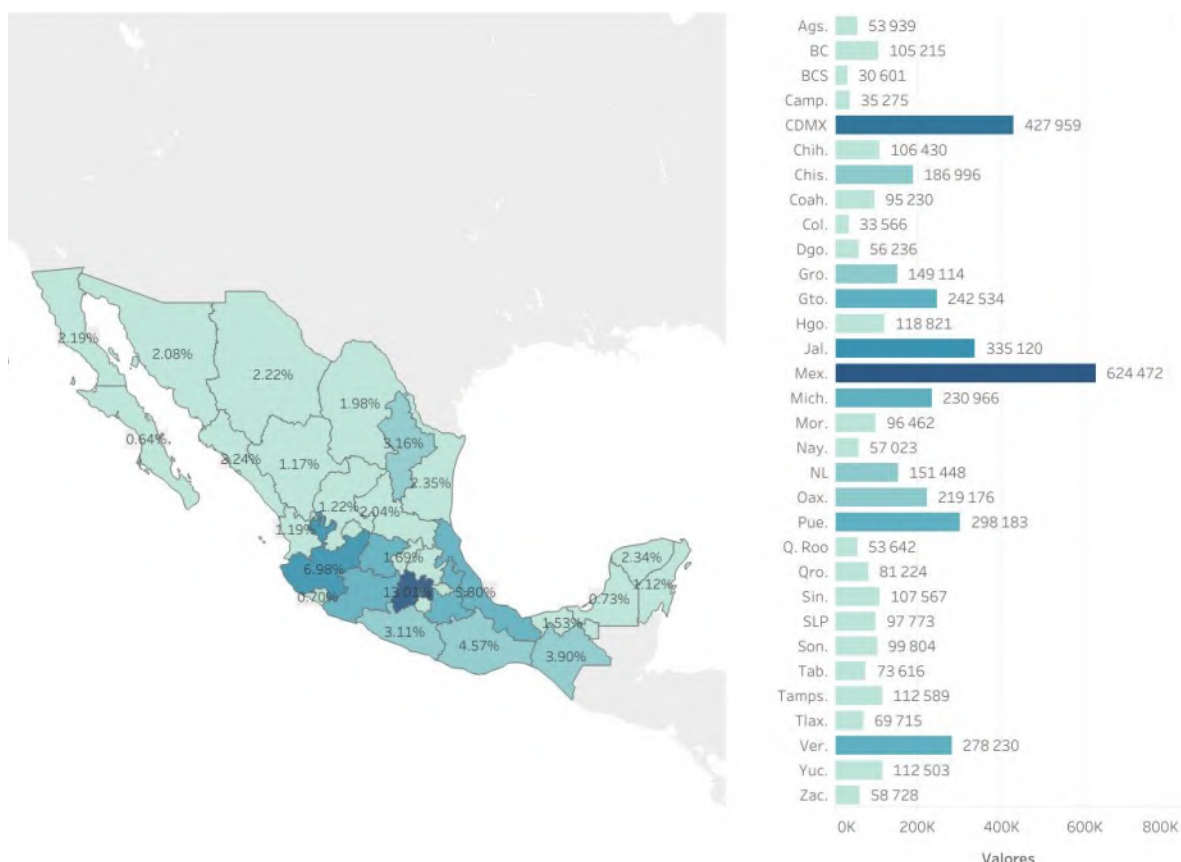
De acuerdo con un estudio realizado por Bolio y Aparicio (2022) para el Centro de Investigación para Familias Empresarias BBVA de IPADE Business School encontraron que en México:

- a. Tan solo el 33% de las empresas sobreviven el paso a la 2da. generación y que apenas el 15% de estas opera hasta la 3ra. generación.
- b. Solamente el 4% de las organizaciones familiares tienen un nivel adecuado de desarrollo en su gobierno corporativo.
- c. El 48% de las empresas familiares que participaron en este estudio están en riesgo de no subsistir, esto debido a la acumulación de malas prácticas que pueden llegar hasta la desintegración familiar y el fracaso del negocio.

- d. Que, respecto a la unidad y armonía familiar, el 34% de la muestra no manifestó cambio alguno y que el 25% de las empresas incluso manifestó un deterioro.
- e. Que el 97% de los líderes son miembros de la familia; el 23% de los liderazgos lo ejercen mujeres, y que el 26% de las direcciones generales son ocupadas por ellas.

Este panorama ha producido un interés creciente en las empresas familiares, desde la academia hasta el ámbito empresarial. Dicho interés es justificable, puesto que, de acuerdo con el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2020), la cantidad de empresas familiares dentro del país ronda el 90% de la totalidad de las compañías existentes, en la Ilustración 1 se puede observar el total de empresas registradas por entidad federativa al Censo Económico 2019 Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2020).

Figura 5. Total de empresas registradas por Entidad Federativa



Fuente: Censo Económico 2019 INEGI (2020).

Es decir, el total de empresas en México de acuerdo al Censo Económico 2019 del INEGI (2020) es de 4'800,157, considerando que el 90% corresponde a empresas familiares, el total estimado es de 4'320,141, siendo éstas micros, pequeñas, medianas y grandes.

2.5.3 Contexto regional / estatal

En lo que corresponde al contexto estatal de Michoacán, oficialmente no se disponen de datos que indiquen la proporción exacta de empresas familiares que corresponde al total de empresas registradas por alguna institución, utilizando la misma estimación de Johnson (2019) y del INEGI (2020), podemos asumir que por lo menos el 90% son empresas familiares.

En la Tabla 1 se puede observar la cantidad de empresas existentes en el estado de Michoacán, información de la cual, según los datos recopilados por el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2020).

Tabla 5. Total de empresas registradas en el estado de Michoacán (Parte 1/2)

Minicipio	Total Empresas	Minicipio	Total Empresas
Acuitzio	15	Jacona	195
Aguililla	0	Jiménez	7
Álvaro Obregón	366	Jiquilpan	114
Angamacutiro	5	José Sixto Verduzco	4
Angangueo	147	Juárez	2
Apatzingán	471	Jungapeo	3
Aporo	79	La Huacana	0
Aquila	2	La Piedad	882
Ario	13	Lagunillas	18
Arteaga	0	Lázaro Cárdenas	34
Briseñas	15	Los Reyes	190
Buenavista	32	Madero	360
Carácuaro	0	Maravatío	806
Charapan	0	Marcos Castellanos	1
Charo	244	Morelia	13,526
Chavinda	82	Morelos	4
Cherán	8	Múgica	26
Chilchota	92	Nahuatzen	2
Chinicuila	0	Nocupétaro	0
Chucándiro	97	Nuevo Parangaricutiro	1

Tabla 5. Total de empresas registradas en el estado de Michoacán (Parte 2/2)

Churintzio	4	Nuevo Urecho	0
Churumuco	0	Numarán	5
Coahuayana	0	Ocampo	2
Coalcomán de Vázquez Pallares	38	Pajacuarán	15
Coeneo	110	Panindícuaro	11
Cojumatlán de Régules	10	Paracho	14
Contepec	300	Parácuaro	1
Copándaro	220	Pátzcuaro	527
Cotija	108	Penjamillo	20
Cuitzeo	599	Peribán	0
Ecuandureo	63	Purépero	80
Epitacio Huerta	181	Puruándiro	254
Erongarícuaro	49	Queréndaro	385
Gabriel Zamora	1	Quiroga	112
Hidalgo	15	Sahuayo	40
Huandacareo	462	Salvador Escalante	822
Huaniqueo	200	San Lucas	0
Huetamo	1	Santa Ana Maya	278
Huiramba	34	Senguio	174
Indaparapeo	290	Susupuato	0
Irimbo	125	Tacámbaro	126
Ixtlán	114	Tancítaro	0
Tangamandapio	231	Tuzantla	0
Tangancícuaro	124	Tzintzuntzan	32
Tanhuato	11	Tzitzio	42
Taretan	1	Uruapan	1,977
Tarímbaro	858	Venustiano Carranza	131
Tepalcatepec	49	Villamar	109
Tingambato	0	Vista Hermosa	79
Tingüindín	82	Yurécuaro	239
Tiquicheo de Nicolás Romero	0	Zacapu	213
Tlalpujahua	159	Zamora	1,207
Tlazazalca	84	Zináparo	8
Tocumbo	52	Zinapécuaro	521
Tumbiscatío	0	Ziracuaretiro	2
Turicato	1	Zitácuaro	249
Tuxpan	1		

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2020).

Es decir, el total de empresas en Michoacán de acuerdo al INEGI (2020) y en concordancia a los datos del padrón de Coparmex es de 30,095, considerando que

el 90% corresponde a empresas familiares, el total estimado es de 27,086, siendo éstas micros, pequeñas, medianas y grandes.

La información de la Tabla 1, brinda una idea de la concentración de empresas por municipio. Como era de esperarse, Morelia es el municipio que concentra la mayor cantidad de empresas (44.94%), esto al ser la capital del estado. Los que le siguen en proporción dentro del total estatal son: Uruapan (6.57%), Zamora (4.01%) y Tarímbaro (2.85%).

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

En el capítulo 3 se describe el camino metodológico para llevar a cabo la investigación.

3.1 Enfoque cuantitativo

De acuerdo con Pérez y Sánchez (2018), la investigación cuantitativa es un proceso sistemático que se basa en la medición de variables para obtener datos numéricos, los cuales son analizados utilizando técnicas estadísticas con el fin de establecer patrones, relaciones y regularidades en un fenómeno específico, en esta definición los autores destacan la importancia de la medición y el análisis estadístico en una determinada investigación.

Por otro lado, García y Rodríguez (2017) la describen como un método de investigación que se apoya en la cuantificación de datos y la aplicación de procedimientos estadísticos para obtener resultados generalizables y reproducibles, bajo la óptica de García y Rodríguez, la investigación cuantitativa debe tener la capacidad para generar conclusiones que puedan aplicarse a poblaciones más amplias y que sean verificables a través de la replicación del estudio.

Por lo tanto, tomando en cuenta las definiciones de los autores anteriores, la presente investigación será de orden cuantitativo debido a que se ha concebido como un proceso riguroso y sistemático que empleará distintas técnicas estadísticas para recolectar, analizar e interpretar datos numéricos con el fin de obtener conclusiones válidas y generalizables sobre el estudio de los factores que inciden en la sucesión generacional de las empresas familiares medianas y grandes en el estado de Michoacán y así poder predecir el comportamiento de una variable a partir del grado de su relación con otra.

3.2 Diseño de investigación cuantitativo

El diseño de la investigación es correlacional, explicativa, transversal, no experimental, de campo con datos primarios.

De acuerdo con Martínez y Martínez (2019) el diseño correlacional de investigación es una estrategia de investigación que permite identificar la existencia y naturaleza de relaciones entre variables en un contexto específico, proporcionando información sobre la fuerza y dirección de dichas relaciones; desde esta perspectiva, se destaca que la presente investigación tendrá un diseño investigativo correlacional, pues identificará, explorará y describirá el grado de relación, asociación o interacción existente entre dos o más variables implicadas en el proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas y grandes en el estado de Michoacán y así poder predecir el comportamiento de una variable a partir del grado de su relación con otra.

Por otra parte, y bajo la óptica de Babbie (2016) la investigación explicativa es considerada como un enfoque dentro del método científico que busca comprender las relaciones causales entre variables y fenómenos. Su objetivo principal es explicar por qué ocurren ciertos fenómenos, eventos o comportamientos, identificando las relaciones de causa y efecto subyacentes; así pues podemos considerar que la presente investigación tendrá dicha característica al tener como uno de los objetivos a cumplir lo anteriormente señalado.

Aunado a lo anterior, Muñiz y Hernández (2017) consideran al diseño transversal como una técnica de investigación que recoge información de una muestra representativa en un único momento, facilitando el análisis de asociaciones entre variables en un instante específico. La definición presentada por los autores coincide con las características de nuestra investigación, puesto que se analizarán las relaciones entre variables a partir de la obtención de datos de la población de estudio en un solo punto temporal en específico.

Otra de las características que la presente investigación tendrá es el diseño no experimental, el cual según Fraenkel y Wallen (2006), se caracteriza por la ausencia de manipulación deliberada de variables independientes, la incapacidad de controlar los factores que influyen en el comportamiento y el nulo control sobre la asignación de sujetos a condiciones experimentales; en nuestro caso se recopilarán datos observacionales o correlacionales para examinar las relaciones

entre variables, sin intervenir en el entorno natural en el que se lleva a cabo el estudio.

En relación al diseño de campo Neuman (2014) enfatiza a que esta se refiere a la recolección de datos directamente en el lugar donde ocurren los fenómenos que son objeto de estudio, lo cual coincide el presente estudio debido a que implicará la recopilación de datos directamente del entorno natural o real de los sujetos del estudio, lo que permitirá que el investigador se involucre en la realidad cotidiana de los participantes permitiendo una comprensión más profunda, contextualizada y detallada de los procesos y comportamientos observados con respecto al objeto de estudio.

Finalmente, Bryman (2016) hace referencia al diseño de la investigación con datos primarios como la recopilación de datos de primera mano, es decir, datos que se han recolectado específicamente para el propósito de la investigación en cuestión, lo que implica que el investigador recopile información original mediante métodos como encuestas, entrevistas, observaciones o experimentos, en lugar de utilizar datos secundarios que ya existen, en ese sentido nuestra investigación llevara a cabo la recolección de datos de manera directa de los participantes a través de encuestas y entrevistas, es decir se sustentara en el diseño de la investigación con datos primarios.

3.3 Población

Acerca de la población de estudio, Martínez y García (2016) la definen como el conjunto de unidades que cumplen con los criterios de inclusión establecidos por el investigador y que son relevantes para responder a las preguntas de investigación planteadas. Estos autores hacen hincapié en la importancia de delimitar claramente la población de interés para garantizar la validez y la generalización de los resultados obtenidos. En el caso específico de nuestra investigación se considerará como población de estudio al conjunto de todas las empresas familiares ubicadas en el estado de Michoacán, estado que se distingue por su rica diversidad cultural, geográfica y económica, lo que lo convierte en un microcosmos interesante para estudiar y comprender las dinámicas que las empresas familiares llevan a cabo

antes, durante y después de la sucesión (Johnson, 2019); aunado a lo anterior, Michoacán alberga una gran cantidad de empresas familiares en diversos sectores, incluyendo la agricultura, la industria alimentaria, el turismo y la manufactura, entre otros (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2020). Esta diversidad sectorial brinda la oportunidad de analizar cómo las características específicas de cada industria afectan el proceso de sucesión de las empresas familiares y cómo estas se posicionan dentro de sus respectivos mercados.

Además de lo anteriormente expuesto, se propone la investigación en el estado de Michoacán por dos motivos de suma importancia. El primero de ellos es que es un estado que no cuenta con suficiente investigación previa esto permite crear una inquietud y a su vez semillero de futuras investigaciones. Por otro lado, es el estado donde vivo y conozco la falta de investigación al respecto que existe. Anteriormente solo se ha llevado una tesis doctoral con tema similares por parte de un alumno del Doctorado en Administración en la Universidad Michoacana de San de Nicolas de Hidalgo (Johnson, 2019).

Para asegurar que la muestra sea representativa y que los resultados obtenidos sean válidos y confiables se establecieron criterios de inclusión y exclusión; los cuales según Hernández *et al* (2014) son las características que permiten definir los límites de la población o muestra que será objeto de estudio, con el fin de asegurar la representatividad y la homogeneidad de la muestra, estos criterios han sido seleccionados cuidadosamente para garantizar que la muestra del estudio sea adecuada para responder a las preguntas de investigación y para evitar sesgos que puedan afectar la validez de los resultados, en este sentido los criterios de inclusión aplicables al presente estudio fueron los siguientes:

- Que la empresa sea considerada de carácter familiar
- Que tenga un tamaño considerado como mediano o grande
- Que la empresa tenga una estructura organizacional formal o en camino a formarla.

- Que la empresa tenga al menos 5 años operando.
- Que la empresa sea administrada por algún miembro de la familia del fundador.
- Que la empresa este registrada legalmente.
- Que la empresa este afiliada a la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX).

De esta manera se creó la lista maestra, la cual, de acuerdo a Kerlinger y Lee (2002) es una herramienta esencial en la investigación, ya que proporciona una base sólida para la selección de la muestra y facilita el seguimiento de los sujetos a lo largo del estudio; los autores también destacan la necesidad de mantener la confidencialidad y la integridad de la información contenida en la lista maestra para proteger la privacidad de los participantes; así pues, de acuerdo con los criterios de inclusión se consideraron 253 empresas que cumplieron los aspectos anteriormente mencionados.

De estas 253 empresas que en un principio fueron consideradas debido a que cumplieron con los criterios para su inclusión en el estudio, se excluyeron 67, esto debido a que mostraron características que coincidieron con al menos uno de los criterios de exclusión siguientes:

- Empresas familiares cuyo proceso de sucesión esté en curso y no haya sido completado al momento de la investigación.
- Empresas familiares con menos de 5 años de operación.
- Empresas familiares con menos de 50 empleados.
- Empresas familiares con problemas financieros graves o en proceso de quiebra.
- Empresas familiares con conflictos internos graves o disputas familiares no resueltas.

- Empresas familiares que operen exclusivamente en mercados internacionales.
- Empresas familiares que no estén dispuestas a proporcionar acceso a información relevante sobre su proceso de sucesión empresarial.

De esta manera, el total de empresas consideradas para el estudio que cumplieron a cabalidad con los criterios de inclusión han sido de 186; por lo que siguiendo a Polit y Beck (2017) debemos hacer la distinción entre poblaciones finitas e infinitas, debido a que es de suma importancia en la selección de métodos de muestreo y en la interpretación de los resultados de la investigación; por lo tanto, es pertinente considerar las definiciones de población finita e infinita propuestas por Ruiz (2013) para identificar el tipo de nuestra población de estudio:

- Población finita: es un grupo identificable y delimitado que consiste en un número específico de elementos.
- Población infinita: es un conjunto de elementos tan grande que, para fines prácticos, se considera inagotable.

De acuerdo con estas definiciones y sabiendo que el total de empresas consideradas para el estudio es de 186 y debido a que este es un número determinado de elementos y pueden ser enumerados e identificados de manera precisa se debe considerar como una población finita (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Así mismo, se considerará como el sujeto de estudio al fundador, dueño, directivo, gerente o administrador que siendo miembro de la familia dueña de la empresa pueda emitir una opinión con conocimiento de razón, una visión amplia y objetiva del proceso de sucesión generacional de la empresa encuestada.

3.4 Muestra y Diseño muestral

Sarantakos (2013) define la muestra de estudio como un subconjunto seleccionado de una población más amplia, que se utiliza para llevar a cabo un estudio y obtener resultados que se puedan generalizar a la población, dicha muestra debe ser determinada de manera sistemática para minimizar el sesgo y maximizar la validez externa, de acuerdo con esto y en concordancia con Kerlinger & Lee (2002) la determinación de una muestra en una población finita es una solución pragmática para llevar a cabo investigaciones en entornos en casos donde la población es dispersa geográficamente, el cual es el caso de la presente investigación.

Por su parte, Hernández *et al* (2014) consideran que la determinación del tamaño de la muestra debe ser considerado como un proceso crítico en la investigación, y la elección de la opción adecuada dependerá de las características específicas del estudio, la naturaleza de la población, los objetivos de investigación y los recursos disponibles. Para Fischer de la Vega y Navarro (1996), la fórmula para realizar el cálculo de la muestra del presente estudio atiende a la clasificación de poblaciones finitas y se deberá utilizar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 qpN}{e^2(N-1) + \sigma^2 pq}$$

Los valores en esta fórmula, el nivel de confianza (σ) es del 95%, que en la puntuación Z es igual a 1.96; el error de estimación máximo aceptado (e) es del 5%; la probabilidad de éxito o a favor (p) y la probabilidad de fracaso o en contra (q) es del 50%; el tamaño de la población (N) es de 186. En la tabla 1 se desglosa el cálculo de acuerdo con la fórmula anteriormente mencionada.

Tabla 6. Determinación de la muestra

$$\sigma = \begin{matrix} \text{Nivel de} \\ \text{confianza} \end{matrix} = 1.96$$

$$n = \frac{\sigma^2 qpN}{e^2(N-1) + \sigma^2 pq}$$

**En
donde:**

e	= Error de estimación	= 5%
N	= Población	= 186
p	= Probabilidad a favor	= 50%
q	= Probabilidad en contra	= 50%
n	= Número de elementos	= 126

Fuente: Fischer de la Vega y Navarro (1996)

Por lo tanto, para la presente investigación, el tamaño de la muestra se conformó por un total de 126 empresas familiares de tamaño mediano y grande ubicadas en el estado de Michoacán.

En cuanto a la forma de llegar a cada una de las unidades de la muestra, de acuerdo con Arnau & Bono (2009) el diseño muestral en una población finita es el proceso de planificar y seleccionar una muestra representativa de individuos de una población limitada y conocida, que capture adecuadamente la variabilidad y las características de la población; los autores recalcan la importancia de este procedimiento para obtener conclusiones válidas y generalizables sobre la población de interés que se desea estudiar.

Hay diferentes técnicas de muestreo probabilístico y no probabilístico que proporcionan diseños muestrales eficientes. Entre las técnicas de muestreo probabilístico se puede mencionar: muestreo aleatorio simple, muestreo estratificado, muestreo por conglomerados, entre otros. De las técnicas de muestreo no probabilístico, se puede mencionar: muestreo por conveniencia, muestreo por juicio, muestreo intencional, muestreo por cuotas, muestreo por expertos, muestreo por criterio y muestreo por grupos homogéneos (Creswell & Creswell, 2017).

En el caso de la presente investigación la técnica de diseño muestral que se utiliza es por criterio (García & Rodríguez, 2017).

3.5 Técnica de levantamiento de datos

Según Hernández et al, (2014), el levantamiento de datos cuantitativos comprende una serie de procedimientos diseñados para obtener información numérica sobre variables previamente definidas en una investigación. Según Kerlinger y Lee (2002), las técnicas de levantamiento de datos cuantitativos pueden incluir: encuestas, observación estructurada, pruebas estandarizadas, análisis de contenido, entre otras.

Considerando lo anterior, se determinó que la técnica para llevar a cabo la recolección de datos del presente estudio sea la encuesta que de acuerdo a Kerlinger y Lee (2002) implica la recopilación de datos a través de cuestionarios que se administran a la muestra representativa de la población objetivo.

De acuerdo con Polit & Beck (2017) las encuestas pueden ser realizadas de manera presencial, telefónica, por correo electrónico o en línea, y se utilizan para obtener información sobre actitudes, opiniones, comportamientos y características demográficas de los participantes, en este mismo orden de ideas, se determinó que para el caso de la presente investigación la encuesta sea aplicada de manera presencial a todos los participantes del estudio.

A continuación, se describe el proceso y la manera en que se realizaron las encuestas:

- Contacto con los encuestados: Se estableció contacto con los encuestados a través de un comunicado vía correo electrónico que la gerencia de la COPARMEX emitió con el objetivo de invitarlos a participar en la encuesta. En este contacto inicial, se explicó el propósito del estudio y así mismo, se solicitó la confirmación para su participación.
- Confirmación de cita: Una vez obtenida la confirmación, así como el consentimiento de los participantes de la encuesta para poderles realizar la entrevista, se estableció una fecha y un horario para poder

realizar la visita a la empresa y de esta manera poder administrar la encuesta.

- Administración de la encuesta: como siguiente paso del proceso, se llevó a cabo la visita a cada una de las empresas para poder realizar la entrevista de manera presencial, se siguió un protocolo estandarizado para garantizar la consistencia en la recopilación de datos.
- Seguimiento y reprogramación: En algunos casos en los que los encuestados no pudieron completar la encuesta en la fecha y horario acordado, fue necesario reagendar en una nueva fecha y comenzar nuevamente el proceso.
- Recopilación de datos: Una vez completada la encuesta, se recopilaron y ordenaron los datos obtenidos, los cuales en etapas posteriores serán analizados mediante técnicas estadísticas descriptivas y técnicas inferenciales.

3.6 Instrumento para levantamiento de datos cuantitativos

Martínez y García (2016) describen los instrumentos para levantamiento de datos cuantitativos como herramientas estructuradas y sistemáticas que permiten la recolección de información de manera objetiva y estandarizada. Estos instrumentos son diseñados cuidadosamente para garantizar la fiabilidad y validez de los datos recopilados, así como para facilitar el análisis estadístico posterior

En el caso de la presente investigación se usará el cuestionario, el cual de acuerdo con Rojas, Fernández, y Pérez (1998) es el documento que recoge de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el estudio, por otra

parte y de manera similar, Sierra (2007) considera que este instrumento consiste en aplicar, a una muestra definida de individuos, una serie de preguntas o ítems sobre un determinado problema de investigación del que nuestro objetivo es conocer algo; en otras palabras, el uso de esta herramienta en la presente investigación implica convertir las variables de estudio a ítems concretos que al ser respondidos por los sujetos de estudio, se generen respuestas fiables, válidas y susceptibles de ser cuantificadas.

De acuerdo con Creswell & Creswell (2017) los cuestionarios pueden clasificarse en tres categorías principales, de acuerdo al nivel de su estructuración:

- Cuestionarios no estructurados: también conocidos como entrevistas abiertas, no contienen preguntas predefinidas y permiten que los encuestados respondan libremente y en detalle sobre un tema específico, estos cuestionarios proporcionan datos cualitativos ricos y descriptivos que pueden ayudar a explorar nuevas áreas temáticas y generar hipótesis para investigaciones futuras; los cuestionarios no estructurados son útiles cuando se busca comprender las experiencias, percepciones y emociones de los encuestados de manera holística y profunda.

- Cuestionarios semiestructurados: este tipo de incluyen tanto preguntas cerradas como preguntas abiertas que permiten a los encuestados proporcionar respuestas detalladas y en sus propias palabras, ofrecen una combinación de datos cuantitativos y cualitativos, lo que permite obtener una comprensión más profunda y rica de los temas investigados; los cuestionarios semiestructurados son útiles cuando se busca explorar temas complejos y comprender las experiencias y perspectivas de los encuestados en profundidad.

- Cuestionarios estructurados: este tipo de cuestionarios es altamente estandarizado y permite la recopilación de datos de manera rápida y eficiente, contienen preguntas cerradas y predefinidas, en las que los encuestados eligen entre una serie de opciones de respuesta, las preguntas están diseñadas para recopilar datos de manera cuantitativa y objetiva. Los cuestionarios estructurados son útiles cuando se busca obtener datos precisos y comparables entre diferentes encuestados, ya que permiten analizar los resultados de manera estadística.

De la clasificación anterior se ha seleccionado al cuestionario estructurado como el instrumento para levantamiento de datos para la investigación, así mismo Babbie & Benaquisto (2014) consideran que existen dos enfoques principales para la creación de cuestionarios:

- Los cuestionarios adaptados de cuestionarios ya existentes: Son cuestionarios que han sido desarrollados y validados previamente por otros autores y que son adaptados para ajustarse mejor a las necesidades de la investigación en curso.
- Los cuestionarios contruidos por los autores: Este tipo de cuestionarios son diseñados específicamente para una investigación particular, y las preguntas se crean de acuerdo con los objetivos y las hipótesis del estudio.

De estas dos opciones metodológicas, se ha optado por utilizar un cuestionario contruido específicamente para la presente investigación. Esta decisión se fundamenta en una serie de razones metodológicas, prácticas y contextuales que refuerzan su pertinencia y utilidad. Puesto que, al tratarse de un instrumento diseñado específicamente para este estudio, las preguntas fueron elaboradas con un enfoque preciso en las variables, hipótesis y objetivos

planteados, lo que garantiza una alineación perfecta con la naturaleza única de la investigación. A diferencia de los cuestionarios adaptados, cuya estructura podría contener elementos no del todo relevantes para el contexto específico del trabajo, este enfoque permite eliminar ambigüedades y asegurar que cada ítem aborde de manera directa los aspectos clave del proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas y grandes en el estado de Michoacán y así poder analizar su comportamiento.

