

Perceptions and Challenges in the implementation of Succession Plan and Family Protocol in Businesses in Siguatepeque, Honduras

Mirna Rivera-García¹; Javier Delcid-Carrasco¹; Margaret Mary Abbott Haim¹ Henry Osorto¹

¹ Universidad Tecnológica Centroamericana, Honduras mirna.rivera@unitec.edu, jdelcid@unitec.edu,
abbottconsultoriahn@gmail.com, henry.osorto@unitec.edu.hn

Abstract— Family businesses account for around 70% of the gross domestic product in Honduras. The objective of this study was to analyze the perceptions of the owner-founders and successors of family businesses on succession plan and family protocol in business in Siguatepeque city in Honduras to understand their influence on the generational continuity of the business. The methodology used was a mixed approach, exploratory-descriptive, cross-sectional and non-experimental, the sample for the survey was non-probabilistic, by convenience, achieving a response from 91 companies, out of a universe of 844 companies according to the database of companies profiled in the business mapping conducted in 2022 and 10 representatives of family businesses participated in the focus group. The results of the survey indicate that 88% of the family businesses have family members in the company, 12% do not involve family members in the operation of the business, 81% of the family businesses do not have a formal succession plan, 12% have informal succession agreements(basic), they are not documented, and only 7% admitted that they have formalized the succession plan. Seventy-four percent do not have an independent family council, 26% indicated that they have a separate family council. From the focus group conducted, it was possible to extract that there is a strong link between family and business, that when there is harmony among members it is easier to make decisions and prepare to face change. Working with family members has advantages when there is family unity, but disadvantages when the personal and work aspects are not separated. Although they are aware of the importance, they do not know how to carry out a succession strategy. They do not have a family protocol and are not trained to make a generational transition. In conclusion, the lack of succession protocols and weak governance put family businesses at risk of being passed on to the next generation.

Keywords: Succession protocols, family business, succession strategy, generational transition

Percepciones y Desafíos en la implementación de Planes de Sucesión y Protocolo Familiar en Empresas en Siguatepeque, Honduras

Mirna Rivera-García¹; Javier Delcid-Carrasco¹; Margaret Mary Abbott Haim¹; Henry Osorto¹

¹Universidad Tecnológica Centroamericana, Honduras mirna.rivera@unitec.edu, jdelcid@unitec.edu, abbottconsultoriahn@gmail.com, henry.osorto@unitec.edu.hn

Resumen— Las empresas familiares representan más del 70% del producto interno bruto en Honduras. El objetivo de este estudio fue analizar las percepciones de los propietarios-fundadores y sucesores de empresas familiares sobre el plan de sucesión y el protocolo familiar en las empresas de la ciudad de Siguatepeque en Honduras para conocer la influencia en la continuidad generacional de la empresa. La metodología utilizada fue un enfoque mixto, exploratorio-descriptivo, transversal y no experimental, la muestra para la encuesta fue no probabilística, por conveniencia, logrando respuesta de 91 empresas, de un universo de 844 empresas según la base de datos de las empresas perfiladas en el mapeo empresarial realizado en el 2022. En el grupo focal participaron 10 representantes de empresas familiares. Los resultados de la encuesta indican que en el 88% de las empresas familiares laboran miembros de la familia. El 12% no involucra familiares en la operación de la empresa. El 81% de las empresas familiares no tienen un plan de sucesión formal, el 12% tienen acuerdos informales de sucesión (básicos), no están documentados y solo el 7% admitió que han formalizado el plan de sucesión. El 74% no cuenta con un consejo familiar independiente, el 26% indican tener un consejo de familia separado. Del grupo focal realizado se pudo extraer que hay un vínculo fuerte entre familia y negocio, que cuando hay armonía entre los miembros es más fácil la toma de decisiones y prepararse para enfrentar el cambio. Trabajar con familiares tiene ventajas cuando hay unidad familiar, pero desventajas cuando no se separa lo personal de lo laboral. Aunque están conscientes de la importancia, desconocen cómo realizar una estrategia de sucesión. No cuentan con protocolo familiar y no están capacitados para realizar una transición generacional. En conclusión, la falta de protocolos de sucesión y la débil gobernanza ponen en riesgo que las empresas familiares pasen a la siguiente generación.

Palabras clave: *Protocolos de sucesión, empresa familiar, estrategia sucesoria, transición generacional*

I. INTRODUCCIÓN

En un entorno globalizado, las empresas pequeñas y medianas enfrentan desafíos para ser sostenibles y las que son familiares tienen un reto adicional, pasar a la siguiente generación de manera exitosa[1]. Mantenerse rentables y competitivas en un mercado cambiante y demandante, exige que las empresas familiares se conozcan mejor y entienda ese valor diferenciador fundamentado en una visión a largo plazo que cobra mayor importancia cuando el fundador quiere garantizar la estabilidad del negocio a largo plazo [2].

Empresa y familia es un concepto que ha evolucionado desde los pequeños talleres artesanales hasta conformarse en lo que actualmente conocemos como empresas familiares, fundadas por uno o más miembros de la familia. Las empresas familiares generan confianza y pueden fácilmente contar con el reconocimiento de la comunidad[3].

Un aspecto importante en la empresa familiar es cómo se integran sus miembros, esa dinámica que busca el éxito de la empresa, "riqueza socioemocional" fortalece la competitividad de la empresa delante de sus competidores, combinar los valores familiares y con los empresariales puede resultar favorable cuando todos van bajo la misma dirección. Esto puede ser una gran ventaja competitiva para la empresa familiar, pero si es lo opuesto y la continuidad de la empresa no es clave, fácilmente puede diluirse antes de pasar a la siguiente generación[4].

