

# LA INTENCIÓN DEL SUCESOR EN LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

## RESUMEN

El presente estudio es resultado de la colaboración entre la Red Latinoamericana de Innovación y Emprendimiento y nueve universidades pertenecientes a siete países de América Latina. El objetivo fue identificar las variables que influyen en la decisión de un estudiante universitario de convertirse en sucesor gerencial de la empresa familiar para apoyar la continuidad de la empresa a lo largo del tiempo. La recolección de datos tuvo lugar durante los años 2015 al 2017 entre alumnos de carreras empresariales. Se realizó un análisis descriptivo de 828 casos que provienen de una empresa familiar y un análisis correlacional de 501 casos que contestaron el apartado “Relación del alumno con la empresa familiar” y que han trabajado en la empresa familiar. Con base en los resultados, se propuso un modelo que tiene como eje central la selección de carrera profesional relacionada con la empresa como el aspecto que más influye en la intención de que un estudiante universitario tenga el deseo de dirigir la empresa familiar.

Palabras clave: Sucesor gerencial; emprendimiento; continuidad

## INTRODUCCIÓN

El fomento al emprendimiento se ha convertido en una de las alternativas más importantes para detonar el desarrollo económico en diversos países. Investigaciones muestran que, aunque la actividad emprendedora varíe de un lugar a otro, en términos generales se puede esperar que, por cada 10000 adultos en la comunidad, 336 negocios iniciarán cada año, de los cuales, 242 serán autoempleo; alrededor de 53 serán *startups* creando 233 puestos de trabajo de los cuales sólo 117 permanecerán después de 5 años; la mayor parte del crecimiento del empleo provendrá de 8 empresas de alto crecimiento; y de las 53 empresas empleadoras iniciales, 26 permanecerán después de 5 años, 18 después de 10 años y 14 después de 15 años (Summers, 2015).

De acuerdo con este autor, a nivel familiar, el emprendimiento y la propiedad empresarial, a pesar de las recientes tendencias negativas, sigue beneficiando tanto los niveles de ingresos como el patrimonio neto total. Las familias que reportan autoempleo como la ocupación del jefe de hogar tienen ingresos medios alrededor de 2,5 veces mayor a los que son empleados, lo que evidencia

que la propiedad de negocios continúa siendo un generador de ingresos y riqueza para las familias.

Desde una perspectiva global, estudios muestran que más el 85% de las empresas existentes son familiares (EGADE Business School, 2104) y generan aproximadamente el 50% del Producto Interno Bruto a nivel mundial, por lo tanto las empresas familiares son uno de los principales motores que impulsan el desarrollo económico en los diferentes países e implica una de las fuertes razones por las que en los últimos años se ha incrementado la investigación sobre el tema, no solamente por parte de la comunidad científica, también por gobiernos y por la sociedad en general.

En este sentido, al ser las empresas familiares un motor de desarrollo económico de las regiones, principalmente por su impacto en la generación de riqueza y empleo, resulta preocupante para todos los actores de los ecosistemas económicos en el mundo la tendencia de falta de continuidad. De acuerdo con Pérez y Gisbert (2013), el 67% las empresas familiares no pasan a la segunda generación y 85% desaparece antes de la tercera generación.

Aunque son muchos factores los que influyen en el fracaso de las empresas en los cambios generacionales, es evidente que una correcta selección del sucesor gerencial es clave para reducir el riesgo, siendo común que se seleccione como sucesor al descendiente directo del dirigente actual. En palabras de Lee, Lim y Lim (2003), nombrar miembros de la familia como sucesores de empresas familiares no es necesariamente evidencia de nepotismo. Más bien, es una respuesta racional de las familias a la apropiación del riesgo y al compromiso.

En un proceso de sucesión gerencial exitoso donde se espera que la empresa siga siendo propiedad de la familia, uno de los aspectos medulares a considerar es el deseo por asumir el cargo del posible sucesor, decisión que se toma con base en las experiencias vividas a lo largo de su existencia. Con la intención de contribuir en este proceso, el objetivo de la investigación es identificar las variables que influyen en la decisión de un estudiante universitario de convertirse en sucesor gerencial de la empresa familiar para apoyar la continuidad de la empresa a lo largo del tiempo.

## MARCO TEÓRICO

### *Empresa Familiar*

De acuerdo con el *European Family Business* y con *el Board of the Family Business Network*, se considera una empresa familiar cuando:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del

hijo(s). 2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta. 3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía. 4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social. (European Family Business, 2013, 2)

Respecto al contexto anterior, una empresa familiar es un negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias (Belausteguigoitia, 2010). La familia o familias dueñas de la empresa, tienen el control legal y accionario de ésta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (De Granadillo, 2008). Es muy importante enfatizar que en la empresa familiar el tema de la propiedad y las decisiones están en poder de los individuos de un grupo de afinidad afectiva (Casrud y Brannback, 2007).