Además, la construcción del cuestionario desde cero brindó la flexibilidad necesaria para incorporar dimensiones innovadoras o poco exploradas en la literatura existente, adaptándose a las particularidades del contexto moreliano. Esto resulta crucial en investigaciones que, como la presente, buscan responder a preguntas originales o explorar relaciones entre variables que no han sido suficientemente estudiadas con instrumentos estandarizados.

Por otro lado, aunque el proceso implicó una mayor inversión de tiempo en las fases de diseño y validación (incluyendo pruebas piloto, análisis de consistencia interna y ajustes iterativos), esta rigurosidad metodológica fortalece la confiabilidad de los datos obtenidos. A diferencia de una adaptación, donde podrían persistir sesgos derivados de contextos previos no compatibles, el cuestionario construido evita estos riesgos al controlar desde su génesis el lenguaje, la estructura y la secuencia lógica de las preguntas.

Para efecto de llevar a cabo la construcción del cuestionario que será utilizado para la recolección de datos, se han seguido las recomendaciones que Rojas (2021) sugiere.

En primera instancia, es necesario tener una comprensión clara de los objetivos de la investigación, para ello se ha respondido a interrogante ¿Cuáles son las preguntas de investigación a las que se pretende dar respuesta?; de igual manera se han identificado los objetivos, ambos aspectos serán los que guiarán el diseño del cuestionario asegurando que los ítems sean relevantes y útiles para alcanzar los objetivos de la investigación.

Una vez establecidos los objetivos del estudio, es importante identificar y destacar las variables que serán investigadas, para ello se ha realizado la pregunta ¿Qué conceptos se pretenden medir?; las variables proporcionarán la base para formular los ítems del cuestionario y determinarán qué información se necesita recopilar.

Antes de comenzar a redactar los ítems del cuestionario, se consideró útil revisar la literatura existente relacionada con nuestro tema de investigación, con el fin de identificar la manera en que demás autores plantean los ítem y escalas de medición que han sido utilizadas previamente en otras investigaciones.

Después de revisar los objetivos de la investigación, las variables de estudio, así como otras investigaciones, finalmente, se pueden desarrollar las ítems y escala de medición del instrumento de recolección de datos.

3.7 Validación de contenido por juicio de expertos

De entre los aspectos esenciales que debe cumplir cualquier instrumento de medición son la validez y la confiabilidad (Li & Takakuwa, 2016), siguiendo esta idea, se llevaron a cabo los procesos correspondientes para revisión del instrumento con respecto a su validez. La validez de contenido se refiere a la medida en que un instrumento de medición realmente evalúa el constructo que se pretende medir (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El proceso de validación por juicio de expertos involucra en primera instancia la selección de un grupo de expertos en el campo de estudio (Polit & Beck, 2017). Después de integrado este grupo, serán ellos quienes evalúen el contenido y la relevancia de los elementos del instrumento de medición, así mismo, emitirán sus comentarios y sugerencias para mejorar la claridad, la coherencia y la adecuación de los elementos del instrumento (Supo, 2013).

En el caso de la presente investigación, han sido once los expertos seleccionados y su función principal será la de revisar los ítems del cuestionario en función a su utilidad, para ello los ítems se clasificarán en 3 categorías:

1. *Esencial*: Si la presencia o inclusión del ítem en el instrumento de medición es fundamental para capturar adecuadamente el constructo que se pretende medir.
2. *Útil pero no esencial*: Si el ítem proporciona información valiosa o relevante para el constructo que se pretende medir, pero su eliminación no compromete significativamente la validez del instrumento en su conjunto.
3. *No esencial*: Si el ítem no contribuye significativamente a la medición del constructo que se pretende evaluar.

Según Tejada (1995) la validez del contenido de un instrumento es el grado de precisión con que el instrumento en referencia mide realmente lo que está destinado a medir. Tomando en cuenta lo anterior, el instrumento fue sometido al escrutinio de un grupo de once expertos para la determinación del coeficiente de validez de contenido.

3.7.1 Selección de expertos

Para la elección de expertos, se utilizaron una serie de criterios estructurados que Cabero & Llorente (2013) denominan Biograma. En el Biograma se elabora una biografía del experto en función a los siguientes aspectos: su formación académica, experiencia laboral y características que lo convierten en experto. Establecer criterios claros ayuda a identificar a aquellos individuos que poseen el conocimiento y la experiencia necesarios para realizar una evaluación rigurosa del contenido en cuestión (Babbie, 2016).

Otro enfoque para la selección de expertos es consultar a profesionales y académicos que trabajen en el campo de estudio y solicitar recomendaciones sobre posibles expertos. Estas personas pueden tener una visión amplia de quiénes son considerados expertos en el área y pueden proporcionar sugerencias valiosas sobre quiénes podrían ser los mejores candidatos para participar en el proceso de

validación (Hernández et al, 2014). Se describen a continuación las generales de los 11 expertos seleccionados:

Tabla 7. Generales de los 11 expertos (Parte 1/3)

Experto	Profesión o Cargo	Grado de estudios	Razón de selección
1	Director financiero	Licenciatura	Experiencia profesional y conocimiento especializado en el campo financiero, ha sido asesor de diversas empresas familiares
2	Socio fundador de farmacéutica	Preparatoria	Su experiencia en la sucesión empresarial es sobresaliente ha liderado el proceso de transición generacional en su propia empresa, asegurando una transferencia efectiva de liderazgo y conocimiento.
3	Presidente de empresa de servicios	Licenciatura	La combinación de habilidades ejecutivas y conocimiento en la transición generacional que experimentó lo han convertido en asesor para guiar a las empresas a través de procesos de sucesión.
4	Director de empresa inmobiliaria	Maestría	Tiene un profundo conocimiento en la gestión empresarial del sector inmobiliario, su experiencia práctica le brinda una perspectiva amplia sobre los procesos y las mejores prácticas en la sucesión empresarial

Tabla 7. Generales de los 11 expertos (Parte 2/3)

Experto	Profesión o Cargo	Grado de estudios	Razón de selección
5	Director de industrializadora de plásticos	Licenciatura	Ha formado parte del consejo directivo de una empresa durante su proceso de sucesión, además de su experiencia laboral en la industrializadora le ha permitido obtener la experiencia y conocimiento necesario para identificar problemas potenciales que puedan surgir durante procesos de sucesión empresarial.
6	Director de empresa textil	Maestría	Realizo la planificación y ejecución de la transición en su propia empresa textil, posee una Maestría que complementa su sólida formación académica y experiencia en el ámbito empresarial.
7	Catedrático universitario en administración	Maestría	Su experiencia como catedrático le ha permitido investigar y comprender en profundidad los diversos aspectos de la sucesión empresarial.
8	Propietario de fábricas textiles	Maestría	Ha complementado su experiencia en el campo con una maestría, lo que le ha brindado una comprensión aún más profunda de los aspectos estratégicos y operativos relacionados con su experiencia personal en el proceso de la sucesión
9	Propietario de empresa de cristalería	Licenciatura	Su enfoque en la mejora continua ha llevado a la empresa de segunda generación a destacarse en el mercado y a construir una sólida reputación de excelencia.
10	Profesor investigador	Doctorado	Posee un profundo conocimiento teórico y metodológico que respalda su capacidad para comprender y analizar los complejos desafíos asociados con la sucesión empresarial.

Tabla 7. Generales de los 11 expertos (Parte 3/3)

Experto	Profesión o Cargo	Grado de estudios	Razón de selección
11	Director de servicios jurídicos en empresas	Maestría	Este profesional se distingue por su sólida formación académica, habiendo obtenido una Maestría en Derecho que lo capacita con un profundo entendimiento de las complejidades legales inherentes a la sucesión empresarial.

Fuente: Elaboración propia

3.7.2 Método de recogida de información

Entre algunos de los métodos de recolección de datos Babbie (2016) menciona como los siguientes:

Grupos de Enfoque: Se pueden organizar grupos de enfoque con un panel de expertos para discutir y analizar los elementos del instrumento de medición de manera colaborativa. Estos grupos proporcionan una plataforma para el intercambio de ideas y la generación de nuevas perspectivas sobre la validez y la relevancia del contenido del instrumento.

Revisión Documental: Los expertos pueden revisar documentos escritos, como manuales de procedimientos o guías de estudio, para evaluar la coherencia y consistencia del contenido del instrumento en relación con el objetivo del estudio y el marco teórico subyacente.

Observación Directa: En algunos casos, los expertos pueden realizar observaciones directas de la aplicación del instrumento de medición en un entorno real para evaluar su efectividad y adecuación en la práctica.

Entrevistas Estructuradas: Se pueden llevar a cabo entrevistas estructuradas con los expertos para discutir en profundidad los elementos del instrumento y obtener su opinión experta sobre su validez y adecuación. Durante estas entrevistas, se pueden realizar preguntas específicas para explorar áreas de preocupación o sugerir posibles mejoras en el instrumento.

El método seleccionado para la recogida de la información brindada por los jueces, ha sido la entrevista estructurada, en la que se concretó una reunión con

cada uno de los expertos para revisar de manera personal los aspectos sujetos a ser adecuados; Cabero y Llorente (2013) nombran a este método como el método individual y de acuerdo a su descripción consiste en obtener información de cada uno de los expertos sin que los mismos estén en contacto. Para recolectar la información se programó una cita, sin embargo, debido a que algunos de los expertos, por cuestiones de agenda, optaron por una reunión virtual a través de Google Meet o Zoom, se detalla en resumen de la siguiente manera:

Tabla 8. Método de recolección de información

Experto	Fecha de contacto	Forma de contacto	Fecha de entrevista	Tipo de reunión
1	2 de octubre de 2022	Correo electrónico	6 de octubre de 2022	Presencial
2	10 de octubre de 2022	Correo electrónico	16 de octubre de 2022	Presencial
3	9 de octubre de 2022	Correo electrónico	21 de octubre de 2022	Presencial
5	14 de octubre de 2022	Correo electrónico	18 de octubre de 2022	Presencial
6	2 de octubre de 2022	Correo electrónico	7 de octubre de 2022	Google Meet
7	5 de octubre de 2022	Correo electrónico	7 de octubre de 2022	Google Meet
8	6 de octubre de 2022	Correo electrónico	14 de octubre de 2022	Presencial
9	7 de octubre de 2022	Correo electrónico	10 de octubre de 2022	Presencial
10	3 de octubre de 2022	Correo electrónico	16 de octubre de 2022	Zoom
11	2 de octubre de 2022	Correo electrónico	9 de octubre de 2022	Presencial

Fuente: Elaboración propia

3.7.3 Valoración de la validez de contenido por expertos

Según Tejada (1995) la validez es el grado de precisión con que el instrumento utilizado mide realmente lo que está destinado a medir. Tomando en cuenta lo anterior, el instrumento fue sometido al escrutinio de un grupo de once expertos para la determinación del coeficiente de validez de contenido V de Aiken.

Para realizar el cálculo del coeficiente V de Aiken (Aiken, 1980) se requirió la aplicación de un método lógico de validez: la opinión de expertos sobre la validez de un instrumento evaluativo, y de acuerdo a esta metodología, repercutirá en la calidad de dicho instrumento para la recolección de datos. De acuerdo con Supo (2013) los ítems del cuestionario deberán ser sometidos al escrutinio de expertos que, en el caso de la presente investigación, han sido once y su función principal será la de revisar los ítems del cuestionario en función a la suficiencia, pertinencia y claridad con la que estén redactados. Para el caso específico de cada uno de estos aspectos, se tomaron en cuenta las siguientes definiciones:

1. *Suficiencia*: Que el ítem sea adecuado para obtener la información que se necesita.
2. *Pertinencia*: Que el ítem realmente evalúe lo que busca evaluar.
3. *Claridad*: Que el ítem esté redactado de acuerdo con el argot de la población objetivo.

Cada uno de los jueces expertos valoró cada ítem en términos de una escala de tipo Likert en donde:

1 es considerado como: “deficiente”

2 es considerado como: “regular”

3 es considerado como: “buena”

4 es considerado como: “muy buena”, y,

5 es considerado como: “excelente”.

El coeficiente V de Aiken es una de las técnicas para cuantificar de validez de contenido respecto a un dominio de contenido en N jueces, cuya magnitud va desde 0.00 hasta 1 donde el valor 1 es la mayor magnitud posible que indica un perfecto acuerdo entre los jueces respecto a la mayor puntuación de validez de los contenidos evaluados.

La interpretación del coeficiente usa la magnitud hallada y la determinación de la significancia estadística mediante las tablas de valores críticos que se pueden hallar en Aiken (1985). La ecuación, algebraicamente modificada por Penfield y Giacobbi (2004), es:

$$V = \frac{\bar{X} - l}{k}$$

Donde $\bar{X}$ es la media de las calificaciones de los jueces en la muestra, l es la calificación más baja posible, y k es el rango de los valores posibles de la escala Likert utilizada. Por ejemplo, si $l = 1$ y $k = 5$, entonces $k = 5 - 1 = 4$.

Así mismo, para la estimación de los intervalos de confianza para el coeficiente *V de Aiken* se usó el método score (Wilson, 1927; Penfield y Giacobbi, 2004), y la ecuación para el límite inferior del intervalo es:

$$L = \frac{2nkV + z^2 - z\sqrt{4nkV(1 - V) + z^2}}{2(nk + z^2)}$$

y para el límite superior del intervalo es:

$$U = \frac{2nkV + z^2 + z\sqrt{4nkV(1 - V) + z^2}}{2(nk + z^2)}$$

En donde:

L : límite inferior del intervalo

U : límite superior del intervalo

Z: valor en distribución normal estándar

V: V de Aiken, calculado por la fórmula 1.

n: número de jueces

El intervalo de confianza considerado para los coeficientes *V de Aiken* obtenidos fue del 95% de confianza, lo que permitirá probar si la magnitud obtenida del coeficiente es superior a una que es establecida como mínimamente aceptable y así concluir sobre la validez de contenido evidenciando suficiencia, pertinencia y claridad en los ítems.

3.7.4 Resultados de la validación de expertos

Los resultados del Índice de Validación de Contenido de los 11 expertos en relación al cuestionario, arrojaron la siguiente información:

Tabla 9. Validación de contenido de las variables (Parte 1/2)

Items / variable	V de Aiken		
	Pertinencia	Suficiencia	Claridad
CUO13	0.84	0.89	0.84
CUO14	0.82	0.89	0.8
CUO15	0.86	0.93	0.93
CUO16	0.86	0.89	0.89
CUO17	0.82	0.84	0.84
CUO18	0.8	0.84	0.82
CUO19	0.84	0.86	0.82
CUO20	0.95	0.93	0.86
Variable CUO	0.85	0.88	0.85
PRO21	0.82	0.89	0.93
PRO22	0.86	0.84	0.89
PRO23	0.89	0.91	0.93
PRO24	0.86	0.93	0.82
PRO25	0.86	0.82	0.84
PRO26	0.91	0.93	0.91
PRO27	0.86	0.89	0.84
PRO28	0.86	0.89	0.86
Variable PRO	0.87	0.89	0.88

Tabla 9. Validación de contenido de las variables (Parte 2/2)

Items / variable	V de Aiken		
	Pertinencia	Suficiencia	Claridad
PLS29	0.91	0.89	0.91
PLS30	0.89	0.82	0.91
PLS31	0.84	0.84	0.86
PLS32	0.82	0.86	0.84
PLS33	0.91	0.84	0.8
PLS34	0.93	0.89	0.84
PLS35	0.8	0.86	0.91
PLS36	0.84	0.84	0.89
Variable PLS	0.87	0.86	0.87
PRS37	0.86	0.86	0.89
PRS38	0.84	0.91	0.89
PRS39	0.84	0.93	0.84
PRS40	0.86	0.89	0.91
PRS41	0.89	0.84	0.86
PRS42	0.82	0.84	0.84
PRS43	0.82	0.91	0.89
PRS44	0.82	0.89	0.93
Variable PRS	0.84	0.88	0.88
SUC45	0.82	0.86	0.89
SUC46	0.86	0.89	0.86
SUC47	0.91	0.84	0.86
SUC48	0.84	0.91	0.82
SUC49	0.82	0.84	0.84
SUC50	0.84	0.86	0.91
Variable SUC	0.85	0.87	0.86

Fuente: Elaboración propia

De manera conjunta, los resultados de la prueba de la V de Aiken en el aspecto de *suficiencia* revelaron un coeficiente de 0.86, situándose por encima del límite inferior establecido de 0.72 y cercano al límite superior de 0.93. Esta puntuación sugiere una correlación significativa entre las variables analizadas. Así mismo, los resultados para el aspecto de *pertinencia* arrojaron un valor de 0.88, superando notablemente el límite inferior establecido de 0.75 y acercándose al límite

superior de 0.94; finalmente, los resultados de la prueba estadística V de Aiken para el aspecto de *claridad* revelaron un coeficiente de 0.87, con un límite inferior de 0.74 y un límite superior de 0.94. Estos resultados indican que, al superar el límite inferior, se fortalece la confianza en la validez de contenido del instrumento.

Tabla 10. Validación de global de contenido

SUFICIENCIA	
Límite Inferior*	0.72
Limite Superior*	0.93
V Aiken	0.86
PERTINENCIA	
Límite Inferior*	0.75
Limite Superior*	0.94
V Aiken	0.88
CLARIDAD	
Límite Inferior*	0.74
Limite Superior*	0.94
V Aiken	0.87

Fuente: Elaboración propia

3.9 Piloteo

Según Hernández, Fernández & Baptista (2014) una prueba piloto se define como una versión preliminar de un estudio y es usada para evaluar la viabilidad y la efectividad de los procedimientos, instrumentos y protocolos de investigación antes de llevar a cabo la investigación principal.

De acuerdo con Malhotra (2005) la prueba piloto de una investigación tiene las características siguientes:

- Tamaño reducido de la muestra: Se realiza con un número pequeño de participantes, se recomienda que la muestra de la prueba piloto sea al menos el 10% del tamaño de muestra planificado para el estudio principal
- Representatividad: La muestra debe ser representativa de la población objetivo del estudio principal en cuanto a sus características demográficas, psicográficas y de comportamiento.
- Enfoque en la metodología: Se centra en evaluar la eficacia de los instrumentos de recolección de datos (encuestas, cuestionarios, entrevistas, etc.), así como los procedimientos de muestreo y análisis.
- Iteración: Los resultados de la prueba piloto pueden conducir a modificaciones en el diseño del estudio principal para mejorar su calidad y confiabilidad.

Tomando en cuenta lo anteriormente señalado por los autores, se procedió a realizar la prueba piloto con el instrumento de recolección de datos diseñado previamente, para ello fue igualmente necesario tomar en cuenta los criterios de inclusión y exclusión de participantes establecidos para la muestra

Para determinar el número de participantes, se consideró la recomendación de Malhotra (2005) y se buscó que la participación fuera de al menos del 10% del tamaño de muestra, en este caso se logró la participación de 18 personas, entre las cuales se encontraron 6 propietarios, 7 directores, y 5 gerentes los cuales representaron un 14% del tamaño de la muestra.

Posteriormente, para confirmar su participación fue necesario enviar una carta de notificación para obtener su consentimiento de participación en el estudio mediante un correo electrónico; así mismo se acordó un horario y fecha para

suministrar el cuestionario. De esta manera se programaron las visitas a cada uno de los participantes para llevar a cabo la recolección de datos siguiendo los procedimientos establecidos en el diseño del estudio.

Durante la aplicación de la prueba piloto, fue importante proporcionar instrucciones claras, aclarar dudas y responder cualquier pregunta que los participantes pudieran tener en el transcurso de la aplicación del cuestionario con el fin de realizar observaciones de las posibles correcciones antes de aplicar las siguientes encuestas de la prueba piloto.

Después de terminar con cada encuesta, los datos fueron registrados y organizados de manera sistemática para su posterior análisis. El análisis de los resultados obtenidos se enfocó en la identificación de posibles problemas o deficiencias del instrumento de recolección de datos, para ello se realizó un examen de la consistencia de las respuestas, la claridad de las preguntas y las dificultades ya sea reportadas por los participantes o identificadas por el encuestador.

Finalmente, y basándonos en estos resultados, se realizaron los ajustes necesarios en el diseño del estudio y en el instrumento de recolección de datos antes de realizar el levantamiento de datos del inicio del estudio principal.

3.9.1 Descripción del piloteo

Se describen a continuación los generales del piloteo realizado

Tabla 11. Validación de global de contenido (Parte 1/2)

	Piloteo
¿Dónde?	Apatzingán 2 encuestas aplicadas Lázaro Cárdenas 2 encuestas aplicadas Maravatío 2 encuestas aplicadas Morelia 6 encuestas aplicadas Queréndaro 2 encuestas aplicadas Tacámbaro 2 encuestas aplicadas Zamora 2 encuestas aplicadas
¿Cuándo?	Apatzingán 7 de noviembre de 2022 Lázaro Cárdenas 28 de noviembre de 2022 Maravatío 4 de noviembre de 2022 Morelia 12, 14, 15 y 17 de noviembre de 2022 Queréndaro 19 de noviembre de 2022 Tacámbaro 22 de noviembre de 2022 Zamora 30 de noviembre de 2022

Tabla 11. Validación de global de contenido (Parte 2/2)

¿Medios?	Los medios que utilizaron fueron: Presencial, WhatsApp y correo electrónico
¿Cantidad enviada?	Presencial: 10 WhatsApp: 5 Correo electrónico: 3
¿Cantidad recolectada?	Presencial: 10 WhatsApp: 5 Correo electrónico: 3
¿Cómo?	De manera original el levantamiento de datos de la prueba piloto sería de manera presencial, sin embargo, por cuestiones de agenda de los participantes, en algunos casos se reagendo la visita en hasta 3 veces, por lo que se opto usar medios alternos como el correo electrónico o el WhatsApp.

Fuente: Elaboración propia

El levantamiento de datos de la prueba piloto generó de manera general experiencias positivas, una de las más memorables fue en la ciudad de Morelia en donde tuve la oportunidad de entrevistar a un miembro mayor de la familia que había

sido parte fundamental del negocio familiar durante 4 décadas. A través de sus relatos, pude apreciar la riqueza de la historia y la cultura empresarial que había sido transmitida de generación en generación. Este individuo compartió valiosas lecciones aprendidas a lo largo de los años y destacó la importancia de los valores familiares en el éxito continuo del negocio. Su sabiduría y experiencia proporcionaron una perspectiva única sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas familiares en el proceso de sucesión, y me dejaron con una profunda admiración por la resiliencia y el compromiso de estas organizaciones. De manera general, todos los participantes mostraron disponibilidad, sin embargo, hubo casos en los que, a pesar de tener una confirmación, los encuestados cambiaron las fechas en varias ocasiones lo que llevo a tomar la decisión de enviar las encuestas por correo electrónico o WhatsApp para que el encuestado la pudiera contestar a conveniencia.

3.9.2 Codificación de datos en Excel

Previo al cálculo de confiabilidad del piloteo, se realizó la codificación de los datos, resultando el siguiente libro de codificación:

Tabla 12. Libro de codificación del piloteo

Valor en número	Descripción del valor
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

3.9.3 Método de recogida de información

Para Martínez (1996) la confiabilidad es la consistencia en un conjunto de medidas de un atributo; también se puede definir como la proporción de la variabilidad verdadera respecto de la variabilidad obtenida.

La confiabilidad a través de la congruencia interna, es una de las más utilizadas por los investigadores y consiste en que las distintas partes que componen el instrumento estén midiendo lo mismo; se puede determinar que un cuestionario es confiable cuando aplicándolo repetidas veces se obtienen los mismos resultados. De entre los métodos basados en la covarianza de los ítems para determinar la consistencia interna del cuestionario el más utilizado es el coeficiente Alpha de Cronbach (Argibay, 2006).

La existencia de consistencia interna en un cuestionario establece una fuerte correlación. En este caso, el coeficiente del Alpha de Cronbach asume que los ítems miden el mismo constructo y que están altamente correlacionados.

De manera general, George & Mallery (2003) sugieren que el coeficiente del Alpha de Cronbach se puede interpretar de acuerdo a lo expuesto en la Tabla 2.

Tabla 13. Interpretación del Alpha de Cronbach

RANGO	CONFIABILIDAD
0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, se establece que, entre más cercano sea el valor del Alpha de Cronbach a la unidad, mayor será la consistencia interna de los ítems analizados.

Para determinar el coeficiente Alpha de Cronbach de confiabilidad del instrumento, se siguió el siguiente proceso:

1. Levantamiento de datos al total de la prueba piloto.

2. Codificación, procesamiento y análisis de la información.
3. Cálculo del Coeficiente de Alfa de Cronbach usando el programa el software Statical Package for the Social Sciencie (SPSS) en su versión 25.0 para Windows.

3.9.4 Resultados de la confiabilidad de instrumentos

El resultado obtenido del cálculo del Alpha de Cronbach, arrojó un coeficiente de confiabilidad de 0.917 (Tabla 3); con lo cual se constató que el instrumento diseñado cuenta con la validez y confiabilidad necesaria para ser aplicado a la población de estudio.

Tabla 14. Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.917	38

Fuente: Elaboración propia

3.9.5 Descripción de datos sociodemográficos del piloteo

Los datos sociodemográficos de los participantes en el piloteo son:

El 33% de las compañías consideradas para la prueba piloto tienen una antigüedad menor a 10 años, lo cual indica que pueden ser clasificadas como empresas recién establecidas. En contraste, se observa que el 50% de las empresas analizadas pueden ser clasificadas como empresas antiguas, dado que han estado operando en el mercado por más de 20 años. Mientras que el 17% pueden ser consideradas como de mediana antigüedad, pues caen en el rango de entre 11 y 20 años en operaciones.

Entre las características principales de las personas que participaron el estudio piloto destaca que el 72% está conformado por personas del sexo masculino y el 28% lo conforman personas de sexo femenino.

En lo que corresponde al grado de estudios, el 67% de los encuestados cuentan con estudios universitarios, el 11% con educación técnica, el 22% con educación básica.

Datos sociodemográficos del piloteo

BLOQUE	INDICADOR	No. ÍTEM
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	Nombre o Razón Social:	1
	No. de empleados:	2
	Año de apertura:	3
	Tipos de giro:	4
	Numero de generación a cargo de la empresa	5
	Numero de socios integrantes de la familia en la empresa	6
ACERCA DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	Edad	7
	Sexo	8
	Escolaridad	9
	¿Es el director general familiar de los propietarios de la empresa?	10
	¿Cuántos años tiene laborando para la empresa?	11
	¿Cuántos años tiene a cargo de la dirección?	12

Fuente: Elaboración propia

3.10 Operacionalización de variables

Acerca de la operacionalización de variables Babbie (2016) considera que implica la especificación de indicadores precisos y concretos que representen los conceptos abstractos que se están estudiando; es decir, se trata de establecer medidas tangibles y observables que reflejen las características o atributos de las variables de interés en un estudio.

Por su parte Morán y Alvarado (2010) consideran que la operacionalización de variables consiste en un conjunto de técnicas y métodos que permiten medir la variable en una investigación, es un proceso de separación y análisis de la variable en sus componentes que permiten medirla.

De acuerdo con Arias (2021) la operacionalización de variables se resume en una tabla conformada por tres o más filas y seis columnas, en las que se presentan de forma ordenada: Las variables, definición conceptual de las variables, la definición operacional de las variables, las dimensiones de las variables, los indicadores de las dimensiones y la escala de medición.

1. Variable: La variable es una característica, magnitud o cantidad que sufre cambios y que es objeto de análisis para la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).
2. Definición conceptual de la variable: La definición conceptual de la variable es la especificación clara y precisa de la naturaleza y el alcance de la variable en el marco teórico de la investigación (Kerlinger & Lee, 2002).
3. Definición operacional de la variable: La definición operacional de la variable es la traducción de un concepto abstracto en términos concretos y observables que puedan ser medidos de manera empírica (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).
4. Las dimensiones de las variables: Son los componentes específicos de una variable que representan diferentes aspectos o características del fenómeno que se está estudiando (Morán & Alvarado, 2010).
5. Identificación de indicadores: Se seleccionan indicadores para cada dimensión de la variable de las variables. Los indicadores son variables empíricas que permiten medir las dimensiones de la variable conceptual (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).
6. Escala de medición: Son un conjunto de categorías o valores que representan diferentes niveles o grados de una variable (Babbie, 2016).