Uno de los procesos más decisivo para la continuidad de una empresa familiar es la adecuada planificación para lograr una transición exitosa a la siguiente generación, permitiendo que los fundadores se puedan retirar con la confianza de que la empresa estará en buenas manos[5]

Las empresas familiares tienen varias formas de definirse, según [2] en su investigación identificaron que la mayoría de los autores coincidían en tres aspectos fundamentales. En primer lugar, la empresa se define por el porcentaje de participación de la familia en el capital o que un solo miembro controle la totalidad del negocio. En segundo lugar, el poder debe recaer en la familia. Por último, la intención de transferir la empresa a las nuevas generaciones, reforzando el relevo generacional, lo que conduce a la sucesión generacional, incluyendo la planificación para garantizar la continuidad del negocio. Para que la sucesión sea exitosa se debe planificar con objetividad, realismo y estrategia[4].

Una empresa para pasar a la siguiente generación requiere saber gestionar los cambios [6]. La paradoja que viven los propietarios-fundadores de las empresas familiares que han hecho de su negocio su propósito de vida, es cuando tienen que preparar al o la sucesora, les resulta difícil pensar en un protocolo adecuado, fundamentado estratégicamente, para asegurar la sostenibilidad de la empresa cuando los fundadores ya no estén al frente [4] [7] [8].

En Honduras, las empresas familiares han jugado un papel importante desde la conformación desde su independencia el 15 de septiembre de 1821. Como destaca [9] en sus investigaciones de empresas familiares en Honduras, el siglo XX se caracterizó por una fuerte influencia del Estado en las empresas fundadas con familias inmigrantes y locales, pero solo lograron consolidarse aquellas que supieron capitalizarse con recursos proporcionados por el tejido familiar, lograron diversificar el perfil empresarial, construyeron alianzas sólidas y capacitaron a sus sucesores para poder reaccionar e influir en ante el propio Estado[9].

Las empresas familiares hacen un aporte significativo al desarrollo económico del país, representan más del 70% del PIB de Honduras [10], [11], [12] . En ciudades como Siguatepeque, localizada en el departamento de Comayagua es notable su importancia, según el Informe Mapeo Empresarial de Siguatepeque [13], el 52% de los negocios son dirigidos por sus propietarios-fundadores y el 35% por personas con cargos administrativos delegados por los dueños. La dinámica en esta ciudad está marcada por el liderazgo y arraigo familiar.

La Tabla 1 describe los fundamentos teóricos, que permiten comprender la dinámica familiar en una empresa, su funcionamiento y sostenibilidad.

Tabla 1 Conceptos claves para este estudio basado en L. Cárdenas Armesto et al [14]

Concepto	Definición
Empresa Familiar	Una empresa que se puede guiar, gobernar y/o gestionar con una vocación de continuidad a través de futuras generaciones con las cuales el fundador/ra mantiene vínculos emocionales más allá de los meramente económicos y que se manifiestan y consolidan a través del acto de la sucesión en todos los ámbitos. (p. 206)
Protocolo Familiar	Tiene la finalidad de establecer una estrategia en común, sumando a ésta unas normas y procedimientos de conducta, con el objetivo de dotar de la estabilidad necesaria a sus relaciones durante y después del cambio generacional respecto a la propiedad, gobierno y gestión de la empresa familiar. (p. 23)
Consejo de Familia	Es un órgano consultivo, fundamental e indispensable en toda empresa familiar, pues es el órgano de gobierno del cual depende que esa familia, como familia empresaria, siga teniendo continuidad en la presente y en las siguientes generaciones. (p. 79)
Plan de Sucesión	El término sucesión se adapta a la realidad de la empresa familiar al considerar la vocación de continuidad uno de los pilares de su definición. (p. 237)

El objetivo de este estudio fue analizar las percepciones de los propietarios-fundadores y sucesores de empresas familiares sobre el plan de sucesión y el protocolo familiar en las empresas de la ciudad de Siguatepeque en Honduras para conocer la influencia en la continuidad generacional de la empresa.

II. MÉTODOS

En la Tabla 2, se presenta el esquema metodológico, del estudio de sucesión de empresas familiares en Siguatepeque.

Tabla 2 Resumen del esquema metodológico

Categoría	Descripción
Enfoque	El estudio empleó un enfoque mixto. Se presentan resultados de una encuesta y se analizan los resultados del grupo focal.
Instrumentos y técnicas	- Encuestas dirigidas a las empresas, para determinar el tipo de empresa y sector, conocer si cuentan con un plan de sucesión y los principales desafíos para garantizar la continuidad del negocio. - Grupo focal, permitió conocer las oportunidades y desafíos que enfrentan las empresas familiares
Alcance	El estudio tiene un alcance exploratorio, no se cuenta con suficiente información sobre este tema en esta ciudad y es descriptivo porque describe como las empresas abordan el tema de la sucesión y la implementación de protocolo.
Diseño	El diseño de la investigación fue no experimental y transversal, porque se recolectaron los datos en un solo momento.

A. Encuesta y validación

Este estudio forma parte del Programa de Fortalecimiento Empresarial, una investigación cuantitativa que abarca seis temáticas: Mujeres emprendedoras, situación financiera, empresa familiar, conciencia de sostenibilidad, competitividad, prácticas de sostenibilidad. Para verificar la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto con 10 participantes, se utilizó el coeficiente de alfa de Cronbach, el valor fue de $\alpha = 0.90$, lo que indica que la consistencia externa es aceptable, por lo tanto, la encuesta es confiable para aplicar a la población objetivo.

En este artículo se procesaron y analizaron los resultados que corresponden a las 7 preguntas realizadas sobre la empresa familiar y las 9 que pertenecen al perfil demográfico de las empresas encuestadas. La encuesta fue aplicada de manera presencial, el mismo día que se desarrollaron las capacitaciones, lo que facilitó que los participantes completaran el instrumento.