En palabras de Monteferrante (2012) la administración de las empresas familiares es mucho más complicada que el de las no familiares debido a que no existen modelos predefinidos para estructurar los órganos de gobierno, se deben considerar configuraciones según la cultura familiar, el desarrollo del negocio, el número de generaciones implicadas, la participación de la familia en la actividad empresarial y el número de accionistas, entre otros aspectos. En este sentido, entre los retos más importantes de una empresa familiar se encuentra el planificar e implementar la estrategia de sucesión (Majda, 2015).

El tema de continuidad no solamente afecta a la empresa en sí sino al ecosistema económico donde impacta. Uno de los elementos fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar, es sin duda la sucesión, la cual debe estar sustentada en un proceso de planificación que incluye una preparación profesional y emocional para el sucesor.

La sucesión no debe considerarse como un proceso sencillo, representa un proceso formal y delicado en su planificación y se debe considerar como un proceso de por vida (Araya 2011). La elección del futuro sucesor es una decisión muy delicada que el fundador o predecesor debe tomar, en el contexto de los mercados globales y los avances tecnológicos, pues de ésta depende el futuro de la continuidad y del patrimonio familiar.

### *Sucesor Gerencial*

En la planeación de la sucesión existen dos actores fundamentales: el predecesor, que la mayoría de las veces suele ser el fundador de la empresa, y el sucesor. Autores como Hadler definen al sucesor como:

Aquel individuo que es miembro de la familia que ostenta el control de la empresa (nuclear

o extendida), que ha trabajado en la empresa en el pasado, que en la actualidad está trabajando en la empresa o que personalmente cree que lo estará en el futuro y que se percibe a sí mismo como un sucesor potencial de la siguiente generación al fundador o propietario. (Hadler, 1989)

Algunos otros autores relacionan a los sucesores como aquellos individuos que tienen el título y el poder en la empresa y que, en largo plazo, tienden a demostrar las competencias para impactar positivamente en el crecimiento de la empresa familiar (Goldberg, S. D. y B. Woolridge, 1992).

Chrisman, Chua y Sharma (1998), proponen algunos atributos deseables del sucesor relacionados con el predecesor como lo son la empatía, la alineación de metas y entre otros atributos también mencionan la edad, género, la relación del sucesor con otros miembros de la familia, el nivel de compromiso con la empresa familiar y un importante énfasis en la experiencia dentro de la empresa.

#### *Aspectos de oportunidad en la sucesión gerencial*

Un error muy costoso para la empresa familiar en sus planes de sucesión es no involucrar o entrenar a los miembros de la familia en la administración del negocio; el plan de sucesión debe comunicarse a todos los miembros de la familia y los hijos no deben estar aislados de la administración del negocio familiar, pues si esto llegara a suceder desatará un conflicto entre los sucesores y la pérdida de desarrollo de competencias para generar valor en la empresa. De acuerdo con Majda (2015), el principal peligro de una empresa familiar es causado por no preparar el proceso y procedimientos de la estrategia de sucesión con suficiente anticipación.

Para la elección de la persona más adecuada para suceder al líder actual, es fundamental las competencias técnicas para liderar la empresa familiar, así como predisposición personal relacionadas con el vínculo familiar y emocional, por lo que cuando se espera que uno de los primogénitos se integre al negocio se recomienda aclarar las posibilidades de desarrollo profesional y personal en la empresa familiar (Araya, 2011).

## METODOLOGÍA

El estudio presentó un enfoque cuantitativo, exploratorio y descriptivo, resultado de la colaboración entre la Red Latinoamericana de Innovación y Emprendimiento y nueve universidades pertenecientes a siete países de América Latina. La recolección de datos tuvo lugar durante los

años 2015 al 2017 entre alumnos de carreras empresariales (ver Tabla 1) donde se buscó identificar el perfil emprendedor de los estudiantes y aspectos relacionados con empresarialidad familiar (características de la empresa familiar del alumno, relación del alumno con la empresa, innovación de la empresa e internacionalización).

Tabla 1. Población encuestada

País	Institución	Conteo	Género (%)		Empresa familiar (%)	
			Masc	Fem	SI	NO
1 Brasil	IFRS: Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Restinga y Porto Alegre	87	51%	49%	13%	87%
2 Chile	EICO: Universidad de Valparaíso	509	40%	60%	21%	79%
3 Colombia	UMNG: Universidad Militar Nueva Granada	102	47%	53%	38%	62%
4 Ecuador	ESPOL: Escuela Superior Politécnica del Litoral	136	32%	68%	16%	84%
5 Ecuador	UCSG: Universidad Católica Santiago de Guayaquil	316	63%	37%	39%	61%
6 México	ITESM: Tecnológico de Monterrey en Puebla	221	48%	52%	53%	47%
7 México	UANL: Universidad Autónoma de Nuevo León	488	43%	57%	31%	69%
8 Puerto Rico	UIPR: Universidad Interamericana de Puerto Rico Recinto Bayamon	192	51%	49%	23%	77%
9 Uruguay	UCU: Universidad Católica del Uruguay	477	53%	47%	44%	56%
Total		2528	48%	52%	32%	68%

Fuente: Elaboración propia

Para efectos del presente estudio, sólo se analizó la dimensión “Relación del alumno con la empresa familiar”, sección que cuenta con ocho variables medidas en una escala Likert de 5 posiciones, en donde el alumno selecciona la opción con la que se identifica, donde “1 = totalmente en desacuerdo” y “5 = totalmente de acuerdo”.

