Continuity Constraints in Japanese Family Businesses of the Okinawa 1 Colony, Santa Cruz, Bolivia

Yuji Gushiken Arauz[1]; Wilmer Sánchez[1]; Raúl Soto[1]; Anael Espinal[1]
[1-4]Zamorano University, Honduras, yuji.gushiken@est.zamorano.edu; wsanchez@zamorano.edu; rsoto@zamorano.edu; aespinal@zamorano.edu

Abstract– ***Family businesses are a cornerstone of the economy, and, in the Okinawa 1 Colony (Santa Cruz, Bolivia), they also embody the agricultural identity of a community founded by Japanese immigrants in 1954. This case study aimed to identify the continuity constraints of these businesses by analyzing their factors of resilience and transgenerational vision, family governance and tension management, and professionalization and sustainability. A qualitative approach was used, based on five semi-structured interviews conducted with the leaders of five family businesses in the colony. The results show high resilience grounded in values such as perseverance, respect, and collective work, as well as in the support of the local cooperative. Nevertheless, the main constraints identified are the absence of formal, written family protocols, the informal handling of roles, decision-making mechanisms, and the generational transition, the lack of clear rules for resolving conflicts as the third generation approaches, and a marked dependence on the current leader, without a structured handover process. It is concluded that combining traditional values with formal governance tools and a gradual succession plan is decisive for ensuring the intergenerational continuity of these businesses.***

Keywords-- ***family business, continuity, family governance, succession, resilience, professionalization.***

Limitantes de continuidad en empresas familiares japonesas de la Colonia Okinawa 1, Santa Cruz, Bolivia

Yuji Gushiken Arauz[1]; Wilmer Sánchez[1]; Raúl Soto[1]; Anael Espinal[1]
[1-4]Universidad Zamorano, Honduras, yuji.gushiken@est.zamorano.edu; wsanchez@zamorano.edu; rsoto@zamorano.edu; aespinal@zamorano.edu

Resumen– ***Las empresas familiares constituyen un pilar de la economía y, en la Colonia Okinawa 1 (Santa Cruz, Bolivia), representan la identidad agrícola de una comunidad fundada por inmigrantes japoneses en 1954. El presente estudio de caso tuvo como objetivo identificar las limitantes de la continuidad de dichas empresas, analizando sus factores de resiliencia y visión transgeneracional, de gobernanza familiar y gestión de tensiones, y de profesionalización y sostenibilidad. Se empleó un enfoque cualitativo a partir de cinco entrevistas semiestructuradas realizadas a los dirigentes de cinco empresas familiares de la colonia. Los resultados muestran una alta resiliencia sustentada en valores como la perseverancia, el respeto y el trabajo colectivo, así como en el apoyo de la cooperativa local. No obstante, las principales limitantes identificadas son la ausencia de protocolos familiares formales y escritos, el manejo informal de los roles, los mecanismos de decisión y la transición generacional, la falta de reglas claras para resolver conflictos de cara a la tercera generación y una marcada dependencia de la figura del líder actual, sin un proceso estructurado de traspaso de poder. Se concluye que combinar los valores tradicionales con herramientas formales de gobernanza y un plan de sucesión gradual resulta determinante para asegurar la continuidad intergeneracional de estas empresas.***

Palabras clave-- empresas familiares, continuidad; gobernanza familiar, sucesión, resiliencia, profesionalización.

I. Introducción

Las empresas familiares constituyen un pilar fundamental de la economía global, reconocidas por su resiliencia y su orientación estratégica hacia el largo plazo. Estas organizaciones poseen capacidades distintivas para enfrentar turbulencias económicas y externas, gracias a su enfoque intergeneracional y a los valores familiares que favorecen la adaptación y la continuidad del negocio [1]. En la misma línea, muchas de ellas priorizan estrategias de expansión conservadoras que fortalecen su resiliencia, en lugar de inversiones de alto crecimiento [2]. Esta perspectiva se complementa con el análisis bibliométrico de [3], que identifica la globalización, la innovación y la tecnología como ejes centrales en la investigación sobre PyMEs familiares.

A nivel conceptual, la sostenibilidad empresarial se ha convertido en un requisito obligatorio: equilibrar el crecimiento económico con la preservación institucional ya no es opcional [4]. La profesionalización emerge como un proceso clave para mitigar riesgos y mejorar el desempeño [5], y la capacitación de los integrantes de una empresa familiar contribuye a profesionalizar la gestión y mejorar el desempeño organizacional [6]. Asimismo, la definición clara de protocolos familiares y estructuras de gobernanza contribuye a reducir conflictos internos y a fortalecer la continuidad intergeneracional [7], mientras que la superposición entre familia y empresa genera tensiones que pueden comprometer la permanencia de las organizaciones [8].

En el caso de Bolivia, la convergencia entre lo familiar y lo empresarial también genera conflictos. Resulta clave definir responsabilidades, jerarquías y mecanismos de toma de decisiones para evitar malentendidos [9], y respetar la jerarquía dentro de la empresa familiar es fundamental para mantener el equilibrio entre los intereses de la familia, la propiedad y la gestión del negocio [10]. En Santa Cruz, Bolivia, la realidad es aún más crítica: se estima que el 70 % de las empresas familiares desaparecen con la muerte del fundador por falta de planes de sucesión y profesionalización adecuada [11]. Finalmente, la profesionalización de una compañía familiar no se rige por una fórmula única; cada familia debe establecer la estrategia que mejor se ajuste a su contexto, valores y grado de desarrollo [12].