B. Muestra del Estudio

Para recolección de datos se utilizó un muestreo por conveniencia, no probabilístico. “En el muestreo por conveniencia, los sujetos se seleccionan porque están disponibles, accesibles, o porque simplemente son fáciles de reclutar”[15]. Los participantes fueron invitados a participar en siete capacitaciones, tomando como criterio el rol en la empresa: Propietarios, socios, altos ejecutivos y mando medios con alto nivel de involucramiento en la toma de decisiones. Se obtuvo una muestra de 91 empresas, de un universo de 844 empresas según la base de datos de las empresas perfiladas en el mapeo empresarial realizado en el 2022 [13].

Para la recolección de datos cualitativos se usó una muestra de 10 empresarios que forman parte de empresas familiares. La Tabla 3, presenta la presencia equilibrada de hombres y mujeres, un grupo etario diverso, todos con nivel educativo universitario, representado diversos rubros y con roles de fundadores/propietarios y sucesores.

Tabla 3 Perfil demográfico de los participantes del grupo focal

Género	Edad	Nivel educativo	Rubro que representan	Rol en la empresa familiar
Femenino 45%	25-34 años 36% 35-44 años 27%	Universitario 100%	Servicios 45% Industrial 9% Construcción 27% Comercial 18%	Fundador /propietario Hijo (a) del fundador y trabaja en la empresa
Masculino 55%	45-54 años 18% 55-64 años 18%			

C. Grupo Focal

La técnica de grupo focal permitió explorar las opiniones, experiencias y prácticas de las empresas familiares en la ciudad de Siguatepeque y su visión sobre la sucesión empresarial.

El grupo focal fue moderado por una experta en empresas familiares quien condujo la reunión siguiendo un guion previamente elaborado siguiendo los lineamientos que recomienda los expertos [16], como se muestra en la Fig. 1. La actividad duró 90 minutos. Las preguntas que se abordaron eran abiertas y centradas en los siguientes puntos: Miembros de la familia que trabajan en la empresa; ventajas y desventajas de trabajar con miembros de la familia; futuro de la empresa cuando el dueño falte; conocimiento de un plan de sucesión y su implementación.

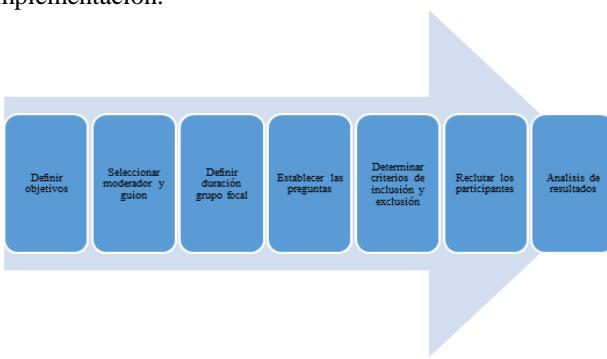


Figura 1. Pasos para desarrollar el grupo focal

D. Criterios de selección

El criterio de inclusión se basó en que fueran dueños o que pertenecieran a una empresa familiar y se excluyeron personas que no tuvieran vínculo con las empresas familiares. Servicios, comercio, inmobiliaria, construcción, industria y agrícola. Siete de los participantes pertenecían a la primera generación, ellos fundaron la empresa y la manejan, 3 empresarios eran de segunda generación. Solamente dos de las empresas representadas contaban con un protocolo familiar. La invitación se hizo de manera directa a las empresas que pertenecen a las Cámaras de Comercio e Industrias de Siguatepeque.

E. Cuestionario

El cuestionario utilizado durante el grupo focal fue elaborado por dos investigadores que participaron en el estudio, para garantizar la validez del instrumento se consultó con dos expertos: uno en empresas familiares y el otro en metodología cualitativa, quienes revisaron y ajustaron las preguntas y estas fueron incorporadas al instrumento final.

F. Validación de Instrumentos

Validación de contenido: El cuestionario utilizado durante el grupo focal fue elaborado por dos investigadores que participaron en el estudio, para garantizar la validez del instrumento se consultó con dos expertos: uno en empresas familiares y el otro en metodología cualitativa, quienes revisaron y ajustaron las preguntas y estas fueron incorporadas al instrumento final.

G. Transcripción y análisis

La sesión de grupo focal fue grabada y posteriormente transcrita utilizando TurboScribe, herramienta de transcripción automática. Estas transcripciones fueron analizadas mediante codificación abierta, identificando cinco categorías principales: Estructura y participación familiar en la empresa, dinámica de trabajo y relaciones familiares, ventajas y desventajas de la empresa familiar, planificación de la sucesión y futuro de la empresa, conocimiento y aplicación del protocolo familiar.

Se empleó el Análisis de Contenido de Mayring [17], esto permitió organizar los datos de manera sistemática. El análisis fue deductivo, porque había cinco categorías identificadas basadas en la guía del grupo focal. Se identificaron dentro de la transcripción los fragmentos más relevantes para cada categoría. Se utilizó también Atlas.ti

III. RESULTADOS

A. Encuesta

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta en las sociedades familiares, evidencia la presencia de miembros de la misma familia en el negocio es predominante, con un

88.1% de las empresas familiares reportando que los familiares trabajan juntos en la operación diaria, como muestra la Fig. 2. Este alto porcentaje indica que las sociedades familiares en Siguatepeque tienden a mantener un fuerte vínculo entre la familia y el negocio. En contraste, solo el 11.9% de las sociedades familiares no incluyen a familiares en el trabajo, lo que resulta poco común.