Considerando que el objetivo de la investigación es identificar las variables que influyen en la decisión de un estudiante universitario de convertirse en sucesor gerencial de la empresa familiar para apoyar la continuidad de la empresa a lo largo del tiempo, se realizó un análisis descriptivo de los 828 casos que provienen de una empresa familiar, es decir, el padre y/o madre del alumno son propietarios de una empresa.

Posteriormente se realizó un análisis correlacional por medio del programa estadístico SPSS donde se seleccionaron los casos que cumplieran los criterios de haber contestado los reactivos de la sección “Relación del alumno con la empresa familiar” y que hubieran trabajado en la empresa familiar. La prueba utilizada fue el coeficiente de correlación de Pearson aplicada a 501 casos que cumplieron los criterios. El programa excluyó 15 casos, arrojando un Alpha de Cronbach de .918 basada en elementos estandarizados. El propósito de este análisis fue probar el Modelo hipotético conceptual (ver Figura 1) resultante de las siguientes hipótesis de investigación:

- H<sub>1</sub>: Tener un alto compromiso con la empresa familiar presenta la correlación positivamente más fuerte respecto al deseo de convertirse en el sucesor gerencial.
- H<sub>2</sub>: Tener una buena relación con los propietarios de la empresa familiar se correlaciona positivamente con una fuerza media o mayor con el compromiso hacia la empresa.
- H<sub>3</sub>: Idear continuamente acciones para mejorar la empresa familiar se correlaciona positivamente con una fuerza media o mayor con el compromiso hacia la empresa.
- H<sub>4</sub>: Estudiar una carrera relacionada con la actividad principal de la empresa familiar se correlaciona positivamente con una fuerza media o mayor con el compromiso hacia la empresa.
- H<sub>5</sub>: Disfrutar trabajar en la empresa familiar se correlaciona positivamente con una fuerza media o mayor con el compromiso hacia la empresa.
- H<sub>6</sub>: Buscar obtener experiencia en otra empresa antes de integrarse a la empresa familiar se correlaciona positivamente con una fuerza media o mayor con el compromiso hacia la empresa.
- H<sub>7</sub>: Relacionarse con la empresa familiar desde edades tempranas se correlaciona positivamente con una fuerza media o mayor con el compromiso hacia la empresa.

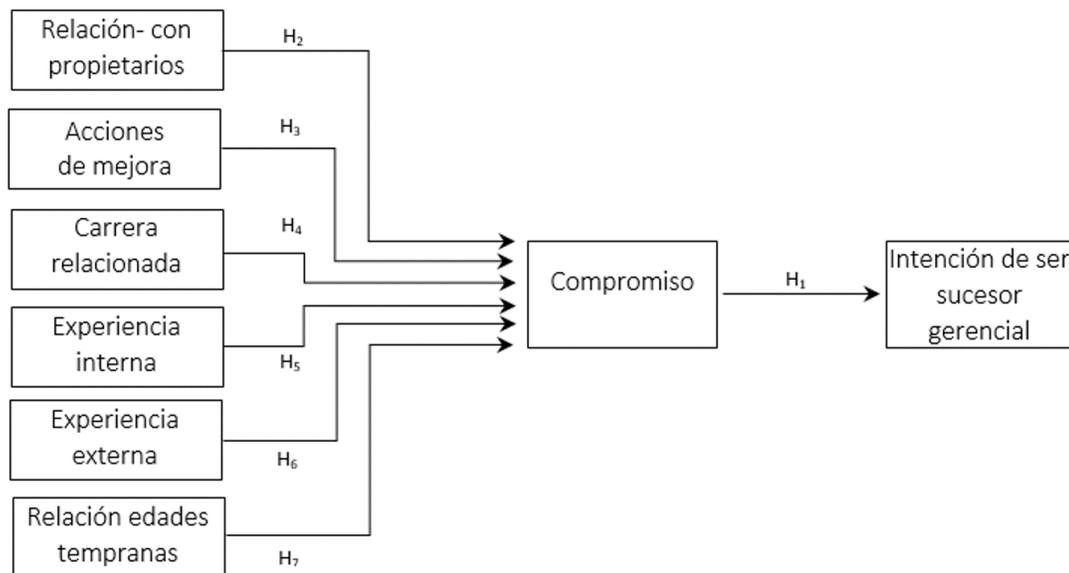


Figura 1. Modelo hipotético conceptual

## DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Desde el punto de vista descriptivo, se observa que, de los 828 casos de alumnos con empresa familiar, el 58% son mujeres (ver Figura 2) y un porcentaje similar proviene de escuelas privadas (ver Figura 3).