Sucesión

Tabla 15. Operacionalización de variables

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES DE LA VARIABLE	INDICADOR DE LA VARIABLE	ESCALA	No. ÍTEM
LA SUCESIÓN	Es el proceso de transferir la propiedad, el control y la gestión de una empresa de una generación a otra, con el objetivo de garantizar la continuidad de la empresa y preservar el patrimonio empresarial a largo plazo. Chrisman, Chua y Sharma (2003)	Continuidad del negocio (empresa)	Disminución de la lealtad	Ordinal	45
			Disminución del compromiso	Ordinal	46
		Desempeño empresarial	Rendimiento financiero	Ordinal	47
			rendimiento operativo	Ordinal	48
		Aceptación de los stakeholders	Apoyo de los familiares	Ordinal	49

Fuente: Elaboración propia

Factores que inciden en la sucesión (1/2)

VARIABLES INDEPENDIENTES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES DE LA VARIABLE	INDICADOR DE LA VARIABLE	ESCALA	No. ÍTEM
La cultura organizacional	Es el conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno Schein (2004)	Valores	La ética empresarial	Ordinal	13
			La importancia de la familia	Ordinal	14
		Normas	Políticas y procedimientos de la sucesión	Ordinal	15
			Cumplimiento normativo	Ordinal	16
		Pertenencia	Identidad de la empresa	Ordinal	17
			Cultura de la lealtad	Ordinal	18
		Adaptación	Flexibilidad (capacidad de adaptación)	Ordinal	19
			Orientación al cliente	Ordinal	20
La profesionalización	Es el proceso mediante el cual se logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos. Giraldo (2001)	Protocolo de sucesión	Reglas de gobierno corporativo	Ordinal	21
			Políticas de selección	Ordinal	22
		Implementación de procesos profesionales	Implementación de Procesos de planificación estratégica	Ordinal	23
			Implementación de procesos de mejora continua	Ordinal	24
		Creación de un Consejo de Administración	Definición de la estructura y composición del Consejo	Ordinal	25
			Establecimiento de reuniones regulares del Consejo	Ordinal	26
		Profesionalización de la gestión financiera	Implementación de un control financiero	Ordinal	27
			Implementación de un equipo financiero profesional	Ordinal	28

VARIABLES INDEPENDIENTES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES DE LA VARIABLE	INDICADOR DE LA VARIABLE	ESCALA	No. ÍTEM
La planificación de la sucesión	Es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo ha de hacerse. Rodríguez (2005)	Planificación estratégica	Definición de un plan estratégico a largo plazo	Ordinal	29
			Análisis del entorno y del mercado	Ordinal	30
		Planificación de marketing	Desarrollo de un plan de Marketing	Ordinal	31
			Análisis de la competencia	Ordinal	32
		Planificación financiera	Desarrollo de un plan financiero	Ordinal	33
			Establecimiento de una estructura financiera	Ordinal	34
		Planificación de recursos humanos	Identificación de los roles y responsabilidades	Ordinal	35
			Desarrollo de programas de formación y capacitación	Ordinal	36
La preparación del sucesor	Es la capacitación de personas para que ocupen el puesto de jefe ejecutivo principal de la futura organización. Gallo (1998)	Desarrollo de habilidades	Evaluación del nivel de habilidades y competencias del sucesor	Ordinal	37
			Diseño de un plan de desarrollo	Ordinal	38
		Formación educativa	Educación universitaria	Ordinal	39
			Educación en habilidades blandas	Ordinal	40
		Experiencia laboral	Mentoría	Ordinal	41
			Experiencia externa	Ordinal	42
		Relaciones interpersonales	Habilidad para resolver conflictos	Ordinal	43
			Habilidad para trabajar en equipo	Ordinal	44

Fuente: Elaboración propia

3.11 Plan de recolección de datos

De acuerdo con Creswell y Creswell (2017), el plan para la recolección de datos se refiere a un esquema detallado que describe cómo se obtendrán los datos necesarios para responder a las preguntas de investigación, dicho en otras palabras, este plan establece los métodos y técnicas que se utilizarán para recopilar datos de manera sistemática y rigurosa el cual implica la obtención de datos relevantes y fiables mediante la aplicación de diferentes métodos y técnicas de investigación.

Bryman & Bell (2015) identifican que la primera etapa en la elaboración de un plan de recolección de datos es definir las variables de estudio y determinar cómo serán medidas; en el caso de nuestra investigación, las variables de estudio han sido claramente definidas y operacionalizadas con el objetivo de poder especificar los aspectos serán observados o medidos así como la manera en que se registrarán los datos obtenidos.

Posteriormente, y después de definidas las variables de estudio, según Creswell & Creswell (2017), es necesario seleccionar los métodos y técnicas de recolección de datos más apropiados para el estudio; en nuestro caso, el método de recolección de datos más adecuados para responder a las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos de estudio fue el cuestionario.

De esta manera se llevó a cabo el proceso para diseñar el instrumento de recolección de datos, es decir el cuestionario. Una vez diseñado el instrumento de recolección de datos, fue necesario establecer un plan de recolección de datos.

El plan de recolección de datos diseñado para este estudio se basó en un proceso organizado y estructurado en el cual se incluye desde la definición de los objetivos de la investigación hasta el análisis e interpretación de los datos obtenidos de acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista (2014).

El primer paso en nuestro proceso de recolección de datos consto en la identificación tanto de los objetivos de la investigación como las preguntas de investigación que se desean responder. Es importante recalcar que los objetivos de la investigación han fungido como la guía para el proceso de recolección de datos asegurando que la información que se planea recopilar sea relevante y útil para alcanzar dichos objetivos del estudio.

Así, una vez definidos los objetivos de la investigación, se procedió a identificar las variables que serán objeto de estudio y los indicadores que se utilizarán para medirlas. Las variables son las características o conceptos que se pretende estudiar, mientras que los indicadores son las medidas concretas que se utilizarán para evaluar estas variables.

Posteriormente, se estableció el método de recolección de datos, que en nuestro caso fue la encuesta, la cual, de acuerdo con los objetivos de la investigación, la naturaleza de las variables estudiadas y los recursos disponibles fue el método idóneo para obtener la información necesaria de manera eficiente y precisa.

De esta manera y una vez habiendo seleccionado el método de recolección de datos, se dio paso al diseño del cuestionario que será utilizado para recopilar la información. Posteriormente al paso anterior, se determinó la población a estudiar, así como seleccionar una muestra representativa de esta población, por lo que después de seleccionada la muestra, se estableció un plan de muestreo que sirvió de guía para seleccionar la muestra y el número de encuestas a aplicar.

Antes de comenzar iniciar la etapa de recolección de datos, fue importante realizar una prueba piloto con el objetivo de identificar deficiencias en el instrumento de recolección de datos y asegurar la confiabilidad y validez del mismo.

Una vez corregidas las deficiencias del instrumento de recolección de datos se dio inicio con la etapa de recolección de datos principalmente y en su mayoría de manera presencial, siendo un porcentaje muy pequeño a través del envío de la encuesta por medios electrónicos. Después de haber recopilado los datos, se procedió a su codificación y finalmente, su análisis.

3.12 Plan de análisis de datos

De acuerdo con Hernández, Fernández, & Baptista (2014) el plan de análisis de datos es el conjunto de decisiones que se toman respecto a la organización, descripción, análisis, presentación e interpretación de los datos obtenidos en la investigación; con respecto a nuestra investigación se llevaron a cabo las siguientes acciones en cada uno de los siguientes componentes:

1. Organización de los datos. En primera instancia y después de haber recolectado los datos, se procedió a su organización, para lo cual, los datos obtenidos se agruparon en dos grandes grupos:
 - Datos sociales y demográficos: Incluyeron generales de las personas encuestadas, así como generales de la empresa, esto para poder caracterizar a las empresas incluidas en el estudio.
 - Factores que influyen en el proceso de sucesión: Incluyeron datos específicos de las variables de estudio

2. Descripción de los datos: Este paso consistió en tener ordenados y codificados los datos de manera que estos sean comprensibles y útiles para nuestro propósito.
3. Análisis los datos: Una vez organizados los datos, se deberán analizar los datos con el objetivo de identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables del estudio.
4. Presentación de resultados: Posteriormente, se deberá de realizar la presentación de los resultados de manera clara y comprensible, utilizando tablas, gráficos y otros recursos visuales.
5. Interpretación de resultados: Finalmente, se realizará la interpretación de los resultados en función de las hipótesis planteadas y de la teoría existente.

En cada una de las etapas del análisis cuantitativo, se utilizaron determinados estadísticos que se enlistan a continuación.

- Validación de contenido del instrumento: La validez se refiere a la precisión con la que un instrumento mide lo que se pretende medir, para ello se utilizó un grupo de once expertos para calcular el coeficiente de validez de contenido V de Aiken determinando qué tan adecuado es para medir lo que se propone y basándose en la opinión de expertos que evalúan la suficiencia y pertinencia de los ítems del instrumento.
- Piloteo: La confiabilidad a través de la congruencia interna, es una de las más utilizadas por los investigadores y consiste en que las distintas partes que componen el cuestionario estén midiendo lo mismo; un cuestionario se considera confiable cuando, al aplicarlo en varias ocasiones, produce resultados similares. El método que analizan la covarianza de los ítems para medir la consistencia interna, es el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual es el más utilizado.

3.12.1 PLS-SEM

La técnica de mínimos cuadrados parciales en modelos de ecuaciones estructurales (PLS-SEM, por sus siglas en inglés) es reconocida como un método ampliamente utilizado en el análisis multivariante.

En términos generales, esta metodología se enfoca principalmente en el análisis causal-predictivo, aplicándose a problemas complejos donde el conocimiento teórico puede ser limitado (Lévy & Varela, 2006), como suele ocurrir en el estudio de la sucesión en empresas familiares, donde los factores que inciden en este proceso son multifacéticos y contextuales.

Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt (2016) argumentan que la técnica PLS-SEM ofrece varias ventajas en comparación con otras técnicas SEM conocidas y destacan una serie de características que la hacen ser considerada como una técnica muy flexible:

1. La técnica PLS-SEM es un método estadístico no paramétrico y el uso de la escala de tipo Likert es recomendada.
2. Puede emplearse con muestras de tamaño pequeño, sin embargo, debe considerarse que, a mayor tamaño de la muestra, mayor la precisión de los resultados; además de que no resulta estrictamente necesaria una distribución normal de los datos.
3. Para medir cada constructo del modelo no existe un mínimo de ítems necesario, pues bien puede utilizarse solo uno o más de uno; en lo que respecta a la relación entre constructos es posible incorporar métodos tanto de medida reflectivos como formativos.
4. El objetivo de esta técnica es maximizar la cantidad de varianza explicada, es decir el coeficiente de determinación R^2 .
5. Al realizar la evaluación del modelo global, es decir la estimación del modelo de medida, no se establecen criterios de bondad de ajuste, sino que se evalúan por separado las medidas reflectivas y formativas

6. Para llevar a cabo la evaluación estructural del modelo es pertinente analizar los R^2 (coeficientes de determinación), el Q^2 (la relevancia predictiva), el tamaño y la significancia de los coeficientes *path* (coeficientes de regresión estandarizados) y la magnitud de los efectos f^2 y q^2 .

3.13 Ética de la investigación

Creswell & Creswell (2017) se refieren a la ética de la investigación como los estándares morales que guían la conducta de los investigadores en la realización de sus investigaciones; por su parte Hernández, Fernández, & Baptista (2014) consideran que la ética de la investigación se refiere al conjunto de principios y normas que regulan la actividad investigadora con el fin de proteger los derechos, la dignidad, la integridad y el bienestar de los participantes en la investigación; asimismo, consideran que es crucial que los investigadores se adhieran a una serie de principios éticos para garantizar la integridad y la validez de sus estudios:

1. Respeto a la dignidad humana: El investigador deberá tratar a los participantes en la investigación como personas autónomas y capaces de tomar decisiones informadas sobre su participación.
2. Beneficencia: El investigador deberá maximizar los beneficios y minimizar los riesgos para los participantes en la investigación.
3. Justicia: Los beneficios y los riesgos de la investigación deben distribuirse equitativamente entre los participantes y la sociedad en general.
4. Confidencialidad: El investigador deberá proteger la privacidad de los participantes y garantizar que la información recopilada durante la investigación se mantenga confidencial.
5. Veracidad: El investigador deberá ser honestos y transparentes en todas las etapas de la investigación, desde la recolección de datos hasta la divulgación de los resultados.

Con base en lo anterior, la presente investigación se ha ceñido a dichos principios éticos y en cada una de las etapas del proceso de investigación se ha considerado obligatoria su observación.

En todas las etapas de la investigación se priorizó el respeto a la dignidad humana y tratar a todos los participantes con respeto y consideración en cada una de sus etapas; por mencionar un ejemplo, al realizar las entrevistas a los responsables de transmitir la información de las empresas familiares, los entrevistadores se aseguraron de que se sintieran cómodos y respetados en todo momento. También se les informó la importancia de la investigación y los beneficios que obtendrá el sector mediante su participación al generar información útil sobre el proceso de sucesión. Aunado a lo anterior se entregó a cada participante un aviso de confidencialidad para garantizar que la información proporcionada se mantenga confidencial y que no se divulgue a terceros sin el consentimiento de los participantes.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

En capítulo resultados se presentan los resultados de la investigación de campo.

4.1 Levantamiento de datos

Según Hernández et al, (2014) el levantamiento de datos es el proceso de recolección sistemática de información para responder a preguntas específicas de investigación o para probar hipótesis; este proceso se puede realizar a través de diferentes métodos cualitativos y cuantitativos, incluyendo encuestas, entrevistas, observaciones y análisis de documentos.

4.1.1 Descripción del levantamiento de datos

Se describen a continuación los generales del levantamiento de datos realizado:

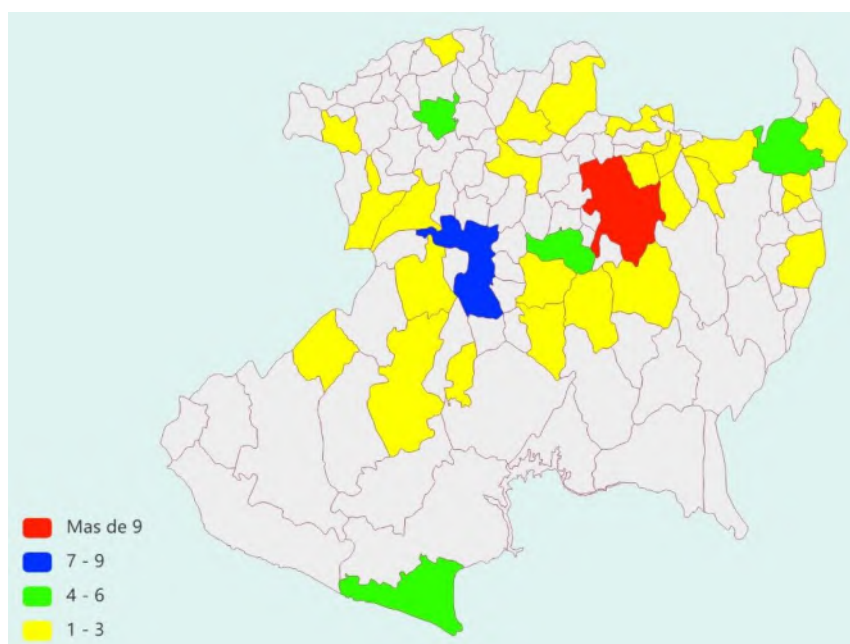
Tabla 16. Generales del levantamiento de datos

Levantamiento de datos	
¿Dónde?	Álvaro Obregón, Apatzingán, Aporo, Ario, Charo, Contepec, Cuitzeo, Huandacareo, Indaparapeo, Jiquilpan, Lázaro Cárdenas, Los Reyes, Madero, Maravatío, Morelia, Múgica, Panindícuaro, Pátzcuaro, Puruándiro, Queréndaro, Salvador Escalante, Santa Ana Maya, Senguio, Tacámbaro, Tarímbaro, Tepalcatepec, Tocumbo, Uruapan, Yurécuaro, Zacapu, Zamora, Zinapécuaro, Zitácuaro
¿Cuándo?	1ra etapa: de enero a marzo de 2023
	2da etapa: de abril a junio de 2023
	3ra etapa: de julio a octubre de 2023
¿Medios?	Los medios que utilizaron fueron: Presencial, WhatsApp y correo electrónico
¿Cantidad enviada?	Presencial: 126
	WhatsApp: 15
	Correo electrónico: 35
¿Cantidad recolectada?	Presencial: 101
	WhatsApp: 10
	Correo electrónico: 15
¿Cómo?	El levantamiento de datos fue planeado para ser realizado en su totalidad de manera presencial y en una sola etapa, sin embargo, se presentaron dificultades que cambiaron el plan original, entre las que se pueden destacar: clima adverso en algunas de las ciudades, conflictos e inaccesibilidad a ciertas áreas, modificación de fechas y horario pactados con los empresarios, preocupaciones de confidencialidad, entre otras.

Fuente: Elaboración propia

El levantamiento de datos se realizó en 33 municipios del estado de Michoacán; entre las ciudades que destacaron por el mayor número de cuestionarios aplicados fueron: Morelia con 54, Uruapan con 9, Zamora 6, Lázaro Cárdenas, Maravatío, Pátzcuaro y Álvaro Obregón 4 respectivamente, en el resto de los municipios se aplicaron desde 3 hasta solamente 1 cuestionario (ver Figura 1).

Figura 6. Localidades en donde se levantaron los datos



Fuente: Elaboración propia

En el plan original para realizar el levantamiento de datos, se consideró que sería en una sola etapa, la cual se estableció que iniciaría en enero y finalizaría en marzo de 2023; sin embargo, debido a las dificultades presentadas en el levantamiento de datos, se programó una segunda etapa con el objetivo de recabar la información faltante en la primera etapa, esta segunda etapa inicio en abril y finalizó en junio de 2023. Desafortunadamente, el levantamiento de fue incompleto debido a clima adverso en algunas de las ciudades, conflictos e inaccesibilidad a ciertas áreas del estado y principalmente a modificación de fechas y horario pactados con los empresarios, por lo tanto, se organizó una 3ra etapa: de julio a

octubre de 2023, esta vez se cumplió con lo establecido en el plan: el levantamiento total de la información de la muestra.

En lo que corresponde a los medios que se utilizaron para el levantamiento de datos, algo similar a lo redactado anteriormente sucedió, debido a que, de manera general, al programar las citas para la aplicación del cuestionario, todos los participantes mostraron disponibilidad, sin embargo, hubo casos en los que, a pesar de tener una confirmación, los encuestados cambiaron las fechas en varias ocasiones lo que llevo a tomar la decisión de enviar las encuestas por correo electrónico o WhatsApp para que el encuestado la pudiera contestar a conveniencia. Por lo que los medios usados para el levantamiento de datos consistieron en: en un número relativamente pequeño se envió de cuestionario por medio de correo electrónico (10%) y WhatsApp (8%) y en su mayoría, es decir el 80% consistió en la aplicación del cuestionario de manera presencial.

Sobre anécdotas positivas y negativas durante el levantamiento de datos, la primera es que fue planeado para ser realizado de manera presencial y en una sola etapa, sin embargo, una serie de dificultades imprevistas obligaron a modificar este plan original. Una de estas dificultades fue el clima adverso presentado en algunas ciudades que hicieron imposible llevar a cabo las encuestas en estas áreas en fechas programadas. Además del clima, nos enfrentamos a conflictos sociales y problemas de inaccesibilidad en ciertas áreas, razón que nos llevó a reagendar. Otro desafío significativo fue la modificación de fechas y horarios previamente pactados con empresarios para la aplicación del cuestionario, algunos de estos empresarios, debido a compromisos imprevistos o cambios en sus agendas, solicitaron modificaciones en el horario de las entrevistas programadas; estos cambios de último minuto complicaron la logística y requirieron una constante reprogramación para acomodar los nuevos horarios, lo que introdujo un elemento de incertidumbre y estrés en el proceso de recolección de datos. Asimismo, durante la recolección de datos, algunos de los encuestados expresaron preocupaciones sobre la confidencialidad de sus respuestas, esta situación se solvento mediante explicaciones adicionales acerca del uso meramente académico de su información

con el objetivo de aumentar la confianza de los encuestados en el uso que se le dará a su información.

4.1.2 Descripción de datos sociodemográficos del levantamiento de datos

Los datos sociodemográficos de los participantes en el levantamiento de datos son:

Tabla 16. Datos Generales de las Empresas

	Datos Generales de las Empresas
No. De empleados	En empresas medianas - Número máximo de empleados: 100, número mínimo: 55, numero promedio de empleados: 77. En empresas grandes - Número máximo de empleados: 250, número mínimo: 110, numero promedio de empleados: 172.
Año de apertura	La empresa más joven: 3 años, la empresa con mayor antigüedad: 39 años, el promedio de antigüedad de las empresas: 18 años.
Tipos de giro	Las empresas con mayor participación se ubicaron en los siguientes rubros: comercio al por menor, empresas de la industria manufacturera y servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.
Número de generación a cargo de la empresa	El mayor número de generación a cargo de la empresa es 4 generaciones, mientras que el menor número de generación es de 1, el promedio es de 2 generaciones.
Número de socios integrantes	El número mayor de socios integrantes de las empresas es de 13, el número menor es de 1 y el promedio es de 7.

Fuente: Elaboración propia

La información obtenida acerca del número de empleados, se resume se resume a continuación: se destaca que el número mínimo de empleados con los que cuenta una empresa familiar michoacana de tamaño mediano es 55, mientras que el máximo de empleados es de 100, en lo que respecta a las empresas de tamaño grande el número mínimo de empleados registrados es de 110, mientras que el máximo de empleados es de 250. Por otra parte, el promedio de trabajadores

que tienen las empresas encuestadas, de acuerdo a su tamaño es: empresas de tamaño mediano: 77 empleados y empresas de tamaño grande 165 empleados.

En lo que respecta al año de apertura de las empresas encuestadas, la empresa más joven encastada tiene 3 años, mientras que la empresa con mayor antigüedad tiene 39 años, siendo el promedio de antigüedad de las empresas encuestadas 18 años.

La información obtenida acerca del giro de las empresas encuestadas, se resume destacando que el 40% del sector empresarial familiar de tamaño mediano y grande del estado de Michoacán en su mayoría se dedica a las actividades que corresponden al comercio al por menor. En segundo puesto se encuentran las actividades relacionadas con las industrias manufactureras, actividad que ocupa 15% de las empresas encuestadas. En seguida, las empresas que se dedica a Otros servicios excepto actividades gubernamentales ocupan el tercer puesto con un 13.3% en ocupación. En el cuarto lugar con un 12.4% se encuentran las empresas que se dedican a ofrecer Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, seguido de las empresas cuya ocupación es de Servicios de salud y de asistencia social con un 4.7% y con un 2.9% y un 2.2 % se encuentran las empresas dedicadas al Comercio al por mayor y las empresas que ofrecen Servicios educativos respectivamente.

La información obtenida acerca del número de generación a cargo de la empresa se destaca que el 65.9% del sector empresarial familiar de tamaño mediano y grande del estado de Michoacán corresponde a la primera generación. Los datos muestran también que en segundo lugar con un 28.6% del sector estudiado corresponde a las empresas que actualmente son gestionadas por la segunda generación, posteriormente en los puestos tres y cuatro se encuentran las empresas familiares de tamaño mediano y grande del estado de Michoacán que son gestionadas por tercera y cuarta generación con un 4% y un 1.6% respectivamente.

En el aspecto correspondiente al número de socios que son miembros de familia y que integran la empresa, los resultados obtenidos muestran que las empresas familiares de tamaño mediano y grande del estado de Michoacán en su

mayoría, es decir un 70.6%, tienen como socios entre 1 y 3 miembros de familia, enseguida están las empresas que tienen como socios entre 4 a 6 miembros de la familia, los cuales conforman un 24.6%. En las dos categorías siguientes que distinguen a las empresas que tienen de 7 a 9 y más de 10 miembros de la familia como socios de la empresa, ambas conforman la minoría de los encuestados pues respectivamente son el 1.6% y el 3.2%.

Tabla 17. Datos sociodemográficos de los participantes

	Acerca de la dirección de la empresa
Edad	El director más joven: 25 años, el director con mayor edad: 70 años, el promedio de años de los directores: 40 años.
Sexo	El 83.3% de los directores de las empresas encuestadas está conformado por personas del sexo masculino y el 16.7% lo conforman personas de sexo femenino
Escolaridad	El 54.8% de los encuestados cuentan con estudios universitarios, el 12.7% tienen estudios de especialidad, el 11.9% con educación técnica, el 7.9% con estudios de posgrado, específicamente maestría, el 7.1% con educación media, el 3.2% con educación básica y finalmente, solo el 2.4% de los entrevistados tiene estudios de Doctorado.
¿es el director general familiar?	El 78.6% de los directores del sector empresarial familiar encuestado si tienen lazos familiares con los propietarios de la empresa en la que laboran, en contraste el 21.4% no los tienen.
Años laborando en la empresa	El número de años menor de un director laborando en la empresa fue de 1 año, mientras que el número mayor de años fue 25; en promedio de años de un director laborando en la empresa es de 10 años.
Años a cargo de la dirección	El número menor de años de un director a cargo de la empresa fue de 1 año, mientras que el número mayor fue 25; el promedio de años de un director a cargo de una empresa es de 8.5 años.

Fuente: Elaboración propia

Entre las características principales del conjunto de propietarios y directivos en las empresas familiares de tamaño mediano y grande del estado de Michoacán

se destaca que el 83.3% está conformado por personas del sexo masculino y el 16.7% lo conforman personas de sexo femenino.

Así mismo, de acuerdo con los datos recolectados la media de edad tanto en hombres como en mujeres en el sector empresarial familiar de tamaño mediano y grande del estado de Michoacán es de 40 años. Al descomponer la muestra en grupos de edades y organizarla de acuerdo al sexo, resaltan los siguientes aspectos:

- En el sector empresarial familiar de tamaño mediano y grande del estado de Michoacán, existen más hombres que mujeres dirigiendo una empresa.
- Por cada 5 personas del sexo masculino propietario y/o directivo en el sector empresarial familiar de tamaño mediano y grande del estado de Michoacán, existen una que es del sexo femenino.
- De acuerdo con los datos recopilados, no existe ningún rango de edad donde las mujeres superen en número a los hombres.
- La proporción de hombres con respecto a las mujeres es cinco veces mayor en el rango de 35-39 años.
- La proporción de hombres con respecto a las mujeres es de casi tres veces en los rangos de 40-44 años y 45-49 años.
- Los propietario y directivos de más de 60 años apenas suman el 1.6% y en su totalidad son del sexo masculino.
- El 3.2% de los directivos de 25-29 años, son hombres.
- No existe ningún rango de edad donde las mujeres superen en número a los hombres

Por otra parte, en lo que respecta a la escolaridad; de acuerdo con la información proporcionada por los directivos y gerentes entrevistados el 54.8% de los encuestados cuentan con estudios universitarios, el 12.7% tienen estudios de especialidad, el 11.9% con educación técnica, el 7.9% con estudios de posgrado, específicamente maestría, el 7.1% con educación media, el 3.2% con educación básica y finalmente, solo el 2.4% de los entrevistados tiene estudios de doctorado.

Los hallazgos encontrados en la encuesta realizada detallan que el 78.6% de los directores c si tienen lazos familiares con los propietarios de la empresa en la que laboran, en contraste el 21.4% no los tienen.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2017) consideran que tanto la edad de un director o gerente, su antigüedad laborando para una determinada empresa y los años en su puesto son indicadores que se deben de considerar para determinar las prácticas de gestión y el modelo de dirección que predominan en la empresa. En el caso del presente análisis se consideró observar y analizar por separado específicamente dos aspectos con respecto a los directivos/gerentes:

1. La antigüedad que el entrevistado tiene laborando para la empresa.
2. La antigüedad que el entrevistado tiene en su puesto.

Para ello, se consideró la propuesta de los autores anteriormente mencionados:

1. Reciente incorporación: menos de 2 años en la empresa.
2. En crecimiento: más de 3 años y menos de 10 años en la empresa.
3. Con madurez: más de 11 años en la empresa.