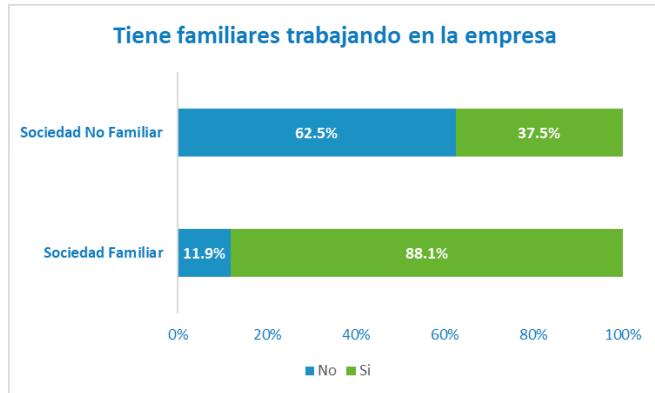


Figura 2. Tipo de sociedad con colaboradores de la misma familia conviviendo en el negocio

Por otro lado, en las sociedades no familiares, el escenario es diferente. Un 62.5 % de estas sociedades no incluyen familiares en el negocio, algo común para este tipo de estructura empresarial. Solo un 37.5% de las sociedades no familiares tienen familiares trabajando en el negocio, lo que es menos frecuente. Estos datos sugieren que, en las sociedades no familiares, la inclusión de familiares en el trabajo es una excepción más que la regla. Las empresas familiares en Siguatepeque tienden a involucrar a familiares en su operación, mientras que las sociedades no familiares tienden a mantener una separación más clara entre el ámbito familiar y el empresarial.

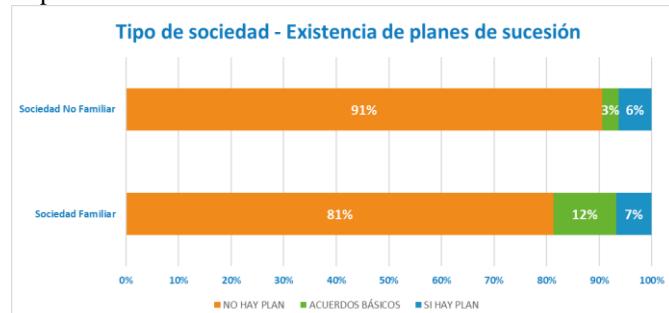


Figura 3. Tipos de sociedad con existencia de planes de sucesión

La Fig. 3 evidencia que las sociedades no familiares, el 91% no tienen un plan de sucesión, lo que representa el grupo más grande dentro de este tipo de sociedades. Por otro lado, un 3% cuenta con acuerdos básicos de sucesión, lo que sugiere

que existe cierta planificación, aunque no formalizada. Solo el 7% de estas sociedades han formalizado un plan de sucesión, un porcentaje notablemente bajo.

En comparación, dentro de las sociedades familiares, el 81% no tienen un plan de sucesión, constituyendo el grupo más grande en este ámbito. Un 12% de estas sociedades tiene acuerdos básicos de sucesión, lo que indica cierta consideración del tema, aunque sin formalización. Finalmente, el 7% de las sociedades familiares sí han formalizado un plan de sucesión, un porcentaje aún bajo, pero ligeramente superior al observado en las sociedades no familiares.

En Siguatepeque, una gran parte de las sociedades, tanto familiares como no familiares, carecen de un plan de sucesión formal, lo que podría representar un riesgo para la continuidad y estabilidad a largo plazo de estas empresas. Sin embargo, se observan diferencias notables entre los tipos de sociedades: las sociedades no familiares muestran un mayor interés en establecer acuerdos básicos de sucesión en comparación con las sociedades familiares. Esta disparidad puede reflejar una diferencia en la percepción de la importancia de la planificación sucesoria entre ambos tipos de sociedades.

En Siguatepeque, como muestra la Fig. 4, la mayoría de las sociedades, un 74%, no cuentan con un consejo familiar separado, lo que implica que las decisiones familiares y empresariales se toman en el mismo consejo. Esta falta de separación puede reflejar una menor formalidad en la estructura de gobierno de las empresas, los asuntos personales y profesionales a menudo están entrelazados.

Solo el 26% de las sociedades tienen un consejo familiar independiente del consejo empresarial, lo que sugiere una mayor formalización y profesionalización en la gestión de estas empresas. La existencia de un consejo familiar separado permite que este se encargue de los asuntos familiares y la sucesión, mientras que el consejo empresarial puede concentrarse en la gestión y estrategias de la empresa.

La mayoría de las empresas no poseen estructuras de gobernanza formalizadas que distingan los asuntos familiares de los empresariales. La falta de un consejo separado podría resultar en conflictos de interés y dificultades en la toma de decisiones, especialmente durante crisis o procesos de sucesión. En contraste, las empresas con un consejo familiar independiente pueden beneficiarse de una gestión más clara y definida, con roles y responsabilidades mejor distribuidos.

La separación entre el consejo familiar y el consejo empresarial, aunque menos común, puede ofrecer ventajas significativas en términos de gobernanza y sostenibilidad a largo plazo, permitiendo a estas empresas manejar mejor la sucesión y mantener un enfoque claro en sus objetivos empresariales.

Tabla 4 Estructura y participación familiar

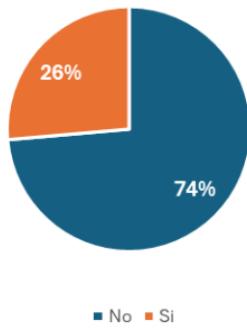


Figura 4. Existe consejo familiar separado de consejo de la empresa.

B. Datos recolectados en el grupo focal

El grupo focal contó con la participación de propietarios-fundadores y de hijas e, hijos de los dueños con funciones gerenciales. Los datos recolectados se dividieron en cinco categorías principales: Estructura y participación familiar en la empresa, dinámica de trabajo y relaciones familiares, ventajas y desventajas de la empresa familiar, planificación de la sucesión y futuro de la empresa, conocimiento y aplicación del protocolo familiar.