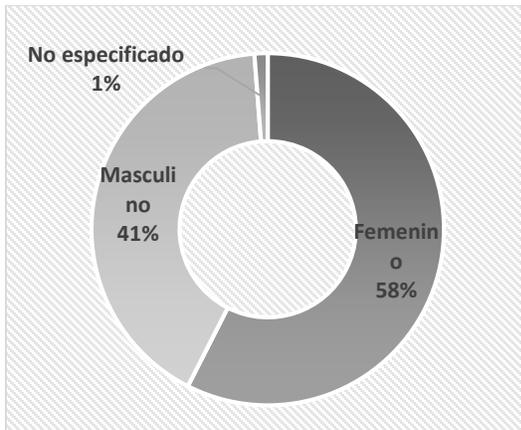


Figura 2. Género

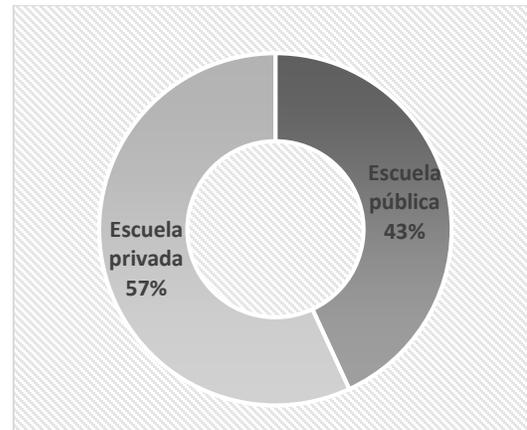


Figura 3. Sector de universidad

Respecto a la generación de las empresas familiares, el 64% fue fundada por los padres de los alumnos, el 16% por los abuelos y un 2% es de tercera generación, lo que indica que son empresas fundadas por los bisabuelos (ver Figura 4). En términos de antigüedad, el 19% son empresas de reciente creación, 41% tienen de 6 a 20 años, 26% han funcionado entre 21 y 50 años y el 4% llevan más de 50 años en operaciones (ver Figura 5).

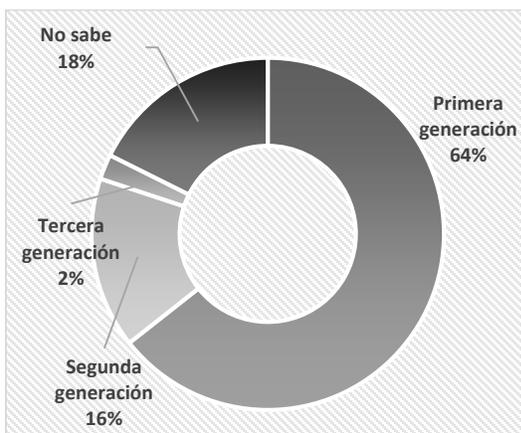


Figura 4. Generación

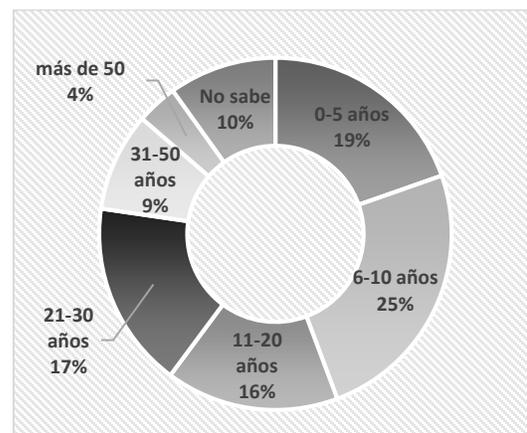


Figura 5. Antigüedad

Los casos analizados son de empresas principalmente de comercio (37%) y otros servicios (30%), seguidos de actividades económicas relacionadas con agricultura, ganadería, silvicultura o pesca (ver Figura 6). Respecto al número de personas contratadas, la mayoría tiene un máximo de 10 empleados, 19% llega a tener 50 empleados, 5% de 51 a 100 empleados y un 4% emplea a más de 100 personas (ver Figura 7).