Los datos obtenidos destacan que el promedio de años que los propietarios y directivos encuestados llevan laborando para la empresa son los siguientes:

- para los directivos de reciente incorporación su promedio es 2 años.
- para los directivos considerados en crecimiento es de 5.73, y,
- para aquellos que entran en la categorización de madurez es de 17.20 años.

En lo que respecta a la antigüedad que los directivos encuestados tienen en su puesto, se encuentra que el 57.9% de ellos tiene de entre 3 y 10 años; el 23.8% ha tenido una permanecía de más de 11 años y el 18.3% expresó que pertenece al segmento de reciente incorporación. Por consiguiente, y de acuerdo a los datos obtenidos, se puede mencionar que, existe una gran similitud en la proporción de directivos de reciente incorporación con aquellos con mayor antigüedad y la mitad de los directivos se encuentran en crecimiento.

4.1.3 Clasificación de empresas según su preparación sucesoria

Para clasificar y calcular la distribución porcentual de las empresas según su nivel de preparación en el proceso de sucesión, se utilizó una escala aditiva (Hernández, et al., 2014) cuya puntuación varía entre 32 y 160 puntos, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 18. Escala aditiva

Escala aditiva		
Limite Inferior	Limite Superior	Etiqueta
32	57.5	Deficiente
57.6	83.1	Mala
83.2	108.7	Regular
108.8	134.3	Buena
134.4	160	Excelente

Fuente: Elaboración propia

Conforme a lo anterior, cada uno de los sujetos de estudio fue categorizado de acuerdo con su puntaje obtenido, para así obtener la distribución porcentual de las unidades de estudio según el nivel alcanzado en el proceso de sucesión. Con estos resultados, se puede observar la preparación sucesoria de las empresas familiares de tamaño mediano y grande del estado de Michoacán.

Analizando los datos se encuentra que el nivel de preparación sucesoria la mayoría de las organizaciones y/o individuos evaluados (59%) muestran un nivel "Bueno", seguido por un 21% con un desempeño "Regular". Solo un 15% alcanza un nivel "Excelente", mientras que un 5% y un 1% se sitúan en las categorías "Mala" y "Deficiente", respectivamente. Estos datos indican que, aunque la mayor parte de la muestra tiene una preparación aceptable o destacada, existe un 6% (suma de "Mala" y "Deficiente") que requiere atención inmediata para mejorar sus procesos sucesorios. El alto porcentaje en "Buena" sugiere una tendencia positiva, pero aún hay margen para elevar los estándares hacia niveles más altos de excelencia.

Tabla 19. Nivel general de preparación sucesoria

Nivel de preparación sucesoria	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Deficiente	1	1%	1%	1%
Mala	6	5%	5%	6%
Regular	26	21%	21%	26%
Buena	74	59%	59%	85%
Excelente	19	15%	15%	100%
Total	126	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, el puntaje promedio obtenido por el conjunto de los encuestados fue de 116.82, valor que de acuerdo a la escala aditiva corresponde a *un buen nivel de preparación en el proceso de sucesión, en cuanto a las prácticas empresariales que se desarrollan en las empresas familiares de tamaño mediano y grande del estado de Michoacán.*

Tabla 20. Promedio general de preparación sucesoria

Escala aditiva		
Limite Inferior	Limite Superior	Etiqueta
32	57.5	Deficiente
57.6	83.1	Mala
83.2	108.7	Regular
108.8	134.3	Buena
134.4	160	Excelente

← **116.82**

Fuente: Elaboración propia

4.2 Coeficiente de Correlación de Pearson

El coeficiente de correlación de Pearson (r) es un indicador estadístico que mide la asociación lineal entre dos variables cuantitativas, las cuales deben estar expresadas en escala de intervalo o razón. Su cálculo se basa en los datos recolectados de una misma muestra para ambas variables, examinando cómo varían conjuntamente. Un requisito clave es que las mediciones correspondan a los mismos individuos o elementos de estudio, ya que esto permite comparar directamente los valores de una variable con los de la otra.

Para su interpretación, se recurre a los siguientes parámetros:

- El valor del índice de correlación puede cualquier número del intervalo $[-1,1]$.

- El símbolo del valor indicara el sentido de la relación.
- Si $r=1$, será considerada la existencia de una correlación positiva perfecta, es decir, una dependencia total entre las dos variables a la cual se le denomina *relación directa*: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.
- Si $0 < r < 1$, será considerada la existencia de una correlación positiva.
- Si $r = 0$, no existirá una relación lineal entre ambas variables observadas.
- Si $-1 < r < 0$, indicará la existencia de una correlación negativa.
- Si $r=-1$, será considerada la existencia de una correlación negativa perfecta, es decir, una dependencia total entre las dos variables llamada *relación inversa*: cuando una de las variables observadas aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

Leyva & Flores (2014) consideran que el grado de asociación de variables puede ser interpretado dependiendo del resultado de su coeficiente, para ello proponen la siguiente escala (Tabla 21):

Tabla 21. Grado de asociación de variables

Coeficiente	Interpretación
$r=1$	Correlación perfecta
Mayor que 0.80	Muy fuerte
Entre 0.60 y 0.80	Fuerte
Entre 0.40 y 0.60	Moderado
Entre 0.20 y 0.40	Baja
Entre 0 y 0.20	Muy baja
$r=0$	Nula

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el cálculo del coeficiente de correlación de las variables del estudio, se obtiene la matriz de coeficientes la cual resume las correlaciones de las variables del estudio en la Tabla 22.

Tabla 22. Correlación de Pearson entre las variables de estudio

		Correlaciones				
		SUC	CUO	PRO	PLS	PRS
SUC	Correlación de Pearson	1	.364**	.528**	.360**	.470**
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.000
CUO	Correlación de Pearson	.364**	1	-0.045	.346**	0.112
	Sig. (bilateral)	0.000		0.620	0.000	0.213
PRO	Correlación de Pearson	.528**	-0.045	1	0.004	.295**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.620		0.967	0.001
PLS	Correlación de Pearson	.360**	.346**	0.004	1	.276**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.967		0.002
PRS	Correlación de Pearson	.470**	0.112	.295**	.276**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.213	0.001	0.002	

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

La tabla de correlaciones muestra la relación entre la variable SUC (*Sucesión*) y las demás variables analizadas CUO (*Cultura organizacional*), PRO (*Profesionalización*), PLS (*Planeación de la sucesión*), PRS (*Preparación del sucesor*). Todos los coeficientes de Pearson entre variable SUC y las otras variables son positivos y estadísticamente significativos ($p < 0.01$), excepto la correlación con CUO, que, aunque positiva y significativa (.364**), es más débil en comparación con las demás.

- SUC y PRO presenta la correlación más fuerte (.528**), lo que sugiere una asociación importante entre estas dos variables. Esto indica que, a mayores valores en PRO, mayores valores en SUC, o viceversa.
- SUC y PRS también muestra una correlación notable (.470**), aunque menos intensa que con PRO, pero aún significativa.
- SUC y PLS tiene una correlación moderada (.360), similar a la de SUC y CUO (.364), lo que implica que ambas variables están relacionadas con SUC, pero en menor medida.

Resumiendo, SUC tiene una relación positiva significativa con todas las variables analizadas, siendo PRO la que presenta el vínculo más fuerte. Esto podría sugerir que PRO es un factor clave asociado al éxito en la sucesión empresarial (SUC), mientras que las demás variables (CUO, PLS, PRS) también contribuyen, pero con menor intensidad. Así mismo, dado que todas las correlaciones son significativas ($p \leq 0.01$), se descarta que estas asociaciones sean producto del azar.

4.3. Resultados de modelo de ecuaciones estructurales

Para poder aplicar la técnica PLS-SEM, Hair et al, (2016) sugieren el seguimiento de una metodología que consta de nueve pasos para implementar el análisis PLS-SEM de manera adecuada y lograr resultados válidos y confiables:

1. **Especificación del modelo estructural:** Este paso consiste en definir las relaciones hipotéticas entre las variables latentes, también conocidas como constructos. La especificación del modelo estructural es fundamental, ya que establece el camino teórico que el investigador espera observar entre las variables y guía las hipótesis a probar.
2. **Especificación del modelo de medida:** En este punto, se definen las relaciones entre las variables latentes y sus indicadores observables. El investigador debe decidir si los constructos se medirán a través de indicadores formativos o reflectivos.
3. **Recolección y análisis de datos:** Este paso incluye seleccionar una muestra adecuada, así como recolectar datos de manera rigurosa y analizar preliminarmente los datos para identificar posibles valores perdidos o atípicos, y asegurar que se cumplan los supuestos necesarios para el análisis.
4. **Estimación del modelo PLS:** En este paso se ejecuta el análisis PLS-SEM. La estimación del modelo consiste en calcular los coeficientes de las relaciones en el modelo estructural y los pesos de los indicadores en el modelo de medida.

5. **Evaluación de medidas formativas:** Cuando el modelo incluye constructos con indicadores formativos, estos deben evaluarse para asegurar que sus indicadores son relevantes y significativos. La evaluación se centra en analizar colinealidad y la significancia de los pesos de los indicadores, asegurando que cada indicador aporta al constructo de manera única.
6. **Evaluación de medidas reflectivas:** Para los constructos con indicadores reflectivos, es necesario verificar su consistencia interna, validez convergente y validez discriminante. De esta manera se garantiza que los indicadores reflejan adecuadamente el constructo latente y que son consistentes entre sí.
7. **Evaluación del modelo estructural:** Una vez confirmada la calidad de las mediciones, se procede a evaluar las relaciones entre los constructos. En esta etapa se revisan los coeficientes de las relaciones, su significancia estadística y los valores de R^2 (coeficiente de determinación) para evaluar el poder explicativo del modelo.
8. **Análisis avanzados:** En algunos casos, el investigador puede realizar análisis adicionales, como la evaluación de efectos mediadores o moderadores, análisis multigrupo, o pruebas de robustez. Estos análisis avanzados permiten profundizar en la comprensión de las relaciones y posibles variaciones entre grupos o condiciones.
9. **Interpretación de resultados:** Finalmente, se interpretan los resultados en el contexto de la teoría y las hipótesis planteadas.

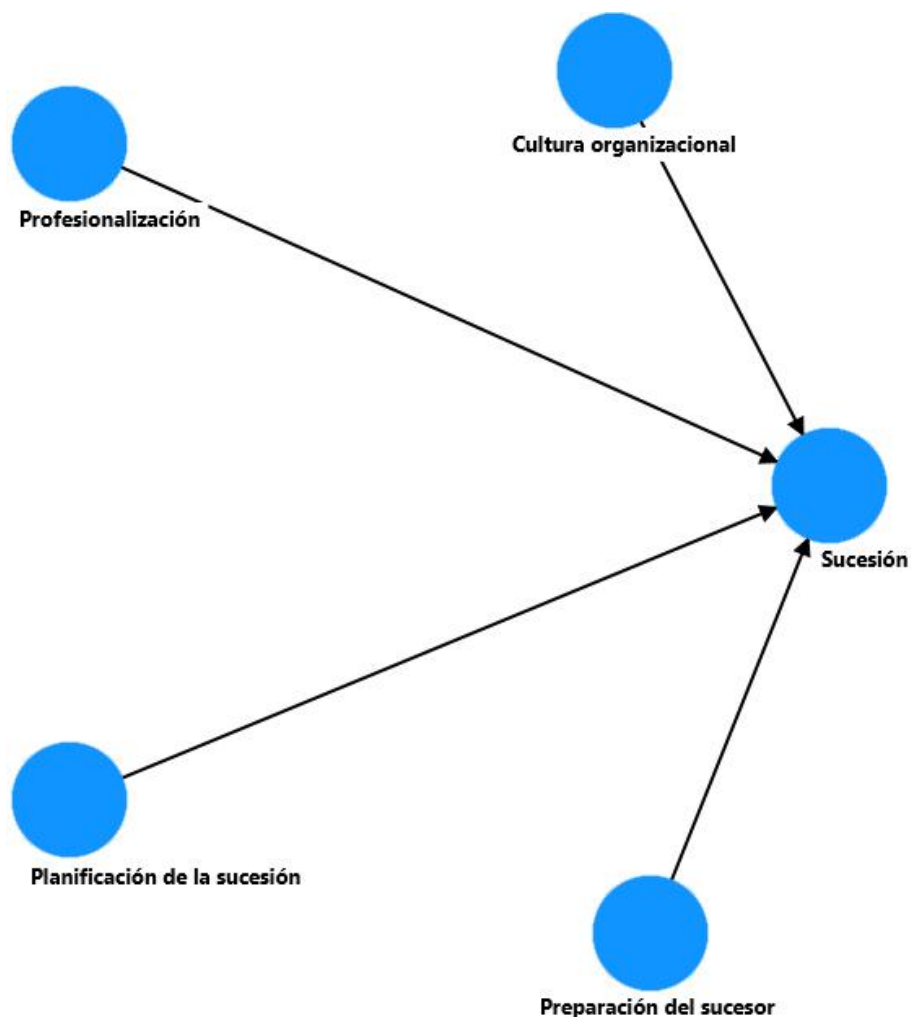
Aunque la metodología PLS aplica las mismas pruebas estadísticas para evaluar la viabilidad de los modelos de medida y el modelo estructural, Anderson y Gerbing (1988), Hulland (1999) y Hair et al. (2016) sugieren que es conveniente dividir el análisis en dos etapas.

En la primera etapa, se realiza la evaluación de la viabilidad y la validez del modelo de medida, mientras que en la segunda etapa se evalúa el modelo estructural.

4.3.1. Evaluación de viabilidad

Considerando lo anterior, la Figura 7 muestra el diagrama estructural del modelo teórico, que se toma como punto de partida para aplicar el modelado de ecuaciones estructurales mediante el método de mínimos cuadrados parciales.

Figura 7. Modelo teórico

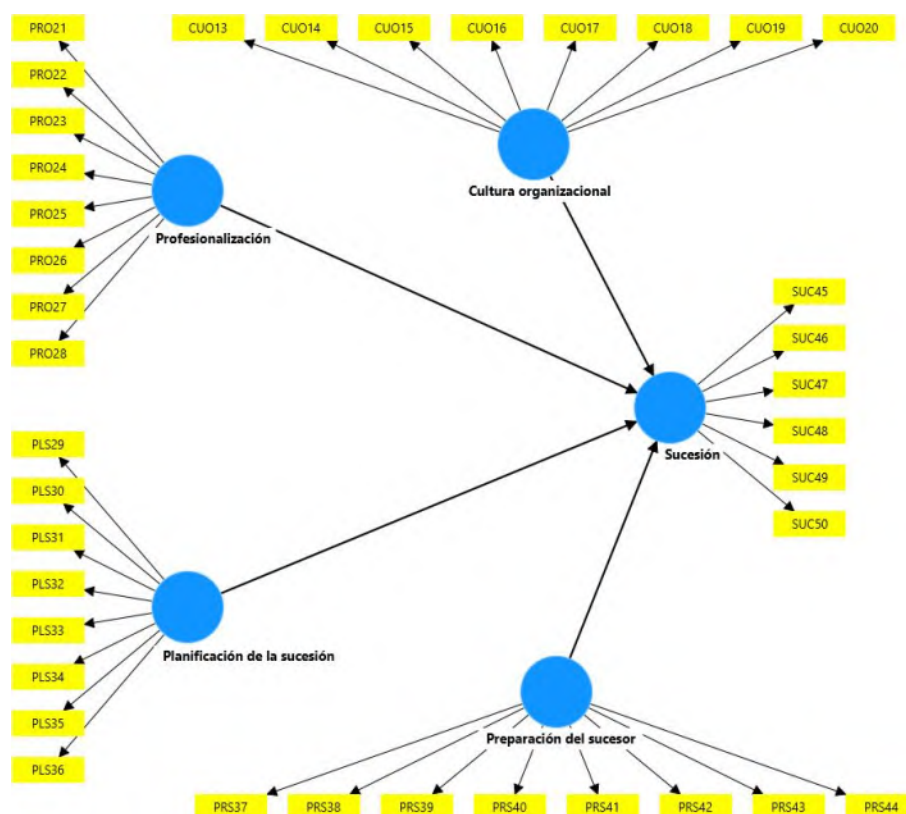


Fuente: Elaboración propia con base en los objetivos de la investigación

Se sugiere que para el modelado de ecuaciones estructurales con el software Smart PLS se inicie con la valoración de la significación del modelo de medida a partir de un procedimiento de bootstrapping (para 5000 submuestras), para lo cual es necesario crear el gráfico del modelo teórico de investigación identificando los indicadores de cada constructo o variable (el cual deberá de estar basado en el modelo teórico a contrastar).

La Figura 8 muestra el modelo correspondiente de la presente investigación y se establece como un constructo de segundo orden de tipo reflectivo-formativo. En este sentido, se determina que el primer orden de las cuatro dimensiones es reflectivo, es decir; si varía cualquiera de los ítems de una dimensión en concreto, el resto de ítems que miden esta dimensión variarán en el mismo sentido, así mismo, se determina que el segundo orden es formativo, ya que si varía una de las dimensiones del constructo va a variar el significado global del mismo.

Figura 8. Modelo para la medida



Fuente: Elaboración propia con base en los objetivos de la investigación

La técnica de bootstrapping se aplica con el propósito de evaluar la robustez de cada uno de los indicadores del estudio, permitiendo así determinar la viabilidad y adecuación del modelado de ecuaciones estructurales. En esta prueba, se espera que los valores del estadístico t y del valor p sean, respectivamente, ≥ 1.96 y ≤ 0.05 ; de acuerdo con lo mencionado se presentan los datos en la Tabla 23.

Tabla 23. Significancia del modelo con el procedimiento de Bootstrapping

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t ($ O/STDEV $)	Valores p
Cultura organizacional -> Sucesión	0.232	0.218	0.117	1.986	0.047
Planificación de la sucesión -> Sucesión	0.14	0.148	0.063	2.224	0.026
Preparación del sucesor -> Sucesión	0.403	0.418	0.114	3.537	0.000
Profesionalización -> Sucesión	0.418	0.394	0.089	4.694	0.000

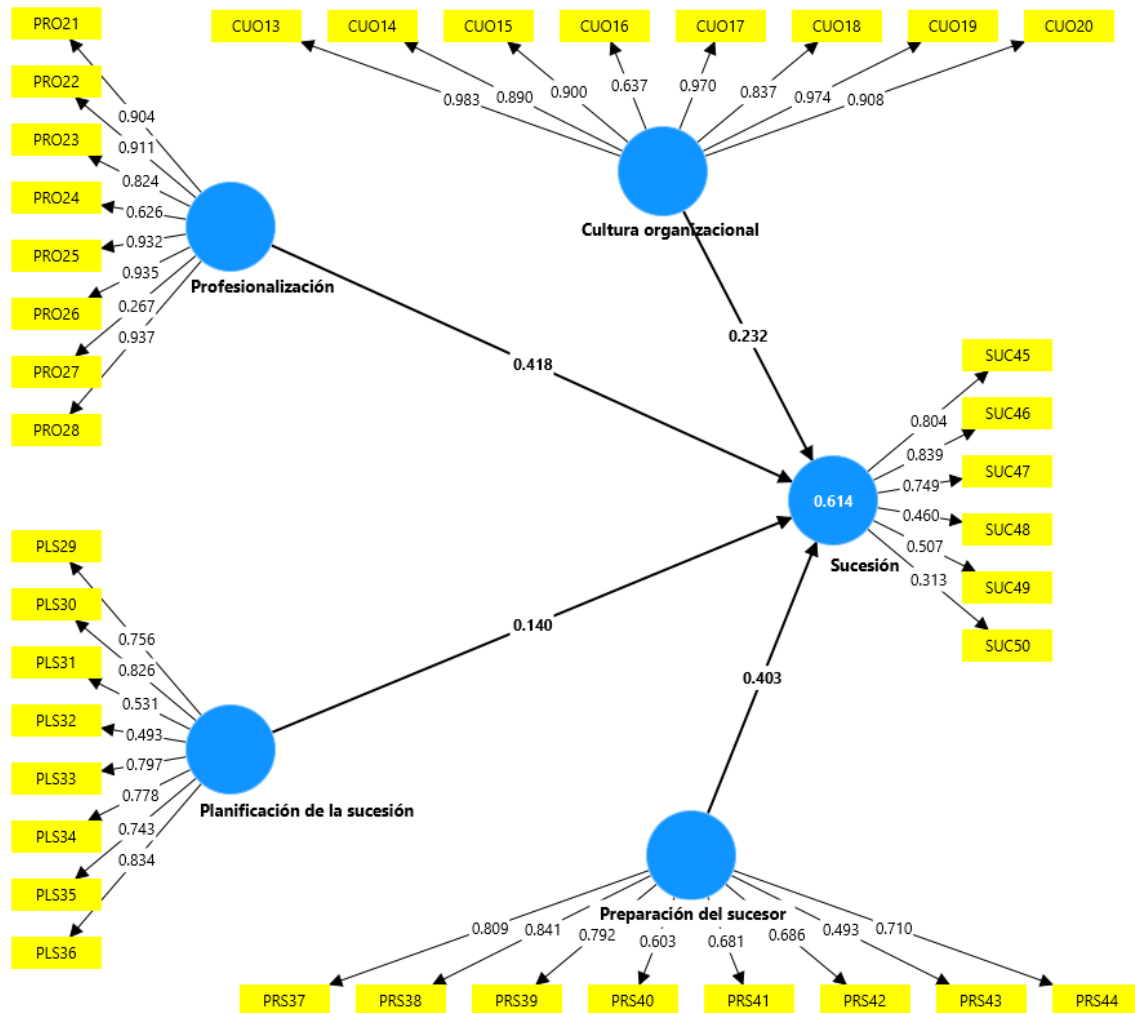
Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4

Se puede confirmar la adecuación del modelado de ecuaciones estructurales para los datos de esta investigación, ya que los valores obtenidos para los estadísticos p (P -value) son menores a 0.05, puesto que los primeros dos p-valores (0.047 y 0.026) indican que las variables correspondientes son estadísticamente significativas al nivel del 5%, mientras que los otros dos p-valores (0.000 y 0.000) también son altamente significativos.

Por otra parte, los valores del estadístico t son superiores a 1.96 lo que sugiere que el modelo completo es significativo y adecuado para describir los datos.

Una vez determinada la viabilidad y pertinencia tanto del modelo como de los datos, se llevó a cabo el cálculo del algoritmo de PLS para la estimación del modelo de medida, los resultados obtenidos se muestran en la Figura 9 en la cual se pueden apreciar los coeficientes de regresión $path$, el R^2 y las cargas factoriales de cada indicador.

Figura 9. Modelo PLS-SEM inicial



Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS3

Las variables latentes son factores que no se miden directamente, sino que se infieren a partir de varios indicadores observables, en la Figura 9 las variables latentes (representadas por círculos azules) son: Profesionalización, Cultura organizacional, Planificación de la sucesión, Preparación del sucesor, y Sucesión.

Las flechas que conectan las variables latentes con sus indicadores (identificados en cuadros amarillos) representan las cargas factoriales o pesos de

regresión de cada indicador con su variable latente e indican el grado de relación entre cada variable observable y la variable latente a la que está asociada; los valores cercanos a 1 indican una fuerte relación entre la variable observable y la latente, lo que sugiere que el indicador es adecuado para representar la variable latente; en este caso, la mayoría de las cargas factoriales son altas, lo que indica que los indicadores están bien asociados con sus variables latentes respectivas.

De igual manera, se muestran flechas que conectan las variables latentes con la variable Sucesión y representan las relaciones estructurales entre estas variables y también se muestran los coeficientes de regresión o caminos estructurales entre las variables latentes los cuales indican la intensidad y dirección de la relación entre las variables. En el caso de nuestro modelo todos los valores son positivos, lo que sugiere que un aumento en cualquiera de las variables latentes estará asociado con un aumento en variable Sucesión.

Finalmente, al centro del círculo azul que representa la variable Sucesión se encuentra el coeficiente de determinación, es decir R^2 , que indica cuánto de la varianza de la variable Sucesión es explicada por las otras variables latentes que la predicen, en este caso, el valor 0.614 sugiere que el 61.4% de la varianza en la variable Sucesión es explicado por las variables latentes Profesionalización, Cultura organizacional, Planificación de la sucesión, y Preparación del sucesor.

El R^2 es una medida que indica la capacidad predictiva, mostrando qué porcentaje de la varianza de un constructo es explicado por las variables predictoras del constructo endógeno, con valores que pueden oscilar entre cero y uno. De manera convencional, un R^2 más alto indica una mayor capacidad predictiva del modelo. No obstante, en esta investigación se adoptará el criterio de Chin (1998), quien señala que para que un modelo sea considerado como sustancialmente explicativo, el R^2 debe ser superior a 0.67; para una explicación moderada, debe ser mayor a 0.33; y para un nivel de explicación débil, el R^2 debe superar 0.10.

Las cargas factoriales se utilizan para evaluar la fiabilidad individual de cada ítem mediante su correlación directa con la variable latente del constructo

correspondiente. Según Carmines y Zeller (1979), se deben conservar los indicadores que presenten una carga factorial superior a 0.707, mientras que aquellos con una carga menor deberían ser considerados para su eliminación. Posteriormente, es necesario repetir el análisis para estimar los resultados, como indican Hair, Ringle y Sarstedt (2011). En esta investigación, se ha decidido incluir únicamente los ítems con una correlación superior a 0.730 como parte del constructo.

4.3.2 Evaluación del modelo de medida

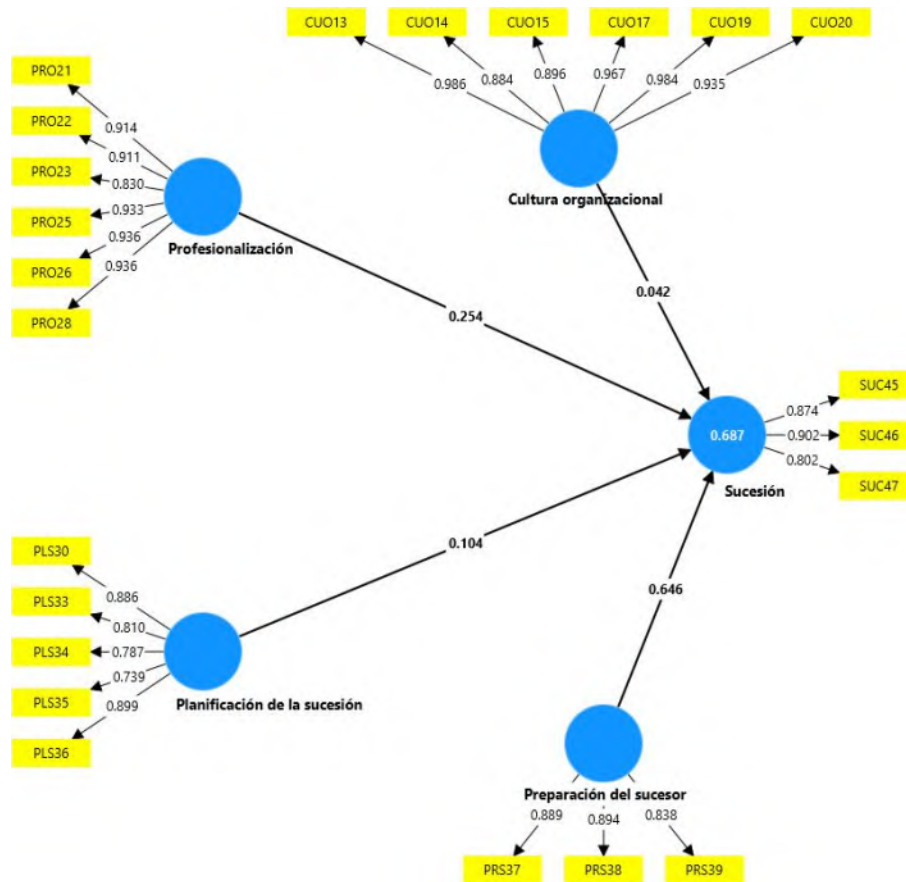
En esta etapa del proceso, se llevó a cabo una evaluación exhaustiva de las variables observables con el propósito de verificar si estas realmente medían de forma precisa los conceptos teóricos o variables latentes definidos en el modelo.