En la Colonia Okinawa 1, ubicada en Santa Cruz, Bolivia, las empresas familiares trascienden el simple rol productivo y representan la identidad agrícola de la zona. Fundada en 1954 por inmigrantes japoneses de Okinawa que llegaron después de la Segunda Guerra Mundial, la colonia se consolidó gracias a su modelo cooperativo y a empresas familiares fuertemente arraigadas en la tierra y el trabajo colectivo. Sin embargo, muchas empresas familiares enfrentan hoy una "trampa de mortalidad" silenciosa que dificulta que el esfuerzo de los fundadores perdure más allá de la primera o segunda generación [13]. A pesar de la fortaleza de su modelo cooperativo y de su arraigo cultural, estas empresas enfrentan el reto de asegurar su continuidad más allá de la segunda generación, en un entorno marcado por la informalidad de la gobernanza familiar y por la transición generacional que se aproxima.

Bajo este contexto, el estudio de caso plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las limitantes de continuidad que enfrentan las empresas familiares japonesas de

la Colonia Okinawa 1, ubicadas en Santa Cruz, Bolivia? El objetivo general fue identificar dichas limitantes y, para ello, se establecieron tres objetivos específicos: 1) analizar los factores de resiliencia y visión transgeneracional, para comprender cómo la herencia cultural y la visión de largo plazo contribuyen a la continuidad; 2) evaluar los factores de gobernanza familiar y gestión de tensiones, para conocer cómo la dependencia del líder y la ausencia de protocolos familiares formales afectan la continuidad; y 3) explorar los factores de profesionalización y sostenibilidad, para identificar cómo la formación de los sucesores y el cuidado del recurso productivo impulsan su continuidad.

II. Metodología

A. Tipo de Investigación

Para responder a la pregunta de investigación se realizó una investigación cualitativa de carácter exploratorio, descriptivo e interpretativo. La investigación cualitativa busca obtener descripciones detalladas a partir de observaciones, las cuales pueden realizarse mediante entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones y registros escritos [14]. Estudiar la vida de las personas en sus aspectos personales, sociales e institucionales conlleva retos metodológicos importantes, especialmente cuando se busca alcanzar un conocimiento más profundo y detallado [15]; además, los datos que se manejan en la investigación cualitativa son verbales o dependen del uso de la palabra [16]. Adicionalmente, se optó por un enfoque de estudio de caso único, ya que este permite comprender de manera más profunda las dinámicas complejas que caracterizan a las empresas familiares relacionadas al sector agrícola [17].

B. Criterios de Inclusión

La definición de los casos se hizo de forma intencional y con anterioridad, a partir de un perfil establecido para la investigación. El interés se concentró en cinco empresas familiares de la Colonia Okinawa 1 que reunieran tres condiciones: hallarse en su segunda generación, estar a cargo de familias de ascendencia japonesa pertenecientes a la colonia y desarrollar su actividad dentro del sector agrícola. Por tratarse de una elección deliberada, era indispensable contar con un acceso cercano a quienes dirigen estas empresas; en ese sentido, la cercanía del autor con las familias participantes fue clave, ya que hizo posible la realización de entrevistas abiertas acerca de las principales limitantes de continuidad en la colonia.

C. Instrumento de Investigación

Se adoptó y adecuó un protocolo de entrevista inspirado en uno de los instrumentos desarrollados en [18]. El instrumento fue modificado y contextualizado para analizar los factores limitantes de continuidad en las empresas familiares japonesas de la Colonia Okinawa 1. Se reestructuró un cuestionario de 20 preguntas abiertas que aborda la introducción a la historia familiar y empresarial, la resiliencia y la visión transgeneracional, la gobernanza y la gestión de tensiones entre la familia y la empresa, y los procesos de profesionalización y sostenibilidad orientados a la continuidad intergeneracional.

Para respaldar la confiabilidad y la validez del instrumento se aplicaron cuatro procedimientos. El protocolo partió de un instrumento previamente validado y publicado, conservando sus dimensiones originales de resiliencia, gobernanza y continuidad, lo que aporta validez de constructo. La versión adaptada fue revisada por los asesores del proyecto, quienes verificaron la correspondencia entre cada pregunta y los objetivos del estudio, procedimiento que corresponde a la validez de contenido por juicio de expertos. Se realizó una prueba previa del cuestionario con un productor de la zona ajeno a la muestra, a partir de la cual se ajustó la redacción de las preguntas ambiguas o redundantes. Finalmente, para asegurar la confiabilidad se mantuvo el mismo guion, el mismo orden temático y el mismo entrevistador en las cinco entrevistas, que fueron grabadas con autorización previa y transcritas de forma literal, confirmando con cada participante los puntos centrales al cierre de la sesión y contrastando los hallazgos entre casos hasta alcanzar la saturación de la información.

D. Entrevistas y Recopilación de Información

Se emplearon entrevistas abiertas semiestructuradas, ya que esta técnica cualitativa hace posible obtener relatos detallados sobre las vivencias, opiniones y puntos de vista de quienes participan en el estudio, partiendo de un guion de temas que se ajusta sobre la marcha según las respuestas del participante [19]. Las entrevistas se aplicaron de forma individual a los líderes de las cinco empresas familiares participantes entre los meses de abril y junio; cada una constó de 20 preguntas abiertas y tuvo una duración promedio de treinta minutos a una hora. Debido a limitaciones de tiempo y logística, se realizaron de manera virtual mediante la plataforma Zoom. Como condición de participación, y para resguardar la confidencialidad, se omitió todo dato personal, empresarial, familiar y numérico, y las empresas se identificaron con