Estructura y participación familiar

El inicio de la conversación sobre la estructura y participación familiar empezó con una frase rompe hielo expresada por la facilitadora del grupo focal: "La empresa familiar se siente, la empresa familiar se vive... porque la empresa familiar es tan familiar como tuya, pero es bien diferente; las familias son diferentes y las empresas son diferentes".

Durante la primera parte del grupo focal, la primera interrogante que se realizó se orientó a conocer cómo es la dinámica de la empresa familiar, los participantes fueron abiertos a compartir sus experiencias y desafíos. Las empresas familiares varían en estructura y participación, con algunos casos exitosos y otros con fracasos en la transición generacional[18].

Las empresas familiares tienen conflictos como cualquier otra organización, pero lo que los hace diferentes es que deben establecer límites claros entre lo familiar y lo laboral. En la Tabla 4, se resume el tipo de empresa que participó en el estudio, la estructura familiar y laboral y la participación; así como los desafíos y experiencias de los participantes. Algunos participantes han optado por no contratar familiares, por las malas experiencias, mientras otros han optado por crear mecanismos que les permitan separar los roles e integrar a las nuevas generaciones.

Empresa	Estructura Familiar y Laboral	Desafíos y Experiencias
Auto repuestos	La esposa, el padre y los agentes de venta son primos, todo en familia.	Hay choques, es necesario ceder y hablar profesionalmente. Cuesta trabajar con la familia.
Escuela	La madre inició la empresa, y su hija trabaja en administración.	Se han enfrentado a retos de convivencia y delegación de funciones.
Ferretería y Constructora	Involucra a hijos, padre fundador, cuñados y algunos primos.	Hay que aprender a ceder y delegar. Los hermanos menores seguirán su propio rubro.
Hotel	Inicialmente fue una empresa familiar, pero no funcionó. Ahora solo trabajan los esposos e hija.	Después de la experiencia con la familia, ya no contratan familiares.
Empresa en transición fallida	El padre y otros familiares trabajaron juntos solo por 15 años, luego se separaron. Actualmente, solo trabaja con un hermano.	En la transición fracasaron y cada quien tomó su propio camino. No quieren contratar más familiares. Están contratando una consultoría para elaborar un protocolo.
Empresa de segunda generación (25 años en el negocio)	Incorpora a la hermana en la parte administrativa, los padres son abiertos a los cambios. Se están incorporando los hijos para que aprendan.	Hubo choques con la hermana, pero lograron distribuir las funciones y ahora trabajan bien juntos.
Purificadora de Agua	Empresa familiar dirigida por los padres, con la participación de sus hijas.	El rubro es predominantemente masculino, lo que implica desafíos en la convivencia laboral. Se busca separar la vida familiar del trabajo y aprender a escuchar.

Uno de los participantes, que actualmente es inversionista del sector de la construcción e inmobiliario comparte su experiencia trabajando con su hermano: "Y actualmente, pues, en la empresa estamos sólo mi hermano Carlos y yo, que sí, en aquel tiempo, pues, logramos trabajar muy bien. Actualmente, lo que hacemos es distribuirnos las labores, así como mencionaban. Cada quien, con sus tareas, sus áreas." Los hermanos trabajan de manera armoniosa, lo que les permite mayor trabajo en equipo.

"En la empresa, tengo a mi primo, quien se encarga de la consultoría. Además, otro primo trabaja en ambas empresas, ya que compartimos el departamento. La esposa de este primo también colabora conmigo en el área de negocios. Asimismo, tengo a mi hermana, quien se ocupa de los contratos de calidad.

Una de las ventajas de contar con tantos familiares en la empresa es la cercanía, pero también puede generar problemas, especialmente en lo que respecta a la toma de decisiones. En mi caso, no tengo inconvenientes; sé separar lo que es trabajo de lo que es familia, y no me causa problemas." Él participante pertenece a la segunda generación, el giro de la empresa es ferretería y construcción, actualmente no hay conflicto de intereses y saben diferenciar entre lo familiar y la empresa.

"En mi caso, mi hija está involucrada en diversas actividades, como mercadeo, universidades y redes. Actualmente, estamos enfrentando algunos problemas, ya que ella desea asumir el rol de consejera, mientras que yo provengo de una escuela de pensamiento diferente. Hay aspectos en los que necesita darme tiempo, porque me sugiere que deseche ciertas cosas, y yo me pregunto: ¿cómo puedo deshacerme de todo eso?" Hay diferencias entre la forma de hacer negocios de la fundadora con su posible sucesora, el manejo de los recursos, la dinámica familiar se mantiene tensa.

Ventajas y desventajas de Trabajar con Familiares en la Empresa

Existen ventajas y desventajas al trabajar en una empresa familiar desde la óptica de los propietarios-fundadores y sus descendientes.

Un participante comentó que empezó a trabajar en la empresa de su padre desde que tenía 10 años y "no recuerdo que alguna vez que hayamos tenido conflicto". Otro mencionó que "ha sido un reto, pero igual es bonito", trabajar con sus padres, porque ha podido aprender con ellos. Para otro, la experiencia mejoró desde que asignaron roles y responsabilidades, mencionó que "decidimos cada día repartir las responsabilidades", esto permite optimizar el funcionamiento de la empresa. Respecto a las desventajas, uno de los participantes expresó que las tensiones familiares hacen que "cueste más el trabajo" y "dificulta la toma de decisiones".

Otro señala que "el tema familiar es muy fuerte por la toma de decisiones", lo que puede generar conflictos en la dirección de la empresa. También opinaron que "a veces los padres también son reacios a los cambios", lo que puede obstaculizar el crecimiento y la innovación en la empresa. Uno de los participantes manifestó que por la mala experiencia que han tenido con la familia, "preferimos no contratar familiares, anda que tenga que ver con la familia." En la Tabla 5, se resume las ventajas y desventajas de trabajar con familiares en las empresas, mostrando equilibrio y tensiones en las relaciones.