En términos generales, el objetivo central de esta fase es asegurar que se dispone de mediciones tanto fiables como válidas, lo cual es fundamental antes de extraer conclusiones confiables acerca de las relaciones entre los constructos. Por lo tanto, y en coherencia con lo señalado en la sección anterior, se revisaron cada uno de estos aspectos y se identificó que algunos ítems presentaban una carga factorial inferior a 0.730.

Como resultado de este análisis, se decidió excluir un total de 15 elementos que no cumplieran con el umbral establecido para esta investigación. Los ítems excluidos fueron: CUO16, CUO18, PLS29, PLS31, PLS32, PRO24, PRO27, PRS40, PRS41, PRS42, PRS43, PRS44, SUC48, SUC49 y SUC50, con el fin de optimizar la calidad y precisión del modelo.

De este modo, se logró obtener un modelo ajustado (Figura 10) en el que todos los ítems presentan una carga superior a 0.730. Este valor de carga fue considerado adecuado, y el modelo resultante se utilizó como base para llevar a cabo la evaluación del modelo de medida, asegurando así la consistencia y validez de los indicadores seleccionados. Asimismo, se empleó este modelo para los cálculos y análisis posteriores, lo cual permitió realizar interpretaciones más precisas y fiables en relación con los constructos propuestos en la investigación.

Figura 10. Modelo PLS-SEM ajustado



Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4

Para llevar a cabo la evaluación del modelo de medida, fue necesario realizar los siguientes análisis:

1. Fiabilidad individual de los ítems
2. Fiabilidad del constructo
3. Validez convergente
4. Validez discriminante

5. El criterio de Fornell & Larcker
6. Las cargas factoriales cruzadas
7. La ratio HTMT

4.3.2.1 Fiabilidad individual de los ítems

Para analizar la fiabilidad individual de los ítems en un modelo de medida reflectivo, como el de esta investigación, es fundamental examinar las cargas o pesos factoriales (correlaciones simples) de cada indicador en relación con el constructo correspondiente. Con este propósito, se verificó que cada ítem tuviera una carga superior a 0.730, considerando que, según Carmines & Zeller (1979), una carga superior a 0.707 se considera adecuada.

Como se puede observar en la Tabla 24 los ítems que se han considerado para el estudio, presentan cargas superiores a 0.730; lo cual, es indicativo de una buena fiabilidad con respecto a los ítems que forman cada constructo.

Tabla 24. Cargas factoriales de los indicadores respecto a su constructo

	Cultura organizacional	Planificación de la sucesión	Preparación del sucesor	Profesionalización	Sucesión
CU013	0.986				
CU014	0.884				
CU015	0.896				
CU017	0.967				
CU019	0.984				
CU020	0.935				
PLS30		0.886			
PLS33		0.810			
PLS34		0.787			
PLS35		0.739			
PLS36		0.899			

PRO21				0.914	
PRO22				0.911	
PRO23				0.830	
PRO25				0.933	
PRO26				0.936	
PRO28				0.936	
PRS37			0.889		
PRS38			0.894		
PRS39			0.838		
SUC45					0.874
SUC46					0.902
SUC47					0.802

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4

4.3.2.2 Fiabilidad del constructo

La fiabilidad del constructo se mide evaluando la consistencia interna de los elementos (indicadores) que lo componen, lo cual implica analizar si las variables observables reflejan adecuadamente la variable latente correspondiente.

Para realizar esta evaluación, se utilizan los dos criterios que proporciona el software SmartPLS:

- 1) Coeficiente Alpha de Cronbach
- 2) Fiabilidad compuesta

Para Fornell & Larcker (1981) el criterio de la fiabilidad compuesta es el criterio de evaluación más completo si se compara con el coeficiente Alpha de Cronbach, pues el criterio de la fiabilidad compuesta parte de considerar las cargas o pesos factoriales reales de los elementos (ítems) que han sido utilizadas en el modelo causal (Barclay, Higgins, & Thompson, 1995). Además de que asume que

los indicadores no reciben la misma ponderación y el número de ítems de la variable latente no influye en el análisis.

Sin embargo, cualquiera que sea el criterio a utilizar, Nunnally & Bernstein (1994) recomiendan que el valor a considerar para validar los indicadores sea de al menos 0.7. La Tabla 25 muestra los resultados de la fiabilidad del constructo obtenidos a través del coeficiente Alfa de Cronbach y de la fiabilidad compuesta, se observan valores superiores a 0.7; por tanto, se pueden considerar como evidencia de la fiabilidad de los constructos que conforman el modelo.

Tabla 25. Indicadores de fiabilidad del constructo

	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta
Cultura organizacional	0.975	0.980
Planificación de la sucesión	0.884	0.915
Preparación del sucesor	0.846	0.907
Profesionalización	0.959	0.967
Sucesión	0.823	0.895

Fuente: *Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4*

4.3.2.3 Validez convergente

De acuerdo con Henseler, Ringle, & Sinkovics (2009) la validez convergente hace referencia al grado de certeza que se tiene en que un conjunto de indicadores o ítems miden una misma variable latente o factor; y se denota por la varianza extraída media (*Average Variance Extracted*, AVE) la cual representa la cantidad total de la varianza de los indicadores recolectada por la variable latente.

Bagozzi & Yi (1988) y Hair *et al.*, (2016) consideran que el valor de AVE debe ser mayor a 0.5; es decir, que un factor, sin importar el número de sus indicadores, deberá de explicar más de la mitad de los mismos para que pueda ser considerado como válido; en palabras de Fornell & Larcker (1981), la varianza atribuible a un factor deberá ser mayor que la no atribuible. En la Tabla 26 se puede observar que

las variables latentes poseen un AVE mayor al 0.6, por lo tanto, el modelo cumple con la validez convergente.

Tabla 26. Varianza extraída media de las variables latentes

	Varianza extraída media (AVE)
Cultura organizacional	0.889
Planificación de la sucesión	0.683
Preparación del sucesor	0.764
Profesionalización	0.830
Sucesión	0.740

Fuente: *Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4*

4.3.2.4 Validez discriminante

La validez discriminante nos revela en qué medida un determinado constructo es diferente de otros constructos, es decir, que dicho constructo mida un concepto diferente al que los otros constructos están midiendo.

Para poder llevar a cabo la valoración de la validez discriminante es necesaria la evaluación de tres criterios:

- 1) El criterio de Fornell-Larcker
- 2) Las cargas factoriales cruzadas
- 3) La ratio HTMT

4.3.2.5 El criterio de Fornell & Larcker

El criterio de Fornell & Larcker (1981) considera la cantidad de varianza extraída media (Average Variance Extracted, AVE), la cual deberá de ser mayor a la varianza que el constructo comparte con demás constructos del modelo. Así, la raíz cuadrada de la varianza extraída media de cada variable latente deberá ser mayor que las correlaciones que se tiene con el resto de las variables; por lo tanto, para lograr validez discriminante, la raíz cuadrada de la varianza extraída media de un constructo debe ser mayor que la correlación que este tenga con cualquier otro

constructo. En la diagonal de la Tabla 27 se muestra que los valores obtenidos de la raíz cuadrada de la varianza extraída media (AVE) es mayor que la correlación que presenta el constructo con el resto de constructos. Con estos resultados se afirma que el modelo cumple con la validez discriminante de acuerdo con el criterio de Fornell & Larcker.

Tabla 27. Criterio de Fornell & Larcker

	Cultura organizacional	Planificación de la sucesión	Preparación del sucesor	Profesionalización	Sucesión
Cultura organizacional	0.943				
Planificación de la sucesión	0.369	0.826			
Preparación del sucesor	0.002	0.068	0.874		
Profesionalización	-0.044	0.067	0.54	0.911	
Sucesión	0.071	0.181	0.79	0.608	0.86

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4

4.3.2.6 Las cargas factoriales cruzadas

Para llevar a cabo el análisis correspondiente a las cargas factoriales cruzadas es necesario realizar la comparación de los indicadores de una variable específica con las cargas de los indicadores pertenecientes a las demás variables involucradas en el estudio; de acuerdo con Barclay *et al*, (1995) las cargas factoriales deberán tener mayor valor con su propia variable que con las demás.

En la Tabla 28 se observa la carga factorial de cada uno de los indicadores, la cual se realizó por fila y se observa que miden el constructo apropiado, es decir, cada indicador está cargando al constructo al que pertenece.

Tabla 28. Cargas factoriales cruzadas

	Cultura organizacional	Planificación de la sucesión	Preparación del sucesor	Profesionalización	Sucesión
CUO13	0.986	0.340	0.008	-0.024	0.062
CUO14	0.884	0.390	-0.039	-0.095	0.051
CUO15	0.896	0.301	-0.024	-0.017	0.053
CUO17	0.967	0.365	0.005	-0.047	0.056
CUO19	0.984	0.357	0.019	-0.033	0.078
CUO20	0.935	0.345	0.022	-0.044	0.087
PLS30	0.220	0.886	0.017	0.010	0.155
PLS33	0.458	0.810	0.042	0.009	0.143
PLS34	0.425	0.787	-0.038	-0.019	0.089
PLS35	0.252	0.739	0.184	0.201	0.163
PLS36	0.247	0.899	0.033	0.037	0.172
PRO21	-0.072	0.060	0.519	0.914	0.619
PRO22	-0.010	0.035	0.516	0.911	0.619
PRO23	0.000	0.100	0.485	0.830	0.542
PRO25	-0.056	0.067	0.474	0.933	0.487
PRO26	-0.038	0.063	0.475	0.936	0.518
PRO28	-0.070	0.047	0.466	0.936	0.501
PRS37	-0.014	0.095	0.889	0.420	0.775
PRS38	-0.021	0.018	0.894	0.502	0.670
PRS39	0.048	0.060	0.838	0.509	0.610
SUC45	0.061	0.280	0.641	0.538	0.874
SUC46	0.096	0.091	0.770	0.508	0.902
SUC47	0.021	0.100	0.621	0.528	0.802

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4

4.3.2.7 La ratio HTMT

Para Henseler, Ringle, & Sarstedt (2016) la falta de validez discriminante se detecta mejor a través del uso del indicador Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT) la cual es la media de las correlaciones entre los indicadores que miden diferentes constructos (Heterotrait-Heteromethod) en relación con el promedio de las correlaciones de indicadores dentro del mismo constructo (Monotrait-Heteromethod); por lo tanto, la ratio HTMT deberá tener un valor inferior a 9.0 para demostrar que posee una validez discriminante adecuada (Gold, Malhotra, & Segars, 2001). Los resultados obtenidos nos lo que permiten validar que se cumple con el criterio de la ratio HTMT (ver Tabla 29).

Tabla 29. Criterio de la ratio HTMT

	Cultura organizacional	Planificación de la sucesión	Preparación del sucesor	Profesionalización
Planificación de la sucesión	0.420			
Preparación del sucesor	0.042	0.096		
Profesionalización	0.053	0.078	0.603	
Sucesión	0.074	0.206	0.936	0.680

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4

4.4 Evaluación del modelo estructural

Una vez realizada la evaluación del modelo de medida, se dio paso a la evaluación del modelo estructural (PLS-SEM) a través de:

- 1) Evaluación de colinealidad
- 2) Evaluación del signo algebraico, magnitud y significación estadística de los coeficientes *path*
- 3) Valoración del coeficiente de determinación R^2
- 4) Valoración del coeficiente del tamaño del efecto f^2

5) Relevancia Predictiva Q^2

4.4.1 Evaluación de colinealidad

Hair *et al*, (2016) consideran que existe colinealidad cuando el factor de inflación de la varianza (VIF, *Variance Inflation Factor*) es un valor mayor a 5; sin embargo, aunque recomiendan idealmente valores por debajo de 3.3 para mayor seguridad, por otra parte, y de acuerdo con Belsley (1990) el valor idóneo para confirmar la no colinealidad será un valor menor a 2.

El análisis correspondiente a la evaluación de colinealidad reportó valores del factor de inflación de la varianza por debajo del criterio de Belsley, pues estos se encuentran entre este 1.415 a 1.69 (Tabla 30)

Tabla 30. Factor de inflación de la varianza

	VIF
Cultura organizacional -> Sucesión	1.165
Planificación de la sucesión -> Sucesión	1.169
Preparación del sucesor -> Sucesión	1.415
Profesionalización -> Sucesión	1.422

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4

4.4.2 Significación estadística de los coeficientes path

Después de llevar a cabo las pruebas necesarias para confirmar que el modelo posee validez y confiabilidad, y de comprobar la ausencia de colinealidad, se procedió a evaluar la significación estadística utilizando el valor del estadístico t , obtenido a través del proceso de bootstrapping

Según Hair *et al*, (2016) y Martínez & Fierro (2018) el bootstrapping es una técnica no paramétrica que examina la exactitud de las estimaciones de PLS para determinar si las relaciones entre variables son viables. En términos generales, este método consiste en crear submuestras a partir de la muestra original para calcular

el error estándar. De esta manera, el bootstrapping permite aproximar los valores t , los cuales se utilizan para evaluar la significancia de las rutas estructurales.

Siguiendo a Levy, Varela, & Abad (2006) el bootstrapping genera coeficientes de regresión estandarizados (coeficientes *path*) que permiten apreciar el efecto directo que tienen las variables independientes sobre una variable dependiente de un modelo estructural.

Así pues, la significación estadística de los coeficientes *path* en la evaluación consistió en dos análisis específicos:

1. Análisis el signo algebraico.
2. Análisis de la magnitud y la significancia estadística de los coeficientes *path*.

Los resultados obtenidos mediante el *bootstrapping* de 5,000 interacciones se observan en la Tabla 31.

Tabla 31. Coeficientes estandarizados β

	Efecto	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t ($ O/STDEV $)	Valores p
Cultura organizacional -> Sucesión	+	0.042	0.037	0.063	0.673	0.501
Planificación de la sucesión -> Sucesión	+	0.104	0.112	0.065	1.593	0.111
Preparación del sucesor -> Sucesión	+	0.646	0.649	0.102	6.361	0.000
Profesionalización -> Sucesión	+	0.254	0.246	0.11	2.304	0.021

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4

Los valores que se muestran en la tabla corresponden a los *valores p* de los coeficientes *path* en un modelo estructural, los cuales indican la significación estadística de cada relación entre constructos.

Los valores del *coeficiente path* tanto de la variable Cultura organizacional como de la variable Planificación de la sucesión son superiores al umbral comúnmente aceptado de 0.05 para significancia estadística ($\alpha = 0.05$), lo cual indica que la evidencia no es suficiente para afirmar que estas relaciones son estadísticamente significativas, es decir los efectos correspondientes en el modelo no son lo suficientemente fuertes o consistentes para ser considerados significativos.

En cuanto a los valores del *coeficiente path* de las variables Preparación del sucesor y Profesionalización estos son menores que 0.05, lo que significa que las relaciones correspondientes sí son estadísticamente significativas.

4.4.3 Coeficiente de determinación R^2

El coeficiente de determinación R^2 representa una medida de valor predictivo, es decir nos indica la cantidad de varianza de un constructo que es explicada por las variables predictoras del constructo endógeno y puede tomar un valor entre cero y uno; por convención se considera que a mayor valor de R^2 , mayor la capacidad predictiva del modelo, sin embargo para el caso de la presente investigación el criterio que será tomado en cuenta es el de Chin (1998) quien expresa que el valor mínimo de R^2 debe de estar entre 1 y 0.67 para que el modelo pueda considerarse con una explicación sustancial, de entre 0.33 y 0.66 para poder ser considerado que ofrece una explicación moderada y valor menor a 0.32 sería considerado que el modelo posee un grado de explicación débil.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el modelo tiene una capacidad predictiva sustancial, pues el R^2 obtenido es de 0.687 (Tabla 32).

Tabla 32. Coeficiente de determinación R^2

	R cuadrado	R cuadrado ajustada
Sucesión	0.687	0.676

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4

4.4.4 Coeficiente del tamaño del efecto f^2

De acuerdo con Henseler *et al.*, (2009) & Hair *et al.*, (2016) el coeficiente f^2 estima el cambio en el valor del coeficiente R^2 cuando un constructo exógeno específico del modelo es omitido, de esta manera se evalúa el impacto del constructo omitido en el constructo endógeno. Por consiguiente, el valor f^2 determinará el grado en que un determinado constructo exógeno contribuye a explicar un constructo endógeno en términos de R^2 .

Se toma como referencia el criterio propuesto por Cohen (1988) para poder establecer el tamaño de efecto, efecto pequeño: $0.02 \geq f^2 < 0.15$; efecto moderado: $0.15 \geq f^2 < 0.35$; efecto grande: $f^2 \geq 0.35$.

En la Tabla 33 se observa que los constructos Cultura organizacional y Planificación de la sucesión tiene un efecto pequeño, mientras que el efecto es moderado en el constructo Profesionalización, finalmente el constructo Preparación del sucesor observa un efecto grande.

Tabla 33. Coeficiente del tamaño del efecto f^2

	Sucesión
Cultura organizacional	0.005
Planificación de la sucesión	0.030
Preparación del sucesor	0.943
Profesionalización	0.144

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4

4.4.5 Relevancia Predictiva Q²

Hair *et al.*, (2016) consideran que además de valorar el coeficiente R^2 es recomendable también evaluar el coeficiente Q^2 para evaluar la relevancia predictiva del modelo, el cual, de acuerdo con Chin (1998) debe tener un valor positivo, es decir superior a cero. El valor Q^2 del modelo se observa en la Tabla 34, el cual al ser un valor positivo cumple con el criterio $Q^2 > 0$, por lo tanto, se considera que el modelo tiene relevancia predictiva.

Tabla 34. Relevancia Predictiva Q²

	Q ² predict
Sucesión	0.640

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4

4.5 Medida de ajuste del modelo

Henseler, Hubona, & Ray (2016) recomiendan usar la normalización de raíz cuadrada media residual (SRMR) como una medida del ajuste aproximado del modelo (modelo general); por convención, se considera que el modelo tiene un buen ajuste cuando el valor SRMR toma valores por debajo de 0.08 (Hu & Bentler, 1999). En el caso del modelo general de la presente investigación el SRMR implica un valor de 0.08 (Tabla 35) el cual es inferior al 0.08, por lo tanto, es pertinente considerar que el modelo cumple con el parámetro SRMR para ser considerado que posee buen ajuste.

Tabla 35. Medida de ajuste del modelo

	Modelo saturado	Modelo estimado
SRMR	0.08	0.08

Fuente: Elaboración propia con base en los cálculos del software SmartPLS4

4.6 Resumen de resultados obtenidos

Los resultados de la evaluación del modelo estructural utilizando PLS-SEM se muestran en los siguientes puntos clave:

1. **Colinealidad:** Los valores de VIF se mantuvieron por debajo del umbral recomendado, lo que indica una baja colinealidad en el modelo. Esto sugiere que las variables independientes no presentan problemas de multicolinealidad, lo que fortalece la confiabilidad de los resultados obtenidos.
2. **Significación de los coeficientes path:** Los análisis de bootstrapping mostraron que los coeficientes path de las relaciones entre ciertas variables (por ejemplo, la preparación del sucesor y la profesionalización en relación con la sucesión) son estadísticamente significativos. Esto implica que estas variables tienen una influencia directa y significativa sobre la variable de sucesión, mientras que otras variables, como la cultura organizacional y la planificación de sucesión, no alcanzaron significación estadística.
3. **Coeficiente de determinación R^2 :** El modelo alcanzó un R^2 de 0.687, lo cual indica una capacidad predictiva sustancial. De acuerdo con el criterio de Chin (1998), este valor respalda que el modelo explica una gran parte de la variabilidad de la sucesión, lo cual es adecuado para el contexto de la investigación.
4. **Tamaño del efecto f^2 :** Los valores de f^2 mostraron que algunas variables tienen un efecto pequeño (cultura organizacional y planificación de la sucesión) y otras un efecto mayor (preparación del sucesor y profesionalización). Este análisis refuerza la importancia de ciertos factores en la predicción de la sucesión, sugiriendo que algunas variables son más influyentes que otras.
5. **Relevancia predictiva Q^2 :** El valor positivo de Q^2 para la sucesión indica que el modelo tiene una relevancia predictiva adecuada, lo cual apoya la utilidad del modelo en la estimación de la variable de interés.

6. **Medida de ajuste SRMR:** Con un valor de SRMR igual a 0.08, el modelo cumple con el criterio de ajuste adecuado, lo que sugiere que los datos se ajustan bien al modelo propuesto.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Se enumeran como parte de la discusión y conclusiones, comparativo de resultados con estudios anteriores, la manera como se respondieron las preguntas, objetivos e hipótesis de investigación, resultados inesperados y generalización de resultados, importancia y significado de todo el estudio, limitaciones de la investigación y recomendaciones.

5.1 Comparativo de resultados con estudios anteriores

Los resultados obtenidos en el presente estudio aportan evidencias significativas para entender los factores que inciden en el proceso de sucesión en las empresas familiares de tamaño mediano y grande en Michoacán; para este trabajo la metodología que se utilizó para analizar las relaciones entre estas variables de estudio fue el modelado de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM); los hallazgos obtenidos en algunos casos coinciden y en otros difieren de investigaciones previas realizadas por diversos autores como a continuación se detalla.

En esta investigación, la variable *Cultura organizacional* no mostró una influencia estadísticamente significativa en el proceso de sucesión ($\beta = +0.042$). Este hallazgo contrasta con estudios previos que han destacado su importancia como factor determinante en la transición generacional. Sharma et al. (2003) señalan que una cultura organizacional sólida fomenta la cohesión y el compromiso entre los miembros de la familia, lo que facilita la sucesión. De igual manera, Le Breton-Miller et al. (2004) concluyeron que una cultura organizacional con valores compartidos y normas claras tiene un impacto positivo en la continuidad del liderazgo familiar. Sin embargo, nuestros resultados podrían reflejar las particularidades culturales de Michoacán, donde factores externos, como las relaciones familiares informales o las condiciones del mercado, podrían ser más influyentes. Este fenómeno también ha sido observado en contextos similares, como el trabajo de Chrisman et al. (2005), quienes argumentan que en entornos donde la dinámica familiar es predominante, la cultura organizacional puede pasar a un segundo plano.

Por otro lado, la variable *Planificación de la sucesión* tampoco alcanzó significancia estadística en este estudio ($\beta = +0.104$). Este resultado difiere de investigaciones como las de Handler (1994), que enfatizan que la planificación estructurada del proceso de sucesión aumenta las probabilidades de una transición exitosa. Además, Wang et al. (2004) demostraron que la planificación estratégica reduce conflictos y genera confianza entre los miembros de la familia y empleados clave, facilitando el proceso de cambio. Una posible explicación para la falta de significancia en este contexto es la implementación parcial o informal de la planificación en muchas empresas familiares de Michoacán, como lo sugieren estudios de Eddleston et al. (2020), donde los autores identificaron que la planeación suele ser reactiva en lugar de proactiva, especialmente en regiones con economías emergentes. En este sentido, los resultados resaltan la necesidad de incorporar herramientas formales y específicas de planificación adaptadas al contexto local.

En el caso de la variable *profesionalización del sucesor*, esta mostró un impacto positivo y significativo en el éxito de la sucesión, con un coeficiente estandarizado β de +0.254. Este resultado es consistente con trabajos de Dyer (2003), Eddleston & Powell (2020), Kammerlander, Dessì, Bird, & Floris (2020), Kellermanns, Eddleston, & Sarathy (2020) y Weerawardena, Tan, & O'Cass (2020), quienes destacan que la profesionalización no solo incluye la capacitación académica, sino también la experiencia práctica que prepara al sucesor para enfrentar los desafíos inherentes a la gestión de un negocio familiar. Los resultados de nuestro estudio identifican que la profesionalización contribuye al fortalecimiento de la confianza en las habilidades del sucesor, lo que facilita su aceptación tanto por parte de los empleados como de los miembros de la familia involucrados en la empresa. Estos hallazgos subrayan la importancia de diseñar programas de formación que incluyan tanto aspectos técnicos como habilidades interpersonales para los futuros líderes empresariales michoacanos.

Por otro lado, la variable *preparación del sucesor* se mostró como el factor más influyente en el proceso de sucesión, con un coeficiente estandarizado β de

+0.646. Este resultado se alinea con investigaciones como las de Chrisman et al. (2005), Levy, Fink, & Karantinou (2019) y Lahdesmaki & Koiranen (2019) que resaltan que un sucesor bien preparado tiene más probabilidades de implementar estrategias efectivas y adaptarse a los cambios en el mercado. En el contexto de los resultados mostrados en nuestro estudio, se observó que las empresas que implementaron programas de mentoría y capacitación personalizada lograron transiciones más exitosas. La preparación del sucesor no solo abarca el conocimiento operativo del negocio, sino también el entendimiento de la dinámica familiar y los valores que han sustentado la empresa a lo largo de los años. Esto es particularmente relevante en el contexto de Michoacán, donde la cultura, la familia y sus tradiciones desempeñan un papel crucial en la operación y continuidad de las empresas familiares.

Otro aspecto destacado de este estudio es el coeficiente de determinación R^2 obtenido, que fue de 0.687. Este valor indica que el modelo desarrollado tiene una capacidad predictiva sustancial para explicar la varianza en el éxito de la sucesión, lo que supera los umbrales de explicación moderada establecidos por Chin (1998). Esto sugiere que las variables analizadas son determinantes clave en el proceso de sucesión, al menos en el contexto de las empresas familiares de Michoacán. Además, estos resultados resaltan la necesidad de enfoques contextuales para analizar la dinámica de la sucesión, dado que factores como *la cultura organizacional* y *la planificación de la sucesión*, que han sido considerados significativos en otros estudios, no mostraron una relación estadísticamente significativa en este caso particular de esta investigación.

En comparación con estudios previos, este trabajo aporta una perspectiva única al centrarse en un contexto regional del occidente mexicano, específicamente Michoacán. Por ejemplo, investigaciones como las de Sharma et al., (2003) y Le Breton-Miller et al., (2004) han destacado la relevancia de la cultura organizacional y la planificación estructurada en la sucesión empresarial. Sin embargo, en este estudio, estos factores no mostraron una influencia significativa, lo que podría atribuirse a las particularidades culturales y económicas de Michoacán. Esta

divergencia recalca la importancia de considerar factores contextuales al diseñar estrategias para el estudio o análisis de la sucesión en empresas familiares en los diversos estados de nuestra república mexicana.

Aunado a lo anterior, otro hallazgo también relevante es la interacción entre la profesionalización y la preparación del sucesor. Aunque ambos factores son importantes de manera individual, su combinación potencia significativamente las probabilidades de una transición exitosa, las empresas que lograron equilibrar ambos aspectos presentaron los mejores resultados en términos de continuidad operativa y rentabilidad posterior a la transición, esto refuerza la necesidad de una planificación integral que incluya tanto la formación técnica como el desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación.

5.2 Resultados de preguntas, objetivos e hipótesis

Debido a la sustancial importancia de sucesión en las empresas medianas y grandes del estado de Michoacán, esta investigación abordó específicamente el estudio de estas unidades económicas y tuvo como objetivo general *Analizar la relación entre la cultura organizacional, la profesionalización del sucesor, la planificación de la sucesión y la preparación del sucesor en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.*

Así, a partir de la revisión especializada de la literatura y mediante una serie de entrevistas en profundidad a un grupo de expertos del sector empresarial, se estableció el modelo teórico que junto con los objetivos y las hipótesis guiaron la investigación.

Los datos obtenidos a partir de la encuesta aplicada se estudiaron mediante análisis estadísticos y mediante la técnica de modelado de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM).

El modelo teórico propuesto necesitó de muy pocos ajustes para validar su adecuada confiabilidad, así como para demostrar la validez convergente y la validez discriminante. Los valores obtenidos correspondientes a los coeficientes de alfa de

Cronbach y al de confiabilidad compuesta resultaron ser adecuados para todas las variables latentes del modelo.