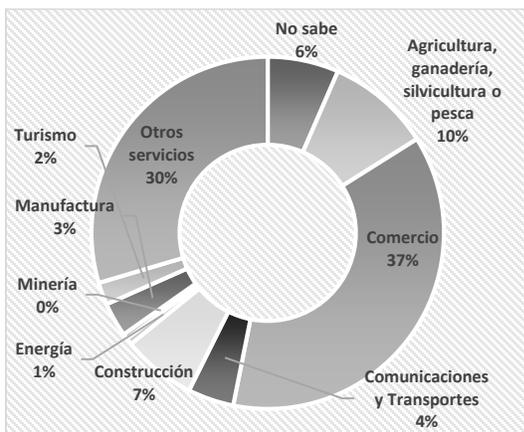


Figura 6. Actividad económica

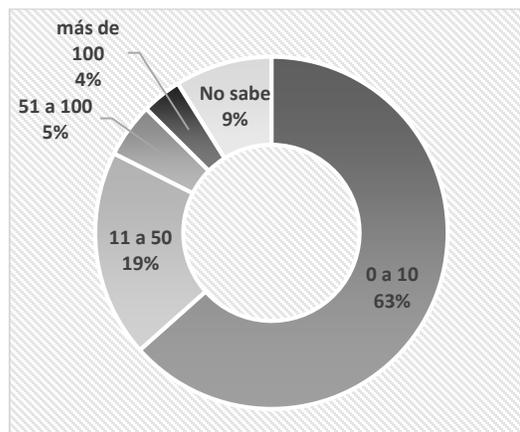


Figura 7. Número de empleados

Adicional a las características descriptivas de las empresas, se indagó si el actual propietario deseaba que la empresa siguiera estando en control de la familia cuando él o ella se haya retirado. Un 62% desea que así suceda, un 4% no quiere que siga en control de la familia y 34% de los estudiantes desconocen la postura de los dueños respecto a esta variable (ver Figura 8). En este sentido, también se le preguntó al alumno si deseaba dirigir la empresa familiar, a lo que un 45% contestó de manera positiva (ver Figura 9).

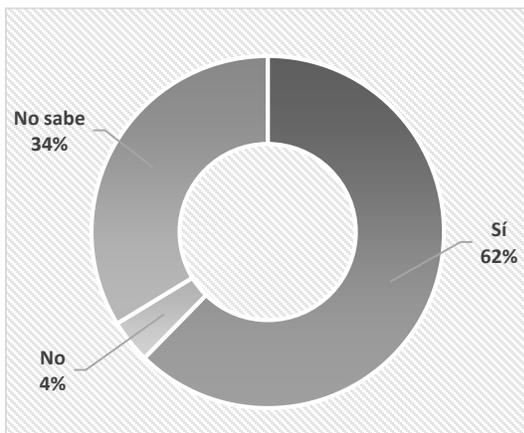


Figura 8. Transferencia de propiedad familiar

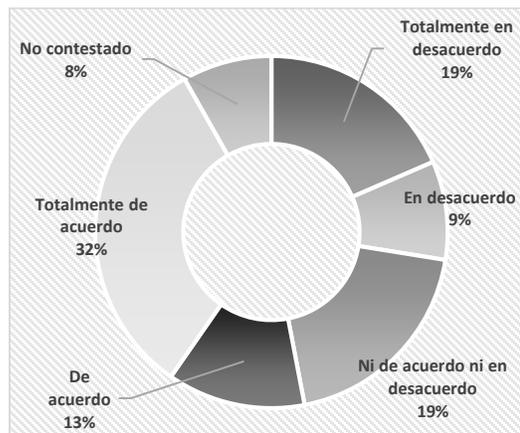


Figura 9. Intención de ser sucesor gerencial

Desde un enfoque concerniente a la relación que el alumno tiene con la empresa familiar, se obtuvieron los siguientes resultados (ver Figura 10): cerca del 60% de los alumnos muestran un alto grado de compromiso con la empresa al indicar que estarían dispuestos a hacer cualquier tipo de sacrificio por la empresa familiar; más del 50% considera que, si se integrara a la empresa familiar, antes de hacerlo, trabajaría un tiempo en otra empresa; más del 50% de los alumnos que han trabajado en la empresa familiar, han disfrutado realizar esta actividad; cerca del 40% de los alumnos eligieron su carrera profesional de tal forma que estuviera relacionada con la actividad principal de la empresa familiar; más del 55% de los alumnos continuamente piensa en acciones que podrían servir para mejorar la empresa de la familia; más del 70% tiene una excelente relación con los miembros propietarios de la empresa familiar; y el 65% han tenido relación con la empresa familiar desde edades tempranas (visitas a las instalaciones, conocimiento del personal que labora).