Tabla 5
Ventajas y desventajas de trabajar con familiares en la empresa

Empresa	Ventajas	Desventajas
Escuela	Se delegaron tareas y se logró mayor organización con planillas de docentes y clientes.	Inicialmente, todos querían cubrirlo todo, lo que generaba confusión.
Autopartes	No hay conflictos, se toman decisiones conjuntas.	No hay un rol claro definido.
Constructora	Experiencia previa en el sector.	Mala experiencia con familiares, tuvo que despedir a un primo. El padre, como gerente general, se resiste a los cambios.
Hotel	La hija se está incorporando al negocio.	Existen choques con la hija en la adaptación.
Comercialización de productos de belleza y belleza	Complementariedad de personalidades.	Él no se involucra con los colaboradores, todas son mujeres en la empresa. Se presentan diferencias de estilos de gestión.
Empresa de servicios	Tienen tareas definidas, lo que permite una mejor distribución del trabajo.	No trabajan en el mismo lugar para evitar conflictos.
Constructora	Es más fácil para un desconocido tomar decisiones objetivas.	No han tenido buenas experiencias contratando familiares.
Embotelladora	El padre es el jefe y logra mantener el orden.	Los conflictos entre familiares pueden surgir, aunque no involucren al padre directamente.
Compromiso	Mayor nivel de compromiso entre los miembros de la familia.	Dificultades en la separación entre lo personal y lo laboral.

Planificación de la sucesión

Los participantes reflexionaron sobre el desafío de planificar una sucesión en sus empresas y que esta fuera exitosa como muestra la Tabla 6 y Tabla 7. Una experiencia que compartió uno de los asistentes es cómo han separado los roles para coordinar mejor y ser más eficientes. "Que no fue así siempre, lo que hacía él (esposo), lo que hacía yo, pero ahora separamos las funciones y vamos bien."

La mayoría estuvo de acuerdo en que trabajar con familia es complejo. El tema familiar es muy fuerte por la toma de decisiones." Preparar a las próximas generaciones "incluye incorporar a los hijos y otros familiares al negocio" apuntó uno de los participantes." "Hay que ceder, hay que delegar. Hay que sentarnos, aunque seamos familia, pero hay que sentarnos, ¿verdad? Y hablarlo profesionalmente."

Otro participante resaltó la importancia de la comunicación, "Lo más difícil es llegar a la casa y no hablar de trabajo, pero tener que hablar de trabajo y estar con los hijos y tener que hablar de trabajo, pero no querer hablar de trabajo."

Tabla 6 Aspectos claves de la planificación de la sucesión

Empresa	Futuro de la Propiedad	Perspectiva de Longevidad
Escuela	El hermano asumirá la responsabilidad y asignará más personal.	Se estima que la empresa dure al menos 20 años más.
Autopartes	José será el próximo dueño, luego su hijo.	No está seguro cuál de sus hijos asumirá la empresa, dependerá del tiempo y la voluntad de Dios.
Constructora	Sin embargo, el protocolo de sucesión quedó obsoleto.	
Hotel	Uno de los hijos está siendo preparado, es activo y con habilidades de negociación.	El objetivo es que la empresa siga bajo la gestión familiar con una visión a largo plazo.
Productos de belleza y cafetería	La hija llevará el negocio y se espera que lo haga de manera independiente.	Tienen nietos y buscan asegurar la continuidad del negocio a futuro.
Bienes raíces	La hija ha crecido en el negocio y se espera que lo asuma en unos 20 años.	Se valora la importancia de contar con experiencia previa para la continuidad del negocio.
Empresa con visión formativa y tecnológica	Uno de los propietarios tiene solo una hija que vive en EE.UU. y planea quedarse allá. El otro hermano tiene gemelos, por lo que han hablado sobre la opción de venta en caso de que uno falte.	Se considera la posibilidad de venta o continuidad con otro socio.
Distribuidora y cervecería	No se planea una propiedad extendida en el tiempo.	Se estima un período de 10 años hasta la jubilación del propietario actual.
Embotelladora	El hijo es visto como el próximo dueño, con una visión de 45 años en el negocio.	El propietario actual planea jubilarse en 10-15 años y diversificarse en otros negocios.

Sobre el plan de sucesión y protocolo familia los participantes no tienen mucho conocimiento. Un participante expresó: "Ya cuando mi hermano mayor manejó la empresa por diez años, llegué yo, después mi hermano menor, y logramos nada más quince años estar juntos porque ya había que hacer una transición de la segunda generación y ahí fracasamos." Otro expresó "estamos contratando a consultoría para hacer que nos haga un plan de negocios familiar. Tener

protocolos y todo eso para no pasar por la experiencia anterior".

A continuación, se presenta la Tabla 7, se presenta un resumen de cómo perciben los participantes el plan de sucesión y el protocolo familiar.

Tabla 7 Conocimiento sobre plan de sucesión y el protocolo familiar

Empresa	Conocimiento
Embotelladora	No conocen sobre el tema.
Distribuidora	No tienen un plan de sucesión, ni
un protocolo familiar.	
Servicios	No tienen un plan de sucesión.
Inversiones	Quieren formalizarlo el protocolo
familiar por escrito.	
Comercializadora	No los conocen a profundidad,
pero han escuchado sobre el	tema.
Inversiones múltiples	El padre favorecía a los varones,
pero con la hija es diferente. No	conocen ninguno.
Constructora	Sí cuentan con el protocolo
familiar formalizado, pero no lo	han implementado aún.
Autorepuestos	Tienen un protocolo familiar,
pero no fue de gran utilidad, ya	que no de los hijos decidió
retirarse de la empresa y	establecer otra en el mismo rubro
lo cual no estaba permitido. El	protocolo de sucesión no se
había legalizado.	