Una vez con el modelo estructural ajustado, se evaluaron las relaciones entre los constructos, a partir de este análisis, se identificó una relación sustancial y estadísticamente significativa entre las variables *Preparación del sucesor* y *Profesionalización* con relación a la variable *Sucesión*, mientras que las variables *Cultura organizacional* y *Planificación de sucesión*, no alcanzaron significación estadística.

Todas las hipótesis fueron contrastadas por medio del coeficiente estandarizado β ; de igual manera a cada constructo le fue validado el tamaño de su efecto a través del coeficiente f^2 , así como su validez predictiva mediante el coeficiente q^2 ; con base en los resultados obtenidos a partir de lo mencionado es permisible establecer lo siguiente:

En lo referente a la H_{E1} : *La cultura organizacional incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán*, la evidencia estadística obtenida no es suficiente para afirmar que el "ambiente" o "personalidad" de la organización influye en la manera de cómo se toman decisiones, específicamente en el tema de la *Sucesión familiar* en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán ($\beta = 0.042$; $t = 0.673$; $p = 0.501$), así mismo, se puede observar que el tamaño de efecto de la gestión de la *Cultura organizacional* sobre la variable *sucesión*, es de tamaño pequeño ($f^2 = 0.005$).

Para el caso de la H_{E2} : *La profesionalización incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán*, existe evidencia estadística suficiente para afirmar que los esfuerzos para la introducción de sistemas y procesos profesionales y distinguir la gestión y propiedad de la empresa de los lazos familiares incurren positivamente en el proceso de *la sucesión familiar* en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán ($\beta = 0.254$; $t = 2.304$; $p = 0.021$), así mismo, el tamaño de efecto de la *profesionalización* sobre la variable *Sucesión* es de tamaño moderado ($f^2 = 0.144$).

En lo que respecta a la H_{E3}: *La planificación de la sucesión incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán*, existe evidencia estadística suficiente para afirmar que las prácticas referentes a la *planificación de la sucesión* inciden positivamente en el proceso de *sucesión familiar* en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán ($\beta = 0.104$; $t = 1.593$; $p = 0.111$), así mismo, el tamaño de efecto de la *Planificación de la sucesión* sobre la variable *Sucesión* es de tamaño pequeño ($f^2 = 0.030$).

En lo que corresponde a la H_{E4}: *La preparación del sucesor incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán*, existe evidencia estadística suficiente para afirmar que las prácticas referentes la *preparación del sucesor* inciden positivamente en el proceso de *la sucesión familiar* en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán ($\beta = 0.646$; $t = 6.361$; $p = 0.000$), así mismo, el tamaño de efecto de *la preparación del sucesor* sobre la variable *Sucesión* es de tamaño grande ($f^2 = 0.943$).

Así mismo con referencia al objetivo general de la investigación y de acuerdo a los resultados obtenidos, es pertinente aseverar que el modelo tiene una capacidad predictiva sustancial, pues el R^2 obtenido es de 0.687, es decir las variables independientes, en conjunto, explican el 68.7% del modelo propuesto; de igual manera el valor Q^2 del modelo es de 0.640, el cual al ser un valor positivo cumple con el criterio $Q^2 > 0$, por lo tanto, se considera que el modelo tiene relevancia predictiva.

Con respecto a cada variable independiente y su relación con la variable dependiente (objetivos específicos) se afirma lo siguiente:

1. La variable *Cultura organizacional* presentó un coeficiente estandarizado β de 0.042, lo que nos permite afirmar que esta variable independiente incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.

2. La variable *Planificación de la sucesión* obtuvo un coeficiente estandarizado β de 0.104, lo que indica que esta variable independiente incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.
3. La variable *Preparación del sucesor* incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán, esto queda explícito en el valor del coeficiente estandarizado β de 0.646.
4. El coeficiente estandarizado β de la variable *Profesionalización* fue de 0.254, lo que nos permite aseverar que esta variable independiente positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.

Después de haber determinado en qué medida las variables independientes inciden en la competitividad de las empresas familiares medianas y grandes del estado de Michoacán, es pertinente afirmar que, tanto el objetivo general como los objetivos específicos establecidos para la presente investigación se han cumplido satisfactoriamente.

5.3 Resultados inesperados y generalización de resultados

En el desarrollo de la presente investigación se observaron algunos resultados inesperados que revelaron aspectos que no habían sido anticipados o considerados en las etapas iniciales del estudio, entre estos se encuentra la limitada significancia estadística de la variable "Cultura organizacional" en relación con el proceso de sucesión familiar y aunque varios estudios han destacado la relevancia de este factor en otros contextos (Sharma et al., 2003; Le Breton-Miller et al., 2004), en el caso de las empresas familiares michoacanas, este aspecto no mostró un impacto significativo.

Este hallazgo podría explicarse por las particularidades culturales y económicas de la región, donde factores externos como las relaciones familiares y las condiciones del mercado podrían tener un peso más determinante (Chrisman et al., 2005). En este sentido, se hace evidente que la cultura organizacional, aunque influyente en ciertos entornos, no siempre desempeña un papel primordial en el éxito de la sucesión empresarial, resaltando así la necesidad de adaptar los modelos teóricos a contextos específicos de acuerdo a lugar en donde se desee desarrollar el estudio. Otra posible causa podría atribuirse a que las dinámicas familiares prevalecen sobre las reglas organizacionales, es decir, que, aunque la cultura pueda influir en el ambiente laboral, las decisiones relacionadas con la sucesión pueden estar más determinadas por las relaciones interpersonales dentro de la familia, lo que nos permite reforzar la idea que el impacto de la cultura organizacional puede variar significativamente dependiendo del contexto socioeconómico y familiar.

De manera muy similar a la variable anterior, la variable *“planificación de la sucesión”* es ampliamente reconocida como un factor crítico en estudios previos, en el caso de nuestro estudio su influencia no fue significativa, una posible causa es la prevalencia de prácticas de planeación informales o incompletas, donde la sucesión no se ve como un proceso sistemático, sino como un evento espontáneo o reactivo; lo cual hace resaltar la falta de formalidad en la planificación en las empresas familiares michoacanas puede estar vinculada a la baja institucionalización y a la priorización de la operatividad diaria sobre la estrategia a largo plazo.

Otro aspecto destacable de los resultados de la presente investigación fue la identificación de que la variable "Preparación del sucesor" no solo fue el factor más influyente en el éxito de la sucesión, sino que su impacto superó ampliamente al de otras variables, como la "Planificación de la sucesión" y la "Profesionalización"; este hallazgo sugiere que las empresas que invierten en programas de capacitación personalizados y en la mentoría de los futuros líderes logran transiciones más fluidas y efectivas. En contraste con estudios previos que enfatizan la importancia de una planificación estructurada Dyer (2003), Eddleston & Powell (2020), Kammerlander, Dessì, Bird, & Floris (2020), Kellermanns, Eddleston, & Sarathy

(2020) y Weerawardena, Tan, & O'Cass (2020), así y de acuerdo a los resultados obtenidos, esto nos indican que, en el contexto michoacano, el enfoque en el desarrollo individual del sucesor es crucial. Estos resultados sugieren la actualización o el rediseño de estrategias de formación para los futuros sucesores en donde se integren elementos tanto operativos como culturales.

En cuanto a la generalización de los resultados, es importante considerar las limitaciones inherentes al ámbito geográfico y cultural del estudio. Aunque los hallazgos aportan valiosas evidencias sobre el comportamiento de las empresas familiares medianas y grandes en Michoacán, su aplicabilidad a otros contextos, estados o regiones de la república mexicana requiere un análisis cuidadoso previo para integrar aspectos adicionales a los factores de estudio tales como las diferencias en la estructura económica, los marcos regulatorios, las dinámicas familiares, etc. y que podrían influir en la manera en que se manifiestan las relaciones entre las variables de estudio elegidas. Para ejemplificar lo anterior se podría decir que en regiones con economías más diversificadas o con una menor dependencia de las tradiciones familiares, podría ser que la "Cultura organizacional" desempeñe un papel más relevante.

Así pues, con respecto específicamente al aspecto teórico, los resultados obtenidos de la presente investigación evidencian la necesidad de desarrollar modelos mucho más flexibles y específicamente contextualizados que incorporen factores emergentes adaptados a las características específicas locales. Por otro lado, el hallazgo sobre la interacción entre la "Profesionalización" y la "Preparación del sucesor" refuerza la importancia de una visión integral en la que estos elementos se complementen para maximizar las probabilidades de éxito en la transición.

Con respecto al aspecto práctico y de acuerdo con los resultados obtenidos, se destaca la relevancia y necesidad de crear estrategias de sucesión empresarial para cada empresa, considerando sus particularidades internas y externas, además, se subraya la necesidad de que los empresarios prioricen la formación de los sucesores mediante un enfoque que integre el desarrollo de competencias técnicas con el fortalecimiento de habilidades interpersonales y de liderazgo.

Asimismo, los hallazgos indican que, si bien una planificación estructurada resulta valiosa, esta debe complementarse con acciones específicas orientadas a garantizar una preparación integral del sucesor.

5.4 Importancia y significado de todo el estudio

La relevancia de nuestro estudio estriba en el análisis de los factores que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares medianas y grandes en el estado de Michoacán; así mismo, la importancia de este análisis radica en la necesidad de garantizar la continuidad y sostenibilidad de dichas empresas, las cuales representan un motor fundamental para la economía del estado de Michoacán y, por ende, la economía nacional.

A través del uso del modelado de ecuaciones estructurales (PLS-SEM), esta investigación permitió identificar que las variables *la preparación del sucesor* y *la profesionalización* tienen un impacto significativo y directo en el éxito del proceso de sucesión, mientras que los otros factores *la cultura organizacional* y *la planificación de la sucesión* mostraron una influencia limitada.

La importancia de estos hallazgos radica en que ponen de manifiesto las prioridades y desafíos específicos de las empresas familiares michoacanas. El hecho de que *la preparación del sucesor* sea el factor más influyente resalta la necesidad de fortalecer las capacidades individuales de los futuros líderes, no solo en términos técnicos y operativos, sino también en el entendimiento de las dinámicas familiares y valores empresariales que son únicos en este tipo de organizaciones. Asimismo, el papel crucial de *la profesionalización* evidencia que las empresas familiares de la región están enfrentando una creciente presión para adaptarse a entornos empresariales más competitivos, donde la implementación de estructuras y procesos formales es esencial para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Estos resultados no solo refuerzan la importancia de invertir en el desarrollo de competencias técnicas y estratégicas de los sucesores, sino también en la adopción de prácticas actuales de gestión que permitan separar la propiedad de la administración, minimizando posibles conflictos entre los intereses familiares y empresariales.

Por otro lado, el bajo impacto estadístico de la cultura organizacional y la planificación de la sucesión no debe interpretarse como una falta de relevancia, sino como una evidencia de las características únicas del entorno empresarial de Michoacán. Este comportamiento puede explicarse por la prevalencia de prácticas informales, el peso de las relaciones familiares sobre las estructuras organizacionales formales y la tendencia a priorizar la operatividad sobre la estrategia a largo plazo. Estas particularidades resaltan la necesidad de diseñar estrategias que reconozcan y respeten las dinámicas familiares y culturales de la región, mientras se promueve gradualmente la institucionalización de procesos clave en la sucesión. En este sentido, el estudio destaca la importancia de un enfoque contextualizado que combine la preservación de los valores familiares con la implementación de herramientas de gestión actuales.

La importancia de este trabajo también radica en su capacidad para generar conocimiento aplicable a la práctica empresarial, puesto que, los resultados de este estudio ofrecen una base sólida para el desarrollo de programas de formación dirigidos a empresarios familiares y sucesores en temas como liderazgo, gestión estratégica, resolución de conflictos y desarrollo de habilidades técnicas. Además, la identificación de las áreas de oportunidad en términos de cultura organizacional y planificación de la sucesión puede guiar a instituciones académicas y gubernamentales en el diseño de estrategias de apoyo a las empresas familiares, con el objetivo de fomentar su sostenibilidad y competitividad en un entorno económico cada vez más globalizado.

Finalmente, el presente estudio no solo enriquece el cuerpo teórico del conocimiento de la sucesión en empresas familiares, sino que también un marco de referencia para futuras investigaciones en otras regiones de México y del mundo, permitiendo adaptar estrategias de sucesión a las necesidades específicas de cada contexto.

5.5 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones de la presente investigación están directamente relacionadas con factores diversos metodológicos y logísticos que se presentaron a

lo largo del proceso. En primer lugar, el levantamiento de datos enfrentó importantes dificultades debido a circunstancias ajenas al control, tanto nuestro como de los participantes en el estudio, entre las que destaca las condiciones climáticas adversas, las cuales afectaron significativamente la planeación original y nos obligaron a reprogramar actividades, extendiendo el periodo inicialmente contemplado y afectando la eficiencia en la recolección de datos. Asimismo, el acceso limitado a determinadas áreas geográficas del estado, derivado de la inseguridad presente en algunas regiones del estado de Michoacán, tuvieron el mismo efecto en la recolección de datos.

Otra limitación significativa estuvo relacionada con la disponibilidad y disposición de los participantes para responder a el cuestionario, aunque inicialmente se aseguró la participación de las empresas mediante confirmaciones previas, se presentaron numerosos cambios en los horarios y fechas acordadas, lo que derivó en una necesidad de flexibilizar los métodos de aplicación. Como resultado, un porcentaje, aunque no es de los cuestionarios se aplicó a través de medios digitales, como WhatsApp y correo electrónico, en lugar de la modalidad presencial originalmente planeada, retardó la recolección de datos, así mismo, si bien esta adaptación permitió recolectar la totalidad de los datos necesarios para nuestro estudio, se reconoce que pudo haber afectado la calidad de las respuestas debido a la falta de interacción personal y directa entre el encuestador y el encuestado, limitando la posibilidad de aclarar dudas o garantizar la comprensión adecuada de las preguntas.

Por otro lado, la cultura de secretismo característica de algunas empresas familiares en la región aunado a la desconfianza presentada por otras empresas hacia el uso de datos por parte de los investigadores también generó desafíos adicionales en la recopilación de datos, y a pesar que las explicaciones detalladas sobre el propósito académico de la investigación y las garantías de confidencialidad, algunos participantes mostraron reticencia a brindarnos su información de manera activa, debido al temor de que pudiera ser utilizada de manera inapropiada.

Otro aspecto identificado fue la ausencia de una cultura colaborativa entre las empresas familiares y la academia. En Michoacán, muchas organizaciones no reconocen el valor potencial de colaborar con instituciones académicas para abordar problemas estratégicos como en este caso la sucesión generacional. Esto limita la disposición de las empresas para participar en investigaciones que podrían, a largo plazo, proporcionarles herramientas valiosas para fortalecer su competitividad y sostenibilidad.

En términos metodológicos, otra limitante detectada estuvo relacionada a la validación y ajuste del modelo de investigación y aunque se logró establecer un modelo robusto, basado en el modelado de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), algunos indicadores iniciales no alcanzaron los umbrales establecidos para la carga factorial, lo que llevó a la eliminación de ciertos ítems del instrumento de medición. Este proceso de depuración, aunque necesario para garantizar la fiabilidad y validez del modelo, pudo haber reducido la capacidad explicativa de algunas variables latentes y, en consecuencia, la interpretación general de los resultados.

Adicionalmente, se identificó una limitación inherente al enfoque transversal del estudio. Al centrarse en un periodo específico, la investigación no pudo captar posibles variaciones en las relaciones entre las variables estudiadas a lo largo del tiempo. Esto implica que los hallazgos están condicionados al contexto temporal y social particular en el que se desarrolló el estudio, lo que restringe su generalización a otras épocas o condiciones, este punto resulta especialmente relevante considerando que los procesos de sucesión en empresas familiares suelen estar influenciados por factores dinámicos y cambiantes, como las transformaciones en el entorno económico o las variaciones en las estructuras internas de las empresas.

Por otra parte, la muestra utilizada en la investigación representó a empresas familiares medianas y grandes específicamente del estado de Michoacán, lo que limita la aplicabilidad de los resultados a empresas de menor tamaño o de otros estados o regiones, las particularidades culturales y económicas del estado de Michoacán pudieran influir en las relaciones observadas entre las variables del

modelo, por lo que extrapolar los resultados a otros contextos debe hacerse con suma cautela. Adicionalmente, aunque el tamaño muestral fue estadísticamente adecuado para las técnicas de análisis empleadas, el uso de un muestreo no probabilístico introduce un posible sesgo de selección.

Finalmente, es necesario señalar que la interpretación de los resultados estuvo influenciada por la naturaleza autorreportada de los datos recolectados, es decir, las respuestas al cuestionario utilizado en la recolección de datos dependieron de las percepciones y respuestas subjetivas de los encuestados, lo que podría haber introducido sesgos de deseabilidad social o errores de recuerdo. Aunque se tomaron medidas para minimizar estos efectos, como garantizar la confidencialidad de las respuestas y proporcionar explicaciones claras sobre el uso académico de los datos, no es posible eliminarlos por completo.

Las limitaciones identificadas en la presente investigación destacan la complejidad de abordar un tema tan multifacético como la sucesión en empresas familiares; estas restricciones no desmeritan la validez de los hallazgos obtenidos, pero sí subrayan la importancia de considerar estos aspectos al interpretar los resultados y al diseñar futuras investigaciones; también, sugieren la necesidad de implementar estrategias metodológicas y logísticas que permitan superar los desafíos identificados y presentados.

5.6 Recomendaciones

En el marco de la investigación realizada sobre los factores que inciden en el proceso de sucesión en empresas familiares de tamaño mediano y grande en el estado de Michoacán, es fundamental resaltar las recomendaciones dirigidas a optimizar este proceso clave para la continuidad y éxito empresarial. Estas recomendaciones, fundamentadas en los hallazgos empíricos y respaldadas por literatura académica relevante, abordan aspectos esenciales como la profesionalización, la preparación del sucesor, la cultura organizacional y la planificación de la sucesión.

En primer lugar, se recomienda establecer programas formales de profesionalización para los sucesores designados. Este aspecto, identificado como uno de los factores más influyentes en el éxito del proceso de sucesión, debería incluir tanto capacitación académica como experiencia práctica en roles claves dentro de la empresa. Dyer (2003), Kellermanns, Eddleston, & Sarathy (2020) y Weerawardena, Tan, & O'Cass (2020), la profesionalización incrementa la confianza en las habilidades del sucesor y facilita su aceptación por parte de los empleados y miembros de la familia. En este sentido, diseñar programas de formación integral que incorporen competencias técnicas y habilidades interpersonales es crucial para garantizar transiciones exitosas y sostenibles.

Además, se sugiere implementar estrategias de mentoría y capacitación personalizada para los sucesores, enfocadas en el entendimiento de la dinámica familiar y los valores organizacionales que sustentan a la empresa. Este enfoque se fundamenta en los resultados que destacan la preparación del sucesor como el factor de mayor impacto positivo en el éxito de la sucesión (Chrisman et al., 2005). Un programa efectivo debe incluir actividades que fomenten la participación activa del sucesor en decisiones estratégicas y operativas, así como oportunidades para interactuar con stakeholders internos y externos, fortaleciendo su capacidad para liderar y adaptarse a los cambios del entorno.

Por otra parte, es indispensable promover la profesionalización de la estructura organizacional, desvinculando la gestión de la empresa de los lazos estrictamente familiares. Esta acción no solo mejora la percepción de imparcialidad y meritocracia, sino que también fortalece la resiliencia empresarial ante posibles conflictos internos. Tal como se señala en el estudio, la profesionalización contribuye al éxito de la sucesión al introducir sistemas y procesos eficientes que permiten una gestión más objetiva (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017). Se recomienda la contratación de consultores externos o la colaboración con instituciones académicas para diseñar y supervisar estas iniciativas.

En cuanto a la cultura organizacional, aunque los resultados no indican una influencia significativa directa sobre la sucesión, su importancia como marco

contextual no debe subestimarse. Una cultura organizacional que fomente la colaboración, la transparencia y la adaptabilidad puede actuar como catalizador para la implementación efectiva de las otras estrategias recomendadas. Se propone realizar talleres y capacitaciones que refuercen estos valores dentro de la empresa, asegurando que todos los colaboradores, incluidos los miembros de la familia, estén alineados con los objetivos a largo plazo del negocio.

Finalmente, la planificación de la sucesión, aunque no presentó una relación estadísticamente significativa en este estudio, sigue siendo una práctica recomendada por su relevancia en estudios previos (Sharma et al., 2003; Le Breton-Miller et al., 2004). Establecer un plan de sucesión que contemple objetivos claros, cronogramas definidos y criterios de evaluación permite mitigar riesgos y facilitar una transición ordenada. Este plan debe ser diseñado con participación activa de las partes interesadas y revisado periódicamente para garantizar su vigencia y aplicabilidad.

Aunado a lo anterior y de manera general, se sugiere realizar investigaciones más focalizadas, segmentando el análisis por ciudad o región geográfica dentro del estado. Esto permitiría explorar con mayor profundidad las variaciones en las dinámicas empresariales que pueden estar influenciadas por factores locales como la situación económica, los niveles de inseguridad o la cultura familiar predominante. Por ejemplo, zonas con mayor desarrollo urbano, como Morelia o Uruapan, podrían presentar características muy diferentes a municipios más pequeños o rurales, lo que enriquecería la comprensión de los factores que inciden en el proceso de sucesión.

Además de lo anterior, es crucial fortalecer el constructo teórico utilizado en este estudio para abarcar con mayor precisión las particularidades del contexto empresarial michoacano. Esto implica revisar y ajustar los modelos existentes para incluir dimensiones adicionales que puedan ser relevantes en el estado, como el impacto de factores externos (por ejemplo, las políticas públicas o las redes de apoyo empresarial) o el rol que juegan las tradiciones familiares en la toma de decisiones estratégicas. Un marco teórico más robusto podría no solo mejorar la

capacidad predictiva de futuros estudios, sino también ofrecer una perspectiva más integral y adaptada a las necesidades de las empresas familiares locales.

Estas recomendaciones resaltan la necesidad de un enfoque integral que combine aspectos técnicos, humanos y culturales para fortalecer el proceso de sucesión en las empresas familiares las cuales no solo contribuirán a garantizar la continuidad del negocio, sino también a promover un crecimiento sostenible que beneficie tanto a las generaciones presentes como futuras de las empresas familiares de tamaño mediano y grande en el estado de Michoacán.

5.7. Conclusiones

La presente investigación destaca la importancia de los factores que inciden en la sucesión exitosa de las empresas familiares de tamaño mediano y grande, particularmente en el contexto del estado de Michoacán, en donde este tipo de organizaciones representan parte importante del pilar económico y social; sin embargo, sólo un pequeño porcentaje de estas empresas logra sobrevivir más allá de la segunda generación, poniendo en riesgo su continuidad y sostenibilidad. Aunado a lo anterior, y una vez concluida nuestra investigación, se ha corroborado que problema de la sucesión en las empresas familiares se comporta como un fenómeno multidimensional, marcado por la interacción de diversos factores, entre los que se destacan los factores de índole organizacionales, culturales y familiares.

Los resultados obtenidos del presente estudio han resaltado la relevancia de variables *la preparación del sucesor* y *la profesionalización* en el éxito de la sucesión, mostrando resultados significativos y contrastes con investigaciones previas.

Uno de los principales hallazgos fue el impacto positivo de la variable *preparación del sucesor*, que obtuvo un coeficiente *path* de +0.646, lo que subraya su importancia en la implementación de estrategias efectivas y en la adaptación a los cambios del mercado. Con base en estos resultados, puede considerarse pertinente afirmar que un sucesor con la preparación suficiente es crucial para la continuidad de las empresas familiares, especialmente en contextos culturales

como el de Michoacán, donde las tradiciones locales desempeñan un papel significativo en la operación empresarial. Por otro lado, los resultados han mostrado que la mentoría y capacitación personalizada como estrategias clave que permitieron transiciones exitosas en las empresas analizadas, este hallazgo resalta la necesidad de considerar no solo las competencias técnicas del sucesor, sino también su capacidad para comprender y gestionar las complejas dinámicas familiares; además, se identificó que las empresas que equilibraron adecuadamente la preparación del sucesor con la profesionalización lograron mejores resultados en términos de continuidad operativa y rentabilidad posterior a la transición generacional.

Otro aspecto destacable es la variable *profesionalización*, con un coeficiente *path* de +0.254, con ello se confirma que la introducción de sistemas profesionales y la separación entre la gestión y la propiedad son aspectos que fortalecen la estructura organizacional, favoreciendo la aceptación del sucesor y la confianza de los empleados. Sin embargo, nuestro estudio destaca que, si bien la profesionalización es importante, su impacto es amplificado cuando se combina con una preparación adecuada del sucesor. La combinación de ambos factores resulta en un efecto sinérgico que mejora significativamente las probabilidades de una transición exitosa.

El coeficiente de determinación R^2 de 0.687 obtenido en el modelo propuesto indica una capacidad predictiva sustancial, lo que sugiere que las variables analizadas explican el 68.7% de la variabilidad en el éxito de la sucesión. Este hallazgo refuerza la pertinencia del modelo teórico propuesto, que incluyó las variables de *profesionalización*, *preparación del sucesor*, *cultura organizacional* y *planificación de la sucesión*.

Sin embargo, el impacto menor de la *cultura organizacional* y la *planificación de la sucesión*, con coeficientes *path* de +0.042 y +0.104 respectivamente, plantea interrogantes sobre las particularidades de Michoacán como contexto regional para la sucesión empresarial. Este resultado sugiere que los factores culturales y

socioeconómicos locales podrían moderar o alterar las relaciones propuestas en modelos teóricos desarrollados en otros contextos.

El modelo también demuestra una relevancia predictiva adecuada, con un valor Q^2 de 0.640, lo que refuerza su utilidad para estimar el éxito de la sucesión en empresas familiares. Además, el análisis de los coeficientes f^2 indica que la preparación del sucesor tiene un efecto grande sobre la variable de sucesión, mientras que la profesionalización tiene un efecto moderado. Esto sugiere que, en contextos como Michoacán, las estrategias deben priorizar el fortalecimiento de las capacidades individuales del sucesor, sin descuidar los aspectos organizacionales que puedan facilitar su integración y liderazgo.

En términos generales, los resultados obtenidos confirmaron en gran medida las expectativas planteadas al inicio de la investigación: la relación entre las variables de estudio: *la planificación, la preparación del sucesor, la profesionalización y la cultura organizacional* con el éxito de la *sucesión* quedó claramente establecida. En las empresas analizadas, se observó que aquellos casos en los que estos factores fueron gestionados de manera adecuada lograron transiciones más fluidas y menos conflictivas.

Se esperaba encontrar una correlación positiva entre *la profesionalización* y la continuidad empresarial, lo cual fue respaldado por los datos. Sin embargo, un hallazgo que superó las expectativas fue la relevancia de la comunicación intergeneracional. Aquellas empresas que fomentaron el diálogo abierto entre el líder saliente y el sucesor lograron establecer metas y expectativas comunes, reduciendo tensiones internas.

Por otra parte, se constató que la resistencia al cambio por parte de la generación saliente es un desafío subestimado. Aunque se anticipaba que sería un problema, su impacto en la ralentización de procesos críticos como la implementación de estrategias innovadoras fue más significativo de lo previsto. Estos hallazgos resaltan la importancia de diseñar intervenciones específicas que ayuden a los líderes salientes a aceptar el proceso de transición como una oportunidad para garantizar la sostenibilidad del legado familiar.

Entre las observaciones para futuras investigaciones, se sugiere profundizar en los siguientes aspectos:

1. **Comparaciones interculturales:** Estudiar cómo las prácticas de sucesión varían en diferentes regiones y culturas.
2. **Impacto de la digitalización:** Analizar el papel de las nuevas tecnologías en la transición generacional.
3. **Dinámica de género:** Investigar cómo las diferencias de género influyen en los procesos sucesorios.
4. **Rol de los asesores externos:** Evaluar la efectividad de los consultores en el manejo de los conflictos y la planificación.