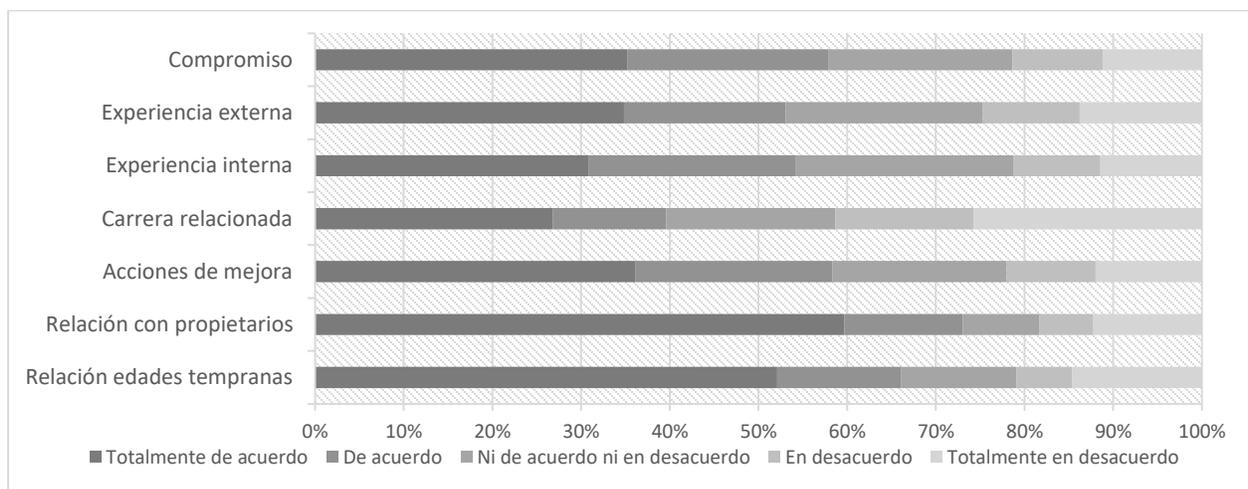


Figura 10. Relación con la empresa familiar

Respecto al análisis correlacional de los 501 casos seleccionados, los resultados se muestran en la Tabla 2 respecto a la variable compromiso y en la Tabla 3 se muestran las relacionadas con la variable que mide el deseo de convertirse en el sucesor gerencial.

Tabla 2. Análisis correlacional - Compromiso

RELACIONES	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON	SIGNIFICANCIA(S)	NIVEL DE CONFIANZA	INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN
RELEDAD Y COMPROM	.613(**)	.000	99%	Correlación positiva media
RELPROP Y COMPROM	.742 (**)	.000	99%	Correlación positiva media

ACCMEJO Y COMPROM	.756(**)	.000	99%	Correlación positiva considerable
CARREREL Y COMPROM	.598(**)	.000	99%	Correlación positiva media
EXPINT Y COMPROM	.715(**)	.000	99%	Correlación positiva media
EXPEXT Y COMPROM	.420(**)	.000	99%	Correlación positiva débil

\*\* Correlación significativa al nivel 0.01 (2-colas)

Fuente: Elaboración propia con datos del SPSS

Tabla 3. Análisis correlacional – Intención de ser sucesor gerencial

RELACIONES	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON	SIGNIFICANCIA(S)	NIVEL DE CONFIANZA	INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN
COMPROM Y SUCESGER	.691(**)	.000	99%	Correlación positiva media
RELEDAD Y SUCESGER	.502(**)	.000	99%	Correlación positiva media
RELPROP Y SUCESGER	.581 (**)	.000	99%	Correlación positiva media
ACCMEJO Y SUCESGER	.682(**)	.000	99%	Correlación positiva media
CARREREL Y SUCESGER	<b>.733(**)</b>	.000	99%	Correlación positiva media
EXPINT Y SUCESGER	.709(**)	.000	99%	Correlación positiva media
EXPEXT Y SUCESGER	.393(**)	.000	99%	Correlación positiva débil

\*\* Correlación significativa al nivel 0.01 (2-colas)

Fuente: Elaboración propia con datos del SPSS

Se observa que las correlaciones respecto a compromiso fueron positivas, sobresaliendo la relación con el pensar en acciones de mejora, la cual resultó considerable; las correlaciones medias se observaron en las variables relación desde edades tempranas con la empresa, buena relación con el propietario, elegir carrera relacionada con la actividad principal de la empresa y disfrutar al trabajar en la empresa familiar (experiencia interna); la correlación positiva, pero débil, fue la relacionada con experiencia externa, donde el estudiante expresa que antes de integrarse a la empresa familiar, desearía adquirir experiencia en otra empresa.

Los resultados relacionados con el deseo de convertirse en sucesor gerencial fueron correlaciones positivas. Las correlaciones medias, en orden de fortaleza, fueron sección de carrera relacionada, experiencia interna, compromiso, pensar en acciones de mejora, buena relación con el propietario y relación desde edades tempranas con la empresa. La correlación referente a experiencia externa también resultó positiva débil.

Estos análisis permiten aceptar o rechazar las hipótesis planteadas en esta investigación. En la

Tabla 4 se observa el detalle de estos resultados.