C. Nube de palabras

Utilizando Atlas. ti como muestra la Fig. 5, se representó con una nube de palabras los aspectos claves discutidos durante toda la jornada del grupo focal.



Figura 5. Nube palabras generada con Atlas.ti

1. Estructura y participación familiar en la empresa

Palabras destacadas: empresa, familia, papá, hermano, hijo, esposo, cuñado, mamá, constructor, gerente, director, administrativo.

Las empresas involucradas señalan una estructura claramente familiar, con una participación directa y extensa de varios miembros del núcleo familiar (padres, hijos, hermanos y familiares políticos). La prevalencia de la palabra papá indica estructuras patriarcales frecuentes, señalando que los fundadores o figuras paternas siguen siendo fundamentales en las decisiones estratégicas y en el liderazgo.

2. Dinámica de trabajo y relaciones familiares

Palabras destacadas: hermano, negociar, casar, respetar, hermanar, problema, trabajar, decisión, momento, sentir.

Se nota una intensa dinámica familiar, donde resulta crucial realizar una negociación constante entre lo personal y lo laboral. Las palabras problema y decisión indican retos habituales que surgen de las relaciones interpersonales. Ideas como contraer matrimonio, hermanar y respetar resaltan la imperiosa necesidad de lograr acuerdos para prevenir o manejar disputas en el ambiente familiar y laboral.

3. Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Palabras destacadas (ventajas): experiencia, alianza, familiar, gracia. Palabras destacadas (desventajas): problema, conflicto, tiempo, decisión, cambiar.

La nube muestra como ventajas la posibilidad de aprovechar la experiencia acumulada, la facilidad para formar alianzas internas fuertes y una identidad familiar cohesionada. Como desventajas claras, se destacan los problemas relacionados con la toma de decisiones, los conflictos internos que podrían generarse, la dificultad para realizar cambios rápidos y la gestión eficiente del tiempo debido a las interacciones familiares.

4. Planificación de la sucesión y futuro de la empresa

Palabras destacadas: papá, hijo, carrera, generación, primar, estrategia, cambiar, transición, línea, futuro, constructor, universidad.

El hecho de mencionar estrategia, transición y cambio demostró la importancia de estructurar cuidadosamente la sucesión para garantizar la sostenibilidad futura de la empresa, con el propósito de profesionalizar y ajustar progresivamente la empresa a las nuevas necesidades del mercado.

5. Conocimiento y aplicación del protocolo familiar

Palabras destacadas: respetar, negociar, alianza, problema, decisión, rol, función, director, administración, estrategia.

Aunque en la nube no se hace referencia explícita a la palabra "protocolo", conceptos como el respeto, la negociación, la alianza y la decisión señalan la existencia (o al

menos la percepción) de reglas claras, negociadas y formalizadas para gestionar las relaciones familiares. La importancia de citar términos como rol, función, director y administración enfatiza la necesidad de definir con exactitud las funciones y responsabilidades mediante algún tipo de acuerdo o protocolo que facilite la gestión profesional en el contexto familiar.

Las organizaciones implicadas señalan una estructura claramente familiar, con una implicación directa y extensa de varios integrantes de la familia principal (padres, hijos, hermanos y parientes políticos). La prevalencia del término papá sugiere estructuras patriarcales comunes, lo que indica que los fundadores o figuras paternas continúan siendo esenciales en las decisiones estratégicas y en el liderazgo. Se observa una dinámica familiar, en la que es esencial llevar a cabo una constante negociación entre lo personal y lo profesional.

Las palabras problema y decisión señalan desafíos comunes que emergen de las interacciones personales. Ideas como casarse, hermanarse y respetarse subrayan la urgente necesidad de alcanzar consensos para prevenir o gestionar conflictos en el entorno familiar y laboral.

IV. CONCLUSIONES

La mitad de las empresas que participaron en el estudio gestionan las empresas familiares sin un protocolo de un plan de sucesión. Esto podría representar una debilidad a lo interno y convertirse en un riesgo para garantizar que pase a la siguiente generación. Apenas una de cada veinticinco empresas familiares ha formalizado el plan de sucesión y solo una de cada cuatro cuenta con un consejo familiar independiente, que permitiría a las empresas tener un conjunto de normas, valores y acuerdos, para incorporar nuevos miembros al negocio, resolver conflictos e inclusive distribuir dividendos.

La sucesión generacional conlleva que los miembros de la familia tengan una visión a largo plazo del negocio, fomentando mayor responsabilidad respecto a la continuidad y sostenibilidad del negocio. La falta de estrategia para formalizar los roles y documentarlos en un protocolo familiar debilitan la visión a largo plazo. Se infiere que hay falta de conocimientos técnicos, los roles familiares y empresariales no están bien definidos, además se percibe resistencia al cambio por parte de los propietarios-fundadores.

Por otra parte, el análisis cualitativo evidenció que, aunque los fundadores-propietarios y sus descendientes conocen superficialmente la importancia de planificar la sucesión, prefieren postergar este proceso y prefieren no tomar el tema como una prioridad. Los resultados de este estudio indican la urgente necesidad de brindar asesorías sobre gobernanza familiar y plantear estrategias para que las empresas inicien a transitar una cultura organizacional que

garantice la continuidad del negocio de generación a generación.

La falta de una gestión profesional erosiona la relación familiar y empresarial, generando conflictos, falta de roles claros y promueve que ante los retos se improvise, ante la falta de protocolos por escritos.

Se recomienda continuar futuras líneas de investigación, que a su vez permitan capacitar a los líderes empresariales, como futuros sucesores, establecer consejos familiares independientes y crear programas permanentes a través de las universidades, cámaras de comercio y gobiernos locales, de esta forma se fortalecerían las empresas y se asegurarían más fuentes de empleos en la ciudad.