Finalmente, el enfoque integral de esta investigación, basado en la combinación de análisis teóricos y un modelo aplicado al contexto michoacano, es una de sus principales fortalezas. La elección del modelo de los cinco círculos de Amat Salas permitió abordar aspectos clave de la sucesión desde una perspectiva holística, integrando dimensiones familiares, organizacionales y de negocio; los resultados y hallazgos de esta investigación pueden servir como referencia y guía para empresas familiares que se enfrenten a los retos el proceso de sucesión conlleva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdallah, H., & Shawtari, F. A. (2020). The role of organizational culture in family businesses' succession planning. *Journal of Family Business Management*, 10(3), 236-252. doi:10.1108/JFBM-08-2019-0039
- Aguilera-Caracuel, J., Hurtado-Torres, N., Aragón-Correa, J. A., & Córdoba-Pachón, J. R. (2019). Professionalizing the family firm: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 98, 365-374.
- Aiken, L. (1980). Content validity and reliability of single items or questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 40(4), 955-959. doi:https://doi.org/10.1177/001316448004000419
- Akbari, M., & Khodadad Hoseini, S. H. (2020). The role of organizational culture in facilitating the succession process in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 10(4), 442-461. doi:10.1108/JFBM-01-2020-0004
- Alfonso, L., & Rondán-Cataluña, F. J. (2020). Culture, innovation, and performance in family firms. *Journal of Business Research*, 117, 632-641. doi:10.1016/j.jbusres.2019.07.015
- Alonso, E., Ocegueda, V., & Castro, E. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México: Umbral.
- Amat Salas, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Amezcuza, A. S., Gracia-Lázaro, C., & Moreno, Y. (2020). Organizational culture and business model innovation in family firms: An exploratory analysis. *Sustainability*, 12(8), 3152. doi:10.3390/su12083152
- Ander-Egg, E. (1995). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Lumen.

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. doi:<https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328. . doi:10.1111/1540-6261.00568
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. Lima: Editorial Andrade.
- Anggadwita, G., Profityo, W. B., Alamanda, D. T., & Permatasari, A. (2020). Cultural values and their implications to family business succession: A case study of small Chinese-owned family businesses in Bandung, Indonesia. *Journal of Family Business Management*, 10(4), 281-292. doi:<https://doi.org/10.1108/JFBM-03>
- Argibay, J. C. (2006). Técnicas psicométricas. Cuestiones de validez y confiabilidad. *Subjetividad y procesos cognitivos*(8), 15-33. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3396/339630247002.pdf>
- Arias, J. (2021). Guía para elaborar la operacionalización de variables. *Espacio I+D: Innovación más Desarrollo*, 10(28), 42-56. doi:<https://doi.org/10.31644/IMASD.28.2021.a02>
- Arnau, J., & Bono, R. (2009). *Fundamentos de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2011). *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success*. Palgrave Macmillan.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2020). Family-owned business: The thing of the future. *Springer International*. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-030-23951-7>
- Aronoff, C., Astrachan, J., & Ward, J. (1996). *Family business sourcebook II*. Georgia: Marietta.

- Arregle, L., Hitt, A., Sirmon, G., & Very, P. (2018). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 5(5), 756-782.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. . *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Ávila, H. L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica. Obtenido de www.eumed.net/libros/2006c/203/
- Ayllón, M. T. (2004). *Geografía Económica*. México: Editorial Limusa.
- Babbie, E. (2016). *Fundamentos de la investigación social*. México: Cengage Learning.
- Babbie, E. (2016). *Métodos de investigación de encuestas* (Sexta ed.). Cengage Learning.
- Babbie, E., & Benaquisto, L. (2014). *Fundamentals of social research*. Boston: Cengage Learning.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(2), 74-94.
- Balestrini, M. (2002). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación* (6a ed.). Caracas: BI Consultores Asociados.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2020). The influence of family involvement and culture on the innovation process in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 1-16. doi:10.1016/j.jfbs.2019.100323
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modelling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Barroso, A. (2014). ¿Por qué desaparecen las empresas familiares extremeñas? *GeoGraphos*, 5(60), 98-132. doi:10.14198/GEOGRA2014.5.60

- Basco, R., & Calabrò, A. (2020). Family involvement and firm performance: A review and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 1-11. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.005>
- Basco, R., Calabrò, A., & Rodríguez, M. A. (2019). Strategic planning and firm performance: A meta-analysis of family and non-family firms.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2001). *Administración: una ventaja competitiva*. México: McGraw Hill.
- Batista-Foguet, J. M., Martínez-Costa, M., & Ferrer-Rosell, B. (2020). Understanding the role of culture in family business continuity: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(22), 9509. doi:10.3390/su12229509
- Bednarska-Olejniczak, D. (2020). The influence of organizational culture on the effectiveness of strategic management of family businesses. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4). doi:10.15678/EBER.2020.080409
- Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw-Hill: México.
- Belsley, D. A. (1990). *Conditioning Diagnostics: Collinearity and Weak Data in Regression*. New York: John Wiley and Sons.
- Bertalanffy, L. V. (1950). An outline of general system theory. *The british journal for the philosophy of science*, 1(2), 134-165. doi:<https://doi.org/10.1093/bjps/i.2.134>
- Berumen, S. (2006). *Introducción a la economía internacional*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bianco, C., Lugones, G., Peirano, F., & Salazar, M. (2002). Indicadores de la Sociedad del Conocimiento: aspectos conceptuales y metodológicos. *Política Científica y Tecnológica*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11146/158>
- Bochenski, J. M. (1985). *Los métodos actuales del pensamiento*. Madrid: Ediciones RIALP.

- Bolio, A., & Aparicio, R. (2019). *Nivel de progreso de las empresas familiares para lograr su continuidad y armonía*. IPADE Business School. Obtenido de https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2020/02/Empresas_Familiares_Ipade_Web.pdf
- Bonales, J., & Sánchez, M. (2003). *Competitividad internacional de las empresas exportadoras de aguacate*. Morelia: Morevallado.
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: Managing intellectual capital strategically. *Business quarterly*, 60(4), 40-46.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, 36(2), 63-76. doi:10.1108/00251749810204142
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós Iberica Ediciones SA.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Londres: Oxford University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bunge, M. (1975). *La investigación científica*. España: Editorial Ariel. .
- Bunge, M. (2009). *La ciencia : su método y su filosofía*. Buenos Aires: Debolsillo.
- Calavia, J. (1998). Aspectos societarios de la empresa familiar: raíces históricas y nuevas opciones. *Alta Dirección*, 33(202), 31-38.
- Cardona, C. R., & Salazar, M. D. (2016). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). Assessment, Reliability and Validity. *Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Science*, 17. Obtenido de <https://doi.org/10.4135/9781412985642>
- Carranza-García, G., González-Cruz, T. F., & González-Bernal, J. (2020). Family firm succession and innovation: The moderating role of organizational culture.

Journal of Business Research, 117, 642-651.
doi:10.1016/j.jbusres.2019.07.014

Carrillo-Hermosilla, J., & Gutiérrez-Hidalgo, F. (2020). Understanding the professionalization of family firms: A dynamic capabilities approach. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 100309.

Casanueva, C., & Gallego, M. Á. (2012). *Empresas y organizaciones turísticas*. Madrid: Pirámide.

Casillas, J. C., Moreno-Menéndez, A. M., & Acedo, F. J. (2020). The role of the founder and the professionalization of the management team in family firms: A configurational approach. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 100334.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw Hill.

Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Methodology for business and management. Modern methods for business research*, 295-336. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Chirico, F., & Salvato, C. (2019). Professionalization and family involvement in the board of directors: Exploring their effects on performance in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 233-245.

Chirico, F., Salvato, C., & Byrne, J. A. (2020). *The strategic planning process in family firms: The role of family involvement and generational stage*. (Vol. 11).

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2005). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 20 (6), 807-825.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
doi:https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.

- Ciasullo, M. V., & Grilli, L. (2020). The impact of successor's professionalization on the family business succession process. *Journal of Family Business Management*, 10(4), 474-487.
- Cimatti, B., & Zanni, L. (2020). The impact of organizational culture on family firm internationalization: A literature review. *Journal of International Management*, 26(4), 1-15. doi:10.1016/j.intman.2020.100782
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale: LEA.
- Córdoba, J. A., Ortiz-Álvarez, J., & Hurtado-Torres, N. (2020). The influence of organizational culture on the performance of family firms. *Journal of Family Business Management*, 14(4), 373-392. doi:10.1108/JFBM-12-2019-0073
- Creswell, J., & Creswell, J. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537. doi:10.5465/AMR.1999.2202135
- Dafouz-Milne, E., & Rodriguez-Gutiérrez, P. (2021). Family business governance: The influence of culture and institutions. *Sustainability*, 13(8), 4604. doi:10.3390/su13084604
- D'Alessandro, A., Maraghini, M. P., & Menini, A. (2020). Succession planning and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Business Research*, 111, 350-360.
- Davis, J. (1988). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press. doi:https://doi.org/10.1016/0148-2963(89)90033-2
- Davis, J. H., & Harveston, P. D. (2020). Succession planning in family firms: An emergent process model. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 100314. doi:10.1016/j.jfbs.2019.100314

- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1998). The influence of family and corporate culture on contract choice in family firms. *Family Business Review*, 11(4), 397-413.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2020). Family firm culture and adaptation to environmental jolts. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 1-14. doi:10.1016/j.jfbs.2019.100310
- Davis, P., & Harveston, P. D. (2001). The succession process in family firms: A review of the literature. *Family Business Review*, 14(2), 89-107.
- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2019). Research on technology and innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 32(3), 181-194. doi:10.1177/0894486519841327
- De Massis, A., Kammerlander, N., Rödl, S., & Volkmann, C. K. (2021). Revisiting the family firm's strategic planning process: Evidence from longitudinal case studies. *Journal of Family Business Strategy*, 100-324.
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2020). A meta-analysis of the relationship between family involvement and firm performance: Moderators and a theoretical model. *Journal of Management*, 46(7), 1071-1104.
- Delgado-García, J. B., De Saá-Pérez, P., & Navas-López, J. E. (2021). The impact of family firm culture on innovation outcomes: The role of knowledge sharing and external knowledge sources. *Journal of Business Research*, 126, 410-419. doi:10.1016/j.jbusres.2020.08.022
- Di Benedetto, C. A., & De Massis, A. (2021). Overcoming the barriers to the internationalization of family firms: Insights from culture research. *Journal of World Business*, 56(1), 1-10. doi:10.1016/j.jwb.2020.101175
- Diario Oficial de la Federación de México. (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el 07 de mayo de 2017, de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009

- Diario Oficial de la Federación de México. (2009a). *Acuerdo para el uso del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) en la recopilación, análisis y presentación de estadísticas económicas*. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5098199&fecha=10/07/2009
- Diario Oficial de la Federación de México. (2016a). *Ley General de Sociedades Mercantiles*. Recuperado el 13 de marzo de 2017, de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5429707&fecha=14/03/2016
- Díaz, P. (2010). *Orientación sociolaboral e iniciativa personal*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Durisin, B., Craig, J. B., & Bluedorn, A. C. (2020). Mitigating the negative effects of family involvement on nonfamily members in family firms: The role of planning. *Family Business Review*, 1, 22-41.
- Dyer, G. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Understanding and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401-416. doi:<https://doi.org/10.1111/1540-8520.00>
- Dyer, W. G., & Handler, W. C. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-83.
- Eddleston, K. A., & Ladge, J. J. (2020). Reframing family business succession from a family social capital perspective. *Family Business Review*, 33(1), 1-16. doi:10.1177/0894486519884456

- Eddleston, K. A., & Powell, G. N. (2020). The role of successors' discretion and gender in family business succession. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 10031. doi:10.1016/j.jfbs.2019.100315
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden roots*. New York: HarperBusiness.
- Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2020). Human capital in family and non-family businesses: A review and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 1-12. doi:https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.004
- Fang, H., Li, X., & Yang, J. (2021). Journal of Business Research. *Family succession planning and firm performance*, 130, 662-673.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod et Pinat.
- Fernández, M. T. (2014). *Descubrimos la empresa en edades tempranas*. Marpadal Interactive Media.
- Fernández, Z., Nieto, M. J., & Santamaría, L. (2020). Professionalization and innovation in family firms: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 115, 311-321.
- Ferrell, O., Hirt, G. A., & Ferrell, L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México: McGraw-Hill.
- Fiegenger, M. K., & Liefner, I. (2020). Succession planning in family firms: Conceptualisation and empirical findings. *Journal of Family Business Management*, 10(3), 254-274. doi:10.1108/JFBM-03-2019-0018
- Fischer de la Vega, L., & Navarro, A. (1996). *Introducción a la investigación de mercados*. México: McGraw Hill.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi:https://doi.org/10.2307/3151312

- Fraenkel, J., & Wallen, N. (2006). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.
- Gallego-Álvarez, I., Vázquez-Polo, F. J., & García-Sánchez, I. (2021). The influence of human capital on successful family business succession: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(2), 537.
- Gallo, M. A., & Amato, V. (2020). Cultural factors in family firms' internationalization. A review and future research directions. *Journal of International Management*, 26(4), 1-13. doi:10.1016/j.intman.2020.100782
- Gallo, M. Á., & Vilaseca, A. (2019). Succession, gender and emotions in family businesses: Towards a research agenda. *Journal of Family Business Management*, 94(4), 366-383.
- Gallo, M., & Vilaseca, A. (1996). Finance in Family Business. *Family Business Review*, 9(4), 387–401. doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00387.x
- García, A., & Rodríguez, M. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa*. México: Pearson Educación.
- García, D. (2004). *Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (Estado de Veracruz)*. Santander: Universidad de Cantabria.
- García, J. L. (1995). *Historia económica de la empresa moderna*. Madrid: Istmo.
- Garobbio, C. E. (2023). La empresa familiar en la actividad turística. *Jornada Turismo, Comunidades y Ruralidad*.
- George, C. S., & Álvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Mexico: Pearson.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *Using SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*. (4th ed.). London: Pearson Education.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.

- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gil, M. Á., & Celma, M. D. (2002). *Concepto, contenido y objeto de la administración de empresas*. Barcelona: UOC.
- Gil, M. Á., & Giner, F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gold, A., Malhotra, A., & Segars, A. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Gómez, F. (2012). *Empresas familiares en México: historia, desarrollo y futuro*. México: Pearson Educación.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., & Jacobson, K. J. (2020). Culture and organizational learning in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(3), 526-550. doi:10.1177/1042258720915062
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., & Jacobson, K. J. (2020). Socioemotional wealth in family firms: A behavioural agency model. *Journal of Management*, 46(7), 1111-1138. doi:10.1177/0149206320901676
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gómez-Mejía, L. R., Núñez-Nickel, M., & Gutiérrez, I. (2020). Professionalizing the family firm: A conceptual framework for family business succession. *Journal of Business Research*, 106, 298-307.
- González, A. R., & de la Cruz, M. A. (2019). Planning and performance in family firms: The moderating effect of the degree of familiarity with the external environment. *Sustainability*, 11(22).

- González, F., & Navas, W. (2017). Principales factores que afectan el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Polo del Conocimiento*, 2(4), 45-56. doi:10.23857/pc.v2i4.46
- Grünhagen, M., & Volkmann, C. K. (2021). Preparing for succession: Family business owners' perceptions of the importance of planning activities. *Journal of Business Research*, 574-586, 574-586.
- Guo, F., Wang, Y., & Zhao, S. (2020). The effect of succession planning on firm performance: Evidence from Chinese family firms. *Journal of Business Research*, 118, 385-396.
- Gupta, V. K., Goktan, A. B., & Malmi, T. (2021). The role of planning in the intergenerational transfer of family firms. *Journal of Small Business Management*, 59(S1), 53-65.
- Gutiérrez, Ó. (2014). *Fundamentos de administración de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Gutiérrez, S. (2022). *Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar* (Tesis de doctorado ed.). Madrid: Universidad San Pablo CEU.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. doi:https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California: SAGE Publications, Inc.
- Hall, R. (2020). The impact of family governance on strategic planning in family firms. *Journal of Family Business Management*, 10(2), 142-159.
- Handler, W. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.

- Handler, W. (2020). A conceptual approach to the process. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(6), 1386-1401.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family businesses: A review of the research. *Family Business Review*, 72(2), 133-157.
- Harms, J., & He, X. (2019). The role of family social capital in family business succession. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 54-67.
- Harms, R., Durst, S., & Schäfer, L. (2020). Succession in family firms: A configurational perspective. *Journal of Business Research*, 106, 239-248. doi:10.1016/j.jbusres.2019.08.032
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 12, 1155-1178. doi:10.1002/smj.421
- He, S., Li, S., & Wu, Z. (2019). Succession planning and firm performance in family firms: Evidence from China. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 100273.
- He, W., Zhao, Y., & Chen, X. (2020). Succession intention and family ownership: Evidence from Chinese private enterprises. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 100344. doi:10.1016/j.jfbs.2020.100344
- Hellerstedt, K., & Malmström, M. (2020). An exploratory study: The role of planning in successful generational succession in family firms. *Journal of Family Business Management*, 10(4), 382-397.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. (2016). Using PLS path modeling new technology research: updated guidelines . *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431. doi:https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304

- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advance in International Marketing*, 20, 277-319. doi:[http://dx.doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](http://dx.doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración, teoría general administrativa : Origen, evolución y vanguardia*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11619/1628>
- Hernández, M. A., Mendoza, J., & Tabernero, C. (2009). La antigüedad de las pequeñas y medianas empresas y su relación con la competitividad. *XXIII Congreso Anual AEDEM* (págs. 1-15). Sevilla: ESIC.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: McGraw Hill Education.
- Hiebl, M. R. (2011). Succession in family firms with a focus on successor qualities and the role of training and development: A review and future research agenda. *Journal of Management & Organization*, 17(5), 627-651.
- Hiebl, M. R., & Janssen, M. (2020). Beyond the obvious: Succession planning and its effects on family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 1-14. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.08.003>
- Hiebl, M., & Hiebl, R. (2020). The impact of formal and informal succession planning on the transfer of ownership in family firms. *Journal of Family Business Management*, 10(1), 43-62.
- Hiebl, M., & Spies, F. (2019). The succession paradox in family firms: A systematic review and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 100250.
- Hobsbawm, E. (2009). *En torno a los orígenes de la revolución industrial*. México: Siglo XXI.

- Hofer, C. A., & von Briel, F. (2020). Perceptions of trust and control in family firms: An organizational culture perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 100354. doi:10.1016/j.jfbs.2020.100354
- Hormiga, E., Batista, R. M., & Sánchez, A. (2011). The role of intellectual capital in the success of new ventures. *International entrepreneurship and management journal*, 7(1), 71-92. doi:https://doi.org/10.1007/s11365-010-0139-y
- Hoy, F., & Sharma, P. (2020). Strategic planning and firm performance in family firms: The moderating role of family involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 100343.
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternative. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hughes, M., & Sharifian, M. (2020). The impact of strategic planning on firm performance in family and non-family firms. *Journal of Small Business Management*, 58(4), 853-869.
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2007). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. Caracas: Editorial CEC, S.A.
- Hwang, H., & Kim, M. (2021). Organizational culture and innovation in family firms: The moderating role of family ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 100396. doi:10.1016/j.jfbs.2021.100396
- Iglesias-Sánchez, P. P., & López-García, P. (2020). Developing human capital in family firms: A review and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 1-12. doi:https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.001

Instituto de la Empresa Familiar. (2023). *La empresa familiar en España 2023*. Barcelona: IFM.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México : SCIAN 2013*. México: INEGI. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/scian/presentacion.aspx?_file=/est/contenidos/proyectos/SCIAN/doc/scian2013.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2014*. Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). Anuario estadístico y geográfico de Michoacán de Ocampo 2016. *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)*. Recuperado el 2 de Enero de 2017, de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/aee12/estatal/mich/default.htm>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Censos Económicos 2019*. Recuperado el 21 de Octubre de 2023, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/tabulados/capan-ce19_02.xlsx.

Jardón, C. M., & Martos, M. S. (2009). Intellectual capital and performance in wood industries of Argentina. *Journal of intellectual capital*, 10(4), 600-616. doi:10.1108/14691930910996670

Jiménez, W. (1993). *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México: Limusa.

Johansson, D. F., & Stenling, C. (2020). The role of human resource management in family business succession: A systematic review. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 1-18.

- Johnson, F. W. (2019). *El proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas y grandes del sector manufacturero en el estado de Michoacán*. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Kammerlander, N., Dessì, C., Bird, M., & Floris, M. (2020). The impact of professionalization on family firm exit decisions. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 1-16. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100327>
- Kaplan, A. (1964). *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science*. San Francisco: Chandler.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-142. Obtenido de <https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work>
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Sarathy, R. (2019). Family firms and entrepreneurial exit: An exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 57(S1), 100-119.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Sarathy, R. (2020). Advances in family business research: Theoretical perspectives on key issues facing family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 100332. doi:10.1016/j.jfbs.2020.100332
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. McGraw-Hill.
- Kerlinger, N. (1979). *Behavioral research: A conceptual approach*. Holt, Rinehart and Winston.
- Kim, S. R., & Kim, S. S. (2020). The relationship between ownership structure and succession in family firms. *Journal of Family Business Management*, 10(2), 174-187. doi:10.1108/JFBM-10-201

- Klofsten, M., & Scheele, J. (2003). Innovation and small enterprises in the third world. *International small business journal*, 21(3), 354-357. doi:<https://doi.org/10.1177/02662426030213008>
- KPMG. (2013). *Empresas Familiares: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. México: KPMG International. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>
- La Rocca, M., Perna, A., & Snehota, I. (2019). Business model innovation in family firms: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 19-30.
- Lahdesmaki, M., & Koiranen, M. (2019). Non-family CEOs in family firms: The importance of succession planning and communication. *Journal of Family Business Management*, 9(3), 303-319.
- Laveren, E., & Vanneste, B. S. (2020). Succession planning in family firms: A family social capital perspective. *Journal of Business Research*, 117, 819-830.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2020). Preparing family business successors for what lies ahead. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 71-77.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Lévy, J. P., & Varela, J. (2006). *Modelación con Estructuras de Covarianzas en Ciencias Sociales*. Madrid: Editores Netbiblo.
- Levy, J., Varela, J., & Abad, J. (2006). *Modelización con estructuras de covarianzas en Ciencias Sociales*. Madrid: Netbiblo.
- Levy, O., Fink, L., & Karantinou, K. (2019). Succession planning and the performance of family businesses. *Journal of Family Business Management*, 9(3), 239-260.

- Li, T. L., & Takakuwa, R. (2016). Análisis de confiabilidad y validez de un instrumento de medición de la sociedad del conocimiento y su dependencia en las tecnologías de la información y comunicación. *Revista de Iniciación Científica*, 2(2), 64-75. Obtenido de <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/ric/article/view/1249/html>
- Liendo, M., & Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes. *Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística* (págs. 311-319). Rosario: Universidad Nacional de Rosario.
- Lin, Z., & Chen, Y. (2019). The role of family values in the succession process of Chinese family firms. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 168-186.
- Ling, Y.-H. (2013). The influence of intellectual capital on organizational performance - Knowledge management as moderator. *Asia pacific journal of management*, 30(3), 937-964. doi:<https://doi.org/10.1007/s10490-011-9257-5>
- Litz, R. A., Pearson, A. W., & Johnson, J. L. (2018). Planning for a successful transition in family businesses. *Business Horizons*, 61(6), 857-866.
- Ljungkvist, T., & Sund, L. G. (2021). Strategic planning practices in the transition from a family to a non-family CEO in small and medium-sized family businesses. *Journal of Family Business Management*.
- Lohr, S. L. (2000). *Muestreo: diseño y análisis*. México: Ediciones Paraninfo S.A.
- López, A., & Gutiérrez, A. (2021). Propuesta metodológica para la evaluación de la cultura empresarial en una empresa de servicios. *Revista Científica de Administración, Economía e Innovación*, 9(1), 21-36. doi:10.22490/25394088.4226
- López, A., & Gutiérrez, A. (2021). Propuesta metodológica para la evaluación de la cultura empresarial en una empresa de servicios. *Revista Científica de*

Administración, Economía e Innovación, 9(1), 21-36.
doi:10.22490/25394088.4226

López, E. M. (2014). *Proyecto y viabilidad del negocio o microempresa. ADGD0210*. Málaga: IC Editorial.

Lucas, A. (1992). *Sociología de la empresa*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones, S.A.

Lutz, S., & Schraml, S. (2019). The influence of preparatory measures on the performance of family business successors. *Journal of Family Business Management*, 9(4), 460-481.

Malhotra, Y. (2005). Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance. *Journal of knowledge management*, 9(1), 7-28.
doi:10.1108/13673270510582938

Mallon, M. R., & Gupta, V. K. (2019). The role of identity in family business succession. *Journal of Family Business Management*, 9(1), 2-14.

Małys, Ł., & Kozak, S. (2020). The role of family in the strategic planning process of Polish family businesses. *Journal of East European Management Studies*, 25(2), 182-202.

Manzano-García, G., & Ayala-Calvo, J. C. (2021). Succession planning and firm performance in family businesses: The mediating role of innovation. *Journal of Business Research*, 123, 732-741.

Martín, V. (2012). *Historia de la empresa*. Madrid: Pirámide.

Martínez García, B. (2015). The effect of family control on firm value, corporate financing and r&d policy. *Resumen de tesis*.

Martínez, E., & García, A. (2016). *Introducción a la investigación cuantitativa*. México: Pearson Educación.

- Martínez, F., & Martínez, G. (2019). *Investigación cuantitativa*. México: Pearson Educación.
- Martínez, M. d. (1996). *Psicometría: Teoría de los tests psicológicos y educativos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Martínez, M., & Fierro, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico / Application of the PLS-SEM technique in Knowledge Management: a practical technical approach. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 8(16), 130-164. doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Maseda, A., & Suárez, J. (2020). The role of family involvement in determining firm performance: A dynamic capabilities approach. *Journal of Family Business Strategy*, 11(12), 300-319.
- Memili, E., Fang, H., & Chrisman, J. J. (2019). The impacts of family firm governance mode and family ownership on corporate entrepreneurship: A contingency model. *Journal of Business Research*, 97, 46-57.
- Michiels, A., Uhlaner, L., & Dekker, J. (2017). The effect of family business professionalization on dividend payout. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Mokhber, M., Gi Gi, T., Abdul Rasid, S., Vakilbashi, A., Mohd Zamil, N., & Woon Seng, Y. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development*, 330-34. doi:<https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0171>
- Moon, Y. J., & Kym, H. G. (2006). A model for the value of intellectual capital. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23(3), 253-269. doi:[10.1111/j.1936-4490.2006.tb00630.x](https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2006.tb00630.x)

- Moore, K., & Barrett, R. (2020). Family firm performance and the professionalization of the management team. *Journal of Small Business Management*, 58(4), 656-680.
- Morán, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. México: Pearson.
- Münch, L. (2012). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Muñiz, J., & Hernández, A. (2017). *Diseño y análisis de encuestas en investigación científica*. México: Trillas.
- Muñoz, D., Matabanchoy, S., & Guevara, N. (2020). Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones. *Tendencias*, 21(1), 197-220. doi:<https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>
- Muñoz, J. (2008). *Contabilidad financiera*. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Muñoz-Lozano, N. (2015). *La Gestión en la Empresa Familiar: puntos fuertes y débiles. Estudio de un caso real de la provincia de Jaén*.
- Murillo, F. J. (2006). *Cuestionarios y escalas de actitudes*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Mustafa, M., Pekmez, E., & Yilmaz, M. K. (2020). Factors influencing successful family business succession: A study from Turkey. *Journal of Family Business Management*, 10(1), 23-42.
- Naldi, L., & Nordqvist, M. (2019). A commentary on "The Succession Paradox in Family Firms". *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 100249.
- Navarro, Z. (2007). *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*. Queretaro: Ministerio de Industria y Turismo.
- Neuman, W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Essex: Pearson.
- Nevado, D., & López, V. R. (2002). *El capital intelectual. Valoración y medición*. Madrid: Pearson Educación.