Tabla 4. Resultados prueba de hipótesis

HIPÓTESIS	RESULTADO
H <sub>1</sub> : Tener un alto compromiso con la empresa familiar es la variable que presenta la correlación positivamente más fuerte respecto al deseo de convertirse en el sucesor gerencial	Rechazada
H <sub>2</sub> : Tener una buena relación con los propietarios de la empresa familiar se correlaciona positivamente con una fuerza media o mayor con el compromiso hacia la empresa.	Aceptada
H <sub>3</sub> : Idear continuamente acciones para mejorar la empresa familiar se correlaciona positivamente con una fuerza media o mayor con el compromiso hacia la empresa.	Aceptada
H <sub>4</sub> : Estudiar una carrera relacionada con la actividad principal de la empresa familiar se correlaciona positivamente con una fuerza media o mayor con el compromiso hacia la empresa.	Aceptada
H <sub>5</sub> : Disfrutar trabajar en la empresa familiar se correlaciona positivamente con una fuerza media o mayor con el compromiso hacia la empresa.	Aceptada
H <sub>6</sub> : Buscar obtener experiencia en otra empresa antes de integrarse a la empresa familiar se correlaciona positivamente con una fuerza media o mayor con el compromiso hacia la empresa.	Rechazada
H <sub>7</sub> : Relacionarse con la empresa familiar desde edades tempranas se correlaciona positivamente con una fuerza media o mayor con el compromiso hacia la empresa.	Aceptada

Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración que la variable más influyente respecto al deseo de convertirse en sucesor gerencial es el seleccionar una carrera profesional relacionada con el giro de la empresa, se realizó un análisis respecto a esa variable (ver Tabla 5). Los resultados arrojaron que las únicas variables que presentan una correlación positiva media son compromiso, pensar en acciones de mejora para la empresa y experiencia interna.

Tabla 5. Análisis correlacional – Carrera profesional

RELACIONES	COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON	SIGNIFICANCIA(S)	NIVEL DE CONFIANZA	INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN
RELEDAD Y CARREREL	..435(**)	.000	99%	Correlación positiva débil
RELPROP Y CARREREL	.449 (**)	.000	99%	Correlación positiva débil
COMPROM Y CARREREL	.598(**)	.000	99%	Correlación positiva media

ACCMEJ Y CARREREL	.572(**)	.000	99%	Correlación positiva media
EXPEXT Y CARREREL	.389(**)	.000	99%	Correlación positiva débil
EXPINT Y CARREREL	.624(**)	.000	99%	Correlación positiva media

\*\* Correlación significativa al nivel 0.01 (2-colas)

Fuente: Elaboración propia con datos del SPSS

## CONCLUSIONES

En el presente estudio se plantearon diversas hipótesis para contribuir en la identificación de variables que influyen en la intención de un estudiante de convertirse en el sucesor gerencial, contribuyendo a la continuidad de la empresa fundada por sus antecesores. El modelo hipotético se planteó bajo el supuesto que un alto compromiso sería la variable que tendría mayor influencia en la decisión de convertirse en sucesor gerencial, pero esta hipótesis se rechazó, siendo el seleccionar una carrera profesional relacionada con el giro de la empresa la variable que más influye en la intención de ser sucesor gerencial. Por este motivo, se propone un nuevo modelo de investigación que tiene como eje central la variable selección de carrera profesional relacionada con la empresa y aquellas que se correlacionan positivamente con una fuerza media respecto a esta variable (ver Figura 11).

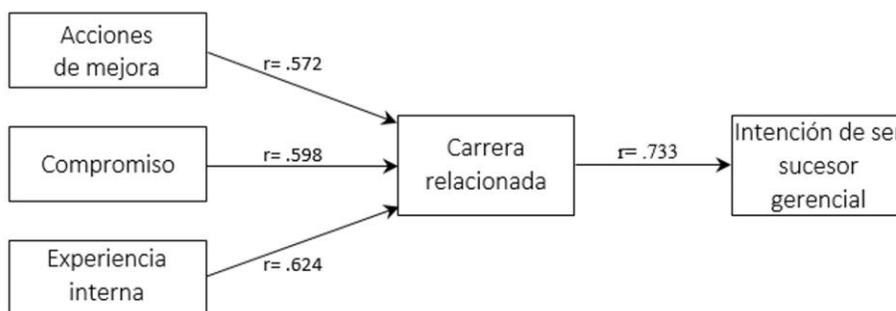


Figura 11. Modelo de influencia en la intención a la sucesión gerencial en estudiantes universitarios

Analizando este modelo, podemos observar que el aspecto que más influye en la intención de que un estudiante universitario tenga el deseo de dirigir la empresa familiar es haber elegido una carrera profesional relacionada con la actividad principal de la empresa. Conociendo esta relación, se considera relevante identificar cuáles son las variables que a su vez influyen en esta elección, siendo las principales: pensar continuamente en acciones que podrían servir para mejorar la

empresa de la familia; el compromiso, visto como estar dispuesto a hacer cualquier tipo de sacrificio por la empresa familiar; y considerar el obtener experiencia laboral en la empresa de la familia como una actividad que se disfruta.