REFERENCIAS

- [1] J. Kansikas y P. Nevalainen, «Family entrepreneurs and their next generations, 1809–1945: educational pathways of business elite in Finland», *Management & Organizational History*, vol. 20, n.º 2, pp. 250-283, abr. 2025, doi: 10.1080/17449359.2024.2399658.
- [2] H. A. Arenas Cardona y D. Rico Balvín, «La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar», *estud. gerenc.*, pp. 252-258, jul. 2014, doi: 10.1016/j.estger.2014.02.013.
- [3] B. Bahmann y C.-C. Carbon, «The Impact of Innovation on Leadership Succession in Family Businesses: A Structured Literature Review [2004-2024]», vol. 15, n.º 1, pp. 1-18, abr. 2025, doi: 10.24310/ejfb.15.1.2025.19636.
- [4] A. Soto Maciel, M. I. De La Garza Ramos, J. L. Esparza Aguilar, y J. M. San Martín Reyna, «La sucesión de la empresa familiar; una aproximación teórica», *Cuad Adm.*, vol. 31, n.º 56, pp. 105-137, feb. 2019, doi: 10.11144/javeriana.cao.31-56.sefat.
- [5] S. N. Pang, W. W. Wong, N. Zakaria, y A. Z. Aziz, «Family Business Succession: The case in Malaysia», *qjssh*, vol. 4, n.º 6, pp. 69-83, dic. 2023, doi: 10.55197/qjssh.v4i6.306.
- [6] E. R. Flores-Hernández, M. L. Rodero-Cosano, y A. E. Perla-Cartagena, «Complexity of Family Businesses in El Salvador: A Structural Equation Model», *Sustainability*, vol. 14, n.º 11, p. 6773, jun. 2022, doi: 10.3390/su14116773.
- [7] A. M. Ellis, J. I. Conrad, P. Dwivedi, y G. T. Green, «Succession Planning Among Logging Business Owners Approaching Retirement Age in Georgia and Florida, USA», *Croat. j. for. eng. (Online)*, vol. 46, n.º 1, pp. 155-164, ene. 2025, doi: 10.5552/crojfe.2025.2906.
- [8] J. M. Gómez, Y. E. Rodríguez, y M. A. Pérez-Uribe, «Multi-level determinants of satisfaction in family business succession: The moderating role of cultural contexts», *Journal of Business Research*, vol. 197, p. 115455, ago. 2025, doi: 10.1016/j.jbusres.2025.115455.
- [9] Discua Cruz, Allan; Ramos, Concepción; Raudales, Claudia; Fortín, Lourdes, «Las grandes empresas familiares en Honduras: influencia de la intervención del Estado y la inmigración en el siglo XX», en *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: una visión de largo plazo*, Fernández Pérez, Paloma; Lluch, Andrea., Bilbao: Fundación BBVA, 2015, p. 472.
- [10] Vida y Éxito, «<https://www.vidayexito.net/top-news/las-negocios-familiares-generan-el-70-del-pib-de-honduras/>», Honduras. Accedido: 10 de julio de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.vidayexito.net/top-news/las-negocios-familiares-generan-el-70-del-pib-de-honduras/>
- [11] Santos Figueroa, L. E., Rodezno Brevé, E. M., Medina Chávez, M. A., & Del Cid Carrasco, J. E., «Informe MIPYME Honduras 2024: Talento, innovación y rendimiento (1.a ed.)» 2024. Accedido: 10 de julio de 2025. [En línea]. Disponible en: www.researchgate.net/publication/393185061_Talento_innovacion_y_r endimient
- [12] «Empresas familiares en Centroamérica: desafíos y posibilidades», 21 de marzo de 2023. Accedido: 10 de julio de 2025. [En línea]. Disponible en: https://forbescentroamerica.com/2023/03/21/empresas-familiares-en-centroamerica-desafios-y-posibilidades?utm_source=chatgpt.com
- [13] Johans Argenis Aguilar, USAID, Cámara de Comercio e Industria de Siguatepeque, «Mapeo Empresarial de Siguatepeque». 2022. Accedido: 10 de julio de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://ccsigua.org/descubre-la-realidad-economica-de-siguatepeque-con-el-mapeo-empresarial/>
- [14] L. Cárdenas Armesto, F. Adame Martínez, A. Hidalgo Parejo, J. M. Juárez González, E. Martín Domínguez, I. Sánchez Ayuso, M. Pavón Sáez, A. Valverde Huerta, y S. Varea Peris, *El protocolo familiar: Consejos prácticos para su elaboración*, vol. 1. Madrid: Villena Artes Gráficas, 2019. Accedido: 14 de julio de 2025. [En línea]. Disponible en: <https://www.aedaf.es/Plataforma/LIBRO.pdf>
- [15] R. Hernández y C. Fernández Collado, *Metodología de la investigación*, Sexta edición. México D.F.: McGraw-Hill Education, 2014.
- [16] M. A. Prieto Rodríguez y J. C. March Cerdá, «Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales», *Atención Primaria*, vol. 29, n.º 6, pp. 366-373, 2002, doi: 10.1016/s0212-6567(02)70585-4.
- [17] P. Mayring, «Qualitative Content Analysis», *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, vol. Vol 1, p. No 2 (2000): Qualitative Methods in Various Disciplines I: Psychology, jun. 2000, doi: 10.17169/FQS-1.2.1089.
- [18] M.-I. Rodríguez-Zapatero, L. Pérez-Naranjo, M. Rodríguez-Jiménez, y I. Ramírez-Faz, «Using PLS-SEM to Model Family Business Behavior When Addressing the Protocol», *EJFB*, vol. 8, n.º 2, pp. 151-162, mar. 2019, doi: 10.24310/ejfbefb. v8i2.5567.