- Nguyen, N., Uhlaner, L., & van Witteloostuijn, A. (2019). Preparing for intergenerational transfer: The importance of human capital and organizational capital. *Family Business Review*, 32(3), 246-267.
- Nickels, W., Mchugh, J., & Mchugh, S. (1997). *Introducción a los negocios*. México: McGraw Hill Irwin.
- Noe, R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York: McGraw-Hill Education.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. McGraw-Hill Education.
- Núñez, M., Nunez, J., Banegas, R. A., & Sánchez, M. N. (2017). Structural relationship among intellectual capital dimensions. *International journal of advanced corporate learning*, 10(1), 33-44. Obtenido de <https://doi.org/10.3991/ijac.v10i1.6436>
- Ocampo, J., & Peribáñez, D. (2007). *Historia económica mundial y de España*. Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo.
- Organización Internacional del Trabajo. (2007). *La promoción de empresas sostenibles*. Ginebra: Oficina internacional del trabajo.
- Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metodología de Investigación Cuantitativa*. Editorial Once. Caracas: FEDUPEL.
- Parada, M. J., Sánchez-Hernández, M. I., & Vidal-Suárez, M. M. (2020). Intergenerational transfer of management control in family businesses: The influence of the successor's preparation. *Sustainability*, 12(17), 6861.

- Pérez, J., & Sánchez, L. (2018). *Fundamentos de investigación cuantitativa*. México: Trillas.
- Pérez-Rave, J. D., Ramírez-Cardona, J. M., & González-Moreno, A. (2020). Family ownership, planning, and performance in Colombian family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 100298.
- Pérez-Rueda, A., & Gutiérrez-Salcedo, M. (2019). Influence of board characteristics on family firms' financial performance: Evidence from Spain. *Journal of Business Research*, 99, 509-517.
- Pfeffer, J. (2005). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of management executive*, 19(4), 95-106. doi:10.5465/AME.2005.19417910
- Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2020). The professionalization of family firms: A systematic review and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 100319.
- Pisano, V., & Caputo, A. (2019). A literature review and directions for future research. *Journal of Family Business Management*, 9(3), 259-281.
- Polit, D., & Beck, C. (2017). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice*. Philadelphia: Wolters Kluwer Health.
- Prado, E. G. (2015). *MF1790_3-Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- PwC. (2019). *The future of family businesses: Generation to generation*. Obtenido de <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/future-of-family-business.html>
- Rahman, M. M., & Khan, M. M. (2021). Family business succession planning and its impact on firm performance: Evidence from emerging economy of Bangladesh. *Journal of Business Research*, 123, 509-521.

- Ramírez Vera, S. K. (2021). Influencia del género en el proceso de sucesión de las empresas familiares (EF) Pymes en la ciudad de Guayaqui. *Tesis doctoral*.
- Ramírez, C., & Ramírez, M. D. (2016). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Rave, E. D., & Hernández, J. E. (2023). Proceso de sucesión en la empresa familiar. Estudio de caso, grandes empresas vs. pymes. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 69, 157-189. doi:<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1460>
- Revert, C. (2022). La dirección y sucesión en la empresa familiar. Cantabria: Universidad de Cantabria.
- Robbins, S. P., & De Cenzo, D. A. (2013). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Education: Pearson Education.
- Rodríguez, G., Gago, L., & Khokhar, S. (2005). *CEO - Organización del servicio y trabajos de secretariado*. Madrid: McGraw-Hill.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa. Madrid: Aljibe.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cenage learning.
- Rodríguez-Ariza, L. (2019). Factores que afectan al desempeño de las empresas familiares españolas: su internacionalización a través de grupos de empresas. (*Doctoral dissertation, Universidad de Granada*).
- Roel, V. (1998). *La tercera revolución industrial y la era del conocimiento*. Lima: Fondo Editorial UNMSM.
- Rojas, A. J., Fernández, J. S., & Pérez, C. (1998). *Investigar mediante encuestas: fundamentos teóricos y aspectos prácticos*. Madrid: Síntesis.

- Rojas, V. (2021). *Metodología de la Investigación: diseño, ejecución e informe*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Romero, R. (2005). *Mercadotecnia*. España: Editorial Palmir E.I.R.L.
- Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., & Dragonetti, N. C. (1997). *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*. New York: New York University Press.
- Ruiz, C. (2002). *Instrumentos de Investigación Educativa. Procedimiento para su Diseño y Validación*. Barquisimeto: CIDEG.
- Ruiz, J. I. (2013). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Saebi, T., & Lien, L. B. (2019). Governance structures and succession in family firms. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 149-167.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and leadership*, 24(2), 10-14. Obtenido de <https://doi.org/10.1108/eb054547>
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276.
- Santos, M. L., & Fernández, P. (2020). Family businesses' intention to transfer knowledge: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 117, 122-131.
- Sarantakos, S. (2013). *Social research* (Cuarta ed.). Macmillan International Higher Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schwass, J. (2003). *Getting it right: Preparing the next generation for transfer of wealth*. IMD International.

- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sharma, P., & Hoy, F. (2020). Exploring the effects of strategic planning on family business performance: An organizational learning perspective. *Journal of Family Business Management*, 10(3), 232-249.
- Sharma, P., & Irving, P. G. (2018). Family business succession: A review of the empirical literature. *Family Business Strategy*, 9(3), 187-201. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.06.002>
- Sharma, P., & Manikutty, S. (2005). Succession planning in family-owned businesses in India. *Family Business Review*, 18(2), 73-87. doi:[10.1111/j.1741-6248.2005.00038.x](https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00038.x)
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00001.x>
- Sharma, P., Hoy, F., & Astrachan, J. H. (2007). The five stages of the family business. *Harvard Business Review*, 85(10), 78-84.
- Sharma, P., Sieger, P., & Ullah, F. (2020). The contingent effect of family ownership on the relationship between succession planning and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 11(1), 1-13.
- Sieger, P., Steffen, T., & Zellweger, T. (2019). How family status and spousal support influence entrepreneurial exit and entry: A gendered perspective. *Journal of Business Venturing*, 34(6), 105884.
- Sierra, R. (2007). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Madrid: Editores Paraninfo.
- Sonfield, M. C., Lussier, R. N., & Ogea, M. (2019). A resource-based perspective on succession in family firms: A review and implications for future research. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 187-210.

- Songini, L., Gnan, L., & Malmi, T. (2019). Professionalization in family firms: A literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 281-297. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.08.002>
- Stewart, T. (1994). Your company's most valuable asset: Intellectual capital. *Fortune*, 130(10), 68-74. Obtenido de <https://exhibits.stanford.edu/feigenbaum/catalog/qd164yd8812>
- Streiner, D. L., & Norman, G. R. (1999). *Health measurement scales. A practical guide to their development and use*. Oxford: Oxford University Press.
- Suárez, J. L. (2007). *La profesionalización de la empresa familiar*. Ediciones Díaz de Santos.
- Sullivan, P., & Edvinsson, L. (1996). *A model for managing intellectual capital*. New York: John Willey & Sons.
- Supo, J. (2013). *Cómo validar un instrumento - La guía para validar un instrumento en 10 pasos*. Perú: Biostatístico.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth*. New York: Berrett-Koehler Publishers.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 39-52.
- Talaulicar, T., Huse, M., & Gabrielsson, J. (2020). Board involvement in family business succession: The role of formal and informal mechanisms. *Journal of Family Business Management*, 10(2), 126-140.
- Tapies, J., & Ramon, A. (2019). Successful succession in family businesses: A conceptual framework. *Journal of Family Business Management*, 9(1), 35-53.
- Taylor, F. W. (1919). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Tejada, J. (1995). *Instrumentos de Evaluación*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

- Timiș, A., & Gherghina, Ș. C. (2019). Family business succession planning in emerging economies: A Romanian perspective. *Journal of Family Business Management*, 9(1), 15-34.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- Urrutia, I. (2015). *Empresas familiares en México: cómo fortalecer su gobierno corporativo*. Mexico: Pearson.
- Vázquez, E. (1978). *Instituciones de derecho mercantil*. Guatemala: Serviprensa centroamericana.
- Vazquez-Polo, F. J., & García-Sánchez, I. M. (2019). The role of socioemotional wealth in successful family business succession. *Sustainability*, 11(19), 5201.
- Velásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios gerenciales*, 18(83), 31-55. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v18n83/v18n83a02.pdf>
- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G., Durán, Y., & Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá: Fundación para el Desarrollo Sostenible.
- Vélez, S., & Pinargote, E. (2024). Los factores generacionales y su incidencia en el proceso de sucesión de las empresas familiares. *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 5(1), 751-762. doi:<https://doi.org/10.60100/rcmg.v5i1.224>
- Vergauwen, P., Bollen, L., & Oirbans, E. (2007). Intellectual capital disclosure and intangible value drivers: an empirical study. *Management decision*, 45(7), 1163-1180,. doi:<https://doi.org/10.1108/00251740710773961>
- Wang, W.-Y., & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of intellectual capital*, 6(2), 222-236. doi:10.1108/14691930510592816

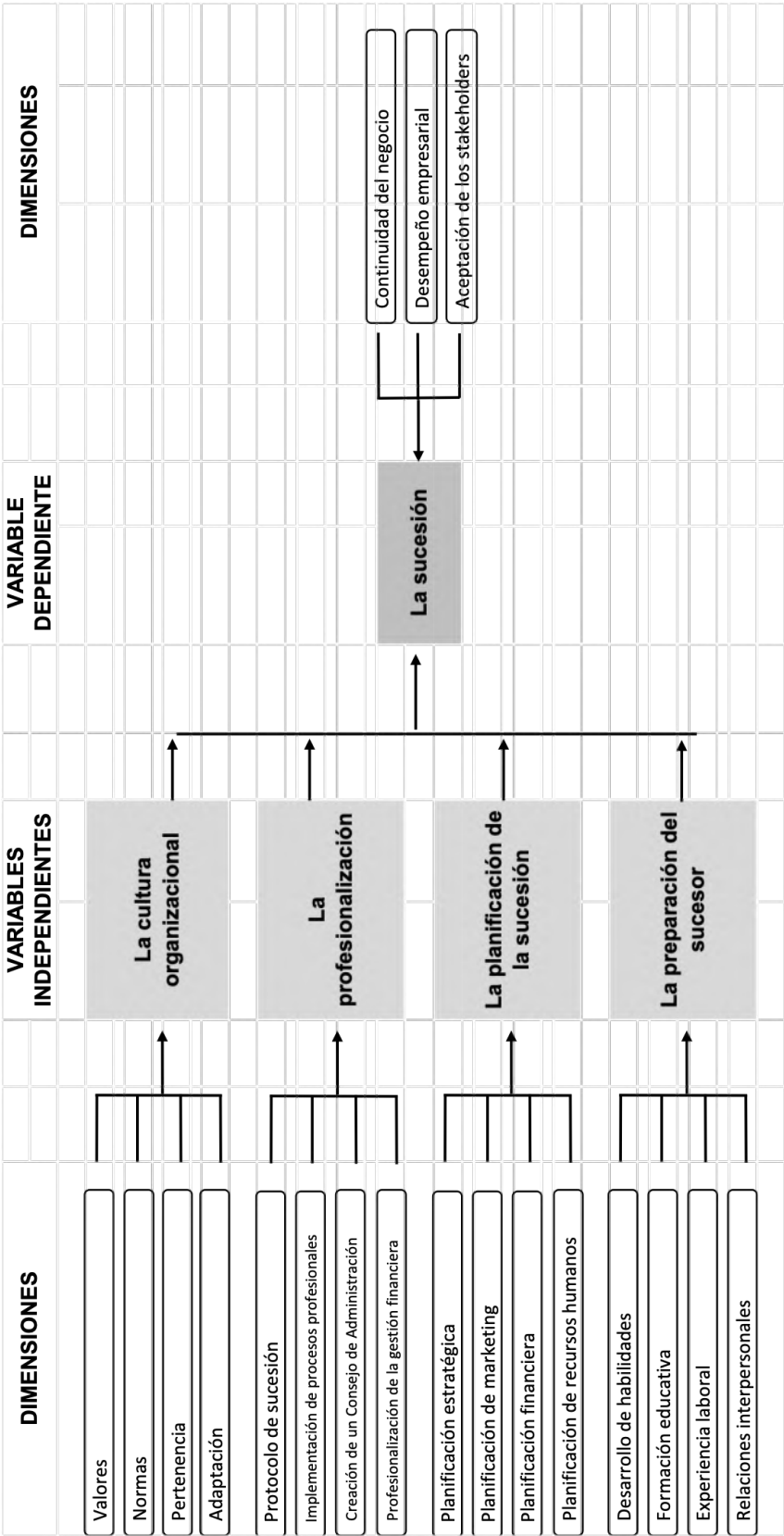
- Ward, J. L. (2004). *Growing the family business: Special challenges and best practices*. Greenwood Publishing Group.
- Ward, J. L. (2004). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Springer.
- Ward, J. L., & Aronoff, C. E. (1995). Family-owned businesses: A thing of the past or a model for the future? *Family Business Review*, 8(2), 121-130. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00121.x>
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defining and Describing Family Business Ownership Configurations. *Family Business Review*, 11(4), 305–310. doi:10.1111/j.1741-6248.1998.00305.x
- Weerawardena, J., Tan, R. R., & O'Cass, A. (2020). The role of the family in innovating and scaling family firms: A review and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 100327.
- Witzel, M. (2014). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2020). Strategic orientations, green supply chain management, and green innovation in Chinese manufacturing firms. *Journal of Cleaner Production*, 1(11), 258. doi:10.1016/j.jclepro.2020.120839
- Zhan, X., Hitt, M. A., & Arregle, J. L. (2020). Managing institutional complexity: A longitudinal study of family business succession in China. *Academy of Management Journal*, 63(1), 1-27. doi:10.5465/amj.2016.0529
- Zhang, J., Wei, Y., & Peng, M. W. (2019). Family ownership and entrepreneurship: A review and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 1-14. doi:10.1016/j.jfbs.2018.11.002

ANEXOS

Anexo I. Caracterización de la investigación

TÍTULO	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTA GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	HIPÓTESIS GENERAL	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLES INDEPENDIENTES	VARIABLE DEPENDIENTE
Sucesión en Empresas Familiares medianas y grandes en el Estado de Michoacán.	Identificar en qué medida la cultura organizacional, la profesionalización, la planificación de la sucesión, la preparación del sucesor incide en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.	¿En qué medida la cultura organizacional, la profesionalización, la planificación de la sucesión y la preparación del sucesor inciden en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán?	Identificar de qué manera incide la cultura organizacional en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.	¿De qué manera incide la cultura organizacional en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán?	El proceso exitoso de la sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán está determinado por la cultura organizacional, la profesionalización, la planificación de la sucesión y la preparación del sucesor.	La cultura organizacional incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.	La cultura organizacional	La sucesión
			Identificar cuál es el impacto de la profesionalización en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.	¿Cuál es el impacto de la profesionalización en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán?		La profesionalización incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.	La profesionalización	
			Identificar cómo influye la planificación de la sucesión en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.	¿Cómo influye la planificación de la sucesión en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán?		La planificación de la sucesión incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.	La planificación de la sucesión	
			Identificar cuáles son los efectos de la preparación del sucesor en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.	¿Cuáles son los efectos de la preparación del sucesor en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán?		La preparación del sucesor incide de manera positiva en el proceso de sucesión familiar en las grandes y medianas empresas del estado de Michoacán.	La preparación del sucesor	

Anexo II. Diagrama específico de variables



Anexo III. Operacionalización de Variables

VARIABLES INDEPENDIENTES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES DE LA VARIABLE	INDICADOR DE LA VARIABLE	No. ÍTEM
La cultura organizacional	Es el conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno. Schein (2004)	Valores	La ética empresarial	13
			La importancia de la familia	14
		Normas	Políticas y procedimientos de la sucesión	15
			Cumplimiento normativo	16
		Pertenencia	Identidad de la empresa	17
			Cultura de la lealtad	18
		Adaptación	Flexibilidad (capacidad de adaptación)	19
		Orientación al cliente	20	
La profesionalización	Es el proceso mediante el cual se logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos. Giraldo (2001)	Protocolo de sucesión	Reglas de gobierno corporativo	21
			Políticas de selección	22
		Implementación de procesos profesionales	Implementación de Procesos de planificación estratégica	23
			Implementación de procesos de mejora continua	24
		Creación de un Consejo de Administración	Definición de la estructura y composición del Consejo	25
			Establecimiento de reuniones regulares del Consejo	26
		Profesionalización de la gestión financiera	Implementación de un control financiero	27
	Implementación de un equipo financiero profesional	28		
La planificación de la sucesión	Es el proceso de decidir por anticipado lo que ha de hacerse y cómo ha de hacerse. Rodríguez (2005)		Definición de un plan estratégico a largo plazo	29
		Planificación estratégica	Análisis del entorno y del mercado	30
		Planificación de marketing	Desarrollo de un plan de Marketing	31
			Análisis de la competencia	32
		Planificación financiera	Desarrollo de un plan financiero	33
			Establecimiento de una estructura financiera	34
		Planificación de recursos humanos	Identificación de los roles y responsabilidades	35
	Desarrollo de programas de formación y capacitación	36		
La preparación del sucesor	Es la capacitación de personas para que ocupen el puesto de jefe ejecutivo principal de la futura organización. Gallo (1998)	Desarrollo de habilidades	Evaluación del nivel de habilidades y competencias del sucesor	37
			Diseño de un plan de desarrollo	38
			Educación universitaria	39
		Formación educativa	Educación en habilidades blandas	40
			Mentoría	41
		Experiencia laboral	Experiencia externa	42
			Habilidad para resolver conflictos	43
		Relaciones interpersonales	Habilidad para trabajar en equipo	44
VARIABLES DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES DE LA VARIABLE	INDICADOR DE LA VARIABLE	No. ÍTEM
LA SUCESIÓN	Es el proceso de transferir la propiedad, el control y la gestión de una empresa de una generación a otra, con el objetivo de garantizar la continuidad de la empresa y preservar el patrimonio empresarial a largo plazo. Chrisman, Chua y Sharma (2003)	Continuidad del negocio (empresa)	Disminución de la lealtad	45
			Disminución del compromiso	46
		Desempeño empresarial	Rendimiento financiero	47
			rendimiento operativo	48
		Aceptación de los stakeholders	Apoyo de los familiares	49
			Compromiso de los empleados	50

Anexo IV. Ficha de validez de contenido

Ficha de validez de contenido

Por favor indique la medida con la que usted considera que cada enunciado (ítem) del cuestionario cumple con los aspectos que a continuación se muestran.

	1. DEFICIENTE 2. REGULAR 3. BUENA 4. MUY BUENA 5. EXCELENTE					1. DEFICIENTE 2. REGULAR 3. BUENA 4. MUY BUENA 5. EXCELENTE					1. DEFICIENTE 2. REGULAR 3. BUENA 4. MUY BUENA 5. EXCELENTE					OBSERVACIONES
	SUFICIENCIA					PERTINENCIA					CLARIDAD					
CUO14	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
CUO15	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
CUO16	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
CUO17	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
CUO18	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
CUO19	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
CUO20	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PRO21	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PRO22	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PRO23	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PRO24	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PRO25	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PRO26	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PRO27	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PRO28	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PLS29	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PLS30	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PLS31	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PLS32	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PLS33	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PLS34	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PLS35	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PLS36	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PRS37	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PRS38	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PRS39	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PRS40	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PRS41	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PRS42	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PRS43	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
PRS44	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
SUC45	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
SUC46	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
SUC47	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
SUC48	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
SUC49	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		
SUC50	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		

Fecha _____

Firma _____

Anexo V. Instrumento para la obtención de datos



Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas
División de Estudios de Posgrado
Doctorado en Ciencias Administrativas



Estimado empresario:

El objetivo del presente cuestionario es la recopilación de información que nos permita conocer distintos aspectos acerca de la sucesión en empresas familiares medianas y grandes en el estado de Michoacán.

La información que nos proporcione será tratada con absoluta confidencialidad.

Se le agradece de antemano su apoyo y cooperación para contestar las siguientes preguntas.

INSTRUCCIONES:

- Por favor complete los espacios en blanco con la información solicitada.

Datos Generales de la Empresa

1. Nombre o Razón Social: _____
2. No. de empleados: _____
3. Año de apertura: _____
4. Tipos de giro: _____
5. Numero de generación a cargo de la empresa _____
6. Numero de socios integrantes de la familia en la empresa _____

Acerca de la dirección de la empresa

7. Edad _____ años.
8. Sexo M ☐ H ☐
9. Escolaridad ☐ Básica ☐ Media ☐ Técnica ☐ Licenciatura
☐ Maestría ☐ Doctorado ☐ Otro, Especifique: _____
10. ¿Es el director general familiar de los propietarios de la empresa?
Si ☐ No ☐
11. ¿Cuántos años tiene laborando para la empresa? _____ años.
12. ¿Cuántos años tiene a cargo de la dirección? _____ años.

INSTRUCCIONES:

- Este cuestionario contiene una serie de enunciados relacionados con diferentes aspectos de su empresa.
- Lea atentamente cada enunciado.
- Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada enunciado usando la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Acerca de la cultura organizacional

13. El comportamiento de los miembros de la empresa se rige por principios, normas y valores. 1 2 3 4 5
14. Los miembros de la familia comparten los mismos valores y objetivos. 1 2 3 4 5
15. Las políticas y procedimientos para llevar a cabo sucesión son relevantes. 1 2 3 4 5
16. Los empleados y los miembros de la familia llevan a cabo el cumplimiento de la normativa para la sucesión. 1 2 3 4 5
17. La historia, valores y objetivos de la empresa son factores importantes para la sucesión. 1 2 3 4 5
18. La lealtad hacia la empresa es un factor clave para su continuidad. 1 2 3 4 5
19. La capacidad de adaptación es importante para la transición generacional de la empresa. 1 2 3 4 5
20. La orientación al cliente se considera relevante para la adaptación de la empresa a cambios generacionales. 1 2 3 4 5

Acerca de la profesionalización

21. El protocolo incluye reglas claras de gobierno corporativo para evitar conflictos y disputas. 1 2 3 4 5
22. La política de selección del sucesor incluye criterios y requisitos específicos que se ajustan a las necesidades y objetivos propios de la empresa. 1 2 3 4 5
23. La empresa familiar cuenta con procesos formales de planificación estratégica. 1 2 3 4 5
24. La empresa familiar cuenta con procesos de mejora continua para llevar a cabo acciones y así optimizar su desempeño. 1 2 3 4 5
25. Los miembros del Consejo de Administración cumplen con sus funciones y responsabilidades. 1 2 3 4 5
26. La agenda del Consejo de Administración está definida. 1 2 3 4 5

27. La empresa tiene un sistema de contabilidad y control financiero.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. La empresa tiene un equipo profesional para llevar a cabo una gestión financiera efectiva y eficiente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Acerca de la planificación de la sucesión

29. En la empresa se tiene definido un plan estratégico a largo plazo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. La empresa realiza un análisis del entorno para llevar a cabo la planeación estratégica a largo plazo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

31. En la empresa se tiene un plan de marketing que incluye acciones de publicidad, relaciones públicas y marketing digital.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

32. La empresa lleva a cabo el análisis de la competencia y desarrolla estrategias de diferenciación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. La empresa familiar tiene un plan financiero en el que se consideran diferentes escenarios futuros.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. La empresa optimiza la gestión de sus recursos para garantizar su solvencia y minimizar el riesgo financiero futuro.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35. Todos los miembros de la empresa conocen la descripción de su puesto.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

36. En la empresa existe un programa de formación y capacitación para los sucesores potenciales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Acerca de la preparación del sucesor

37. En la empresa existe un sistema de evaluación de habilidades y competencias del sucesor.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

38. El sucesor sigue un plan de desarrollo de habilidades y competencias de acuerdo a su rol.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

39. La instrucción académica del sucesor esta relacionada con el negocio familiar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

40. Se incentiva al sucesor en desarrollar habilidades interpersonales (liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo y resolución de conflictos).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41. El sucesor tiene un mentor que guía su crecimiento profesional y desarrollo de habilidades.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42. La experiencia del sucesor incluye haber laborado en una empresa ajena a la familiar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43. El sucesor resuelve conflictos de manera efectiva, promoviendo el respeto y tolerancia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

44. El sucesor trabaja en equipo con los miembros de la familia y empleados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Acerca de la sucesión

45. Los empleados se identifican con los valores de la empresa familiar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
46. Los empleados se identifican con la cultura de la empresa familiar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
47. El rendimiento financiero de la empresa es positivo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
48. Todos los miembros de la empresa cumplen con sus responsabilidades laborales de manera efectiva y eficiente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
49. El sucesor recibe el apoyo incondicional de los miembros de la familia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
50. Las ventas, la rentabilidad y la satisfacción del cliente muestran resultados positivos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---



Plagiarism Checker X - Report

Originality Assessment

1%



Overall Similarity

Date: oct. 21, 2025 (10:09 p. m.)

Matches: 345 / 49761 words

Sources: 14

Remarks: Low similarity detected, consider making necessary changes if needed.

Verify Report:

Scan this QR Code





1%
Overall Similarity

345
Matched Words

49761
Total Words

14
Sources

1	conceptos.es INTERNET	<1%	8	che.rae.es INTERNET	<1%
2	definicion.de INTERNET	<1%	9	dam.com.mx INTERNET	<1%
3	concepto.de INTERNET	<1%	10	dam.com.mx INTERNET	<1%
4	significados.com INTERNET	<1%	11	michoscan.gob.mx INTERNET	<1%
5	conceptos.es INTERNET	<1%	12	es.babla INTERNET	<1%
6	sector.michoscan.gob.mx INTERNET	<1%	13	forum.wordreference.com INTERNET	<1%
7	adapta.com.mx INTERNET	<1%	14	es.scribd.com INTERNET	<1%

AI Detection

Unlocking the Power of Artificial Intelligence.

Human Written

Disclaimer: No AI detector can guarantee absolute accuracy because they only guess probabilities. They keep learning as writing styles evolve. The results should not be used to punish students.

Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



A quien corresponda,

Por este medio, quien abajo firma, bajo protesta de decir verdad, declara lo siguiente:

- Que presenta para revisión de originalidad el manuscrito cuyos detalles se especifican abajo.
- Que todas las fuentes consultadas para la elaboración del manuscrito están debidamente identificadas dentro del cuerpo del texto, e incluidas en la lista de referencias.
- Que, en caso de haber usado un sistema de inteligencia artificial, en cualquier etapa del desarrollo de su trabajo, lo ha especificado en la tabla que se encuentra en este documento.
- Que conoce la normativa de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, en particular los Incisos IX y XII del artículo 85, y los artículos 88 y 101 del Estatuto Universitario de la UMSNH, además del transitorio tercero del Reglamento General para los Estudios de Posgrado de la UMSNH.

Datos del manuscrito que se presenta a revisión		
Programa educativo	Doctorado en Administración	
Título del trabajo	Sucesión en Empresas Familiares medianas y grandes en el Estado de Michoacán.	
	Nombre	Correo electrónico
Autor/es	Mtro. Fernando Iván Huerta Galindo	direccion@biocup.bio
Director	Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez	marco.valenzo@umich.mx
Codirector	Dra. Patricia Jimenez Terrazas	pjimenez@uacj.mx
Coordinador del programa	Dr. Jaime Apolinar Martínez Arroyo	doc.administracion@umich.mx

Uso de Inteligencia Artificial		
Rubro	Uso (sí/no)	Descripción
Asistencia en la redacción	NO	No se utilizó inteligencia artificial en esta actividad.

Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



Uso de Inteligencia Artificial		
Rubro	Uso (sí/no)	Descripción
Traducción al español	NO	No se utilizó inteligencia artificial en esta actividad.
Traducción a otra lengua	NO	No se utilizó inteligencia artificial en esta actividad.
Revisión y corrección de estilo	NO	No se utilizó inteligencia artificial en esta actividad.
Análisis de datos	NO	No se utilizó inteligencia artificial en esta actividad.
Búsqueda y organización de información	NO	No se utilizó inteligencia artificial en esta actividad.
Formateo de las referencias bibliográficas	NO	No se utilizó inteligencia artificial en esta actividad.
Generación de contenido multimedia	NO	No se utilizó inteligencia artificial en esta actividad.
Otro	NO	No se utilizó inteligencia artificial en esta actividad.

Datos del solicitante	
Nombre y firma	Fernando Iván Huerta Galindo
Lugar y fecha	Morelia, Michoacán a 22 de octubre de 2025.