Esta información tiene diversas aplicaciones. Si el dirigente de la empresa familiar tiene la intención de que la propiedad del negocio continúe en manos de la familia, puede detectar en su hijo(a) si las actividades o decisiones que toma están relacionadas con la intención de dirigir la empresa familiar, y así, con suficiente tiempo de anticipación, solicitar apoyo de expertos que contribuyan en el proceso de formar un sucesor gerencial exitoso mediante el desarrollo de competencias específicas.

Asimismo, a partir de este modelo se pueden desarrollar herramientas o metodologías que permitan determinar de manera más precisa si el alumno en realidad tiene la intención de ser el sucesor gerencial de la empresa familiar, ya que más allá de lo que decida el actual dirigente, si el sucesor no tiene la convicción necesaria para dirigir el negocio familiar, las probabilidades de supervivencia de la empresa a lo largo del tiempo disminuyen.

Respecto a las limitaciones del estudio, aunque los resultados permiten tener una aproximación de la realidad en el contexto latinoamericano, las limitantes están relacionadas principalmente con la muestra, ya que los resultados son aplicables directamente a los universitarios de las instituciones participantes. Por tal motivo, se invita a ampliar la investigación a otras regiones para estudiar el comportamiento de las variables en diferentes contextos.

## AGRADECIMIENTOS

Al equipo e instituciones que contribuyeron en la coordinación del estudio, así como en el levantamiento y codificación de la información:

- Red Latinoamericana de Innovación y Emprendimiento
- Tecnológico de Monterrey en Puebla, México
- Adriana Bonomo Odizzio PhD (c), Universidad Católica del Uruguay
- Catherine Krauss Delorme PhD, Universidad Católica del Uruguay
- Natalia Mandirola, Universidad Católica del Uruguay
- Roberto Volfovicz León PhD, Universidad Católica del Uruguay
- Maurene Bonbois, Universidad Católica del Uruguay
- Leslie Bridshaw Araya Mag, Universidad de Valparaíso, Chile
- Carolina Ortiz Riaga Mag, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia
- Shana Sabbado Flores PhD, Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Brasil
- Claudio Vinícius Silva Farias PhD, Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Brasil
- Nancy Wong Laborde, PhD - Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Ecuador
- Carmen Padilla Lozano, PhD (c), Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Ecuador

- Danny Arévalo Avecillas PhD (c), Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Ecuador
- María Paulina Brito Ochoa, MBA, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador
- Gisela I. Carrero Morales PhD, Universidad Interamericana de Puerto Rico Recinto de Bayamón
- Carmen L. Rivera Hernández MBA, Universidad Interamericana de Puerto Rico Recinto de Bayamón
- Dra. Mónica Blanco Jiménez, PhD, Universidad Autónoma de Nuevo León

## REFERENCIAS

- Araya, A. (2011). La sucesión de empresas familiares costarricenses: factores de éxito y fracaso. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, España.
- Belausteguigoitia, I. (2010). Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. México: Mc Graw Hill.
- Casrud, A. y Brannback, M. (2007). Entrepreneurship. Westport (Connecticut): Greenwood Publishing Group, Inc.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study, *Family business review*, 11(1), 19-34.
- De Granadillo, K. N. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares, *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1).
- EGADE Business School (2014). “Centro de empresas familiares”. Recuperado de <http://www.empresasfamiliaresegade.mx/>
- European Family Business (2013). Definition. Recuperado de <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>
- Goldberg, S. D. y B. Woolridge. 1992. “Succession: From the other end of the telescope”. Documento presentado en la Reunión de la Academia de administración. Las Vegas, NV.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses, *Family Business Review*, 2(3), 257-376.
- Leandro, A. A. (2012). El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar y su Impacto en la Organización, *Tec empresarial*, 6(2), 29-39.
- Lee, K.S., Lim, G.H. y Lim, W.S. (2003). Family business succession: appropriation risk and choice of successor, *Academy of Management Review*, 28(4), 657–666.
- Majda, A. (2015). Succession strategy in polish family businesses – a comparative analysis, *Papers of the Wroclaw University of Economics*, 402, 194-209.

- Monteferrante, (2012). Entre la familia y el negocio: el desafío de gobernar una empresa familiar, *Debates IESA*, 17(3), 57-62.
- Pérez, A. I. M. y Gisbert, V. S. (2012). Problemática en la sucesión de la empresa familiar3C *Empresa, Investigación y pensamiento crítico*, 2, 25-36.
- Summers, D. (2015). The economic impact of entrepreneurship: setting realistic expectations. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(2), 99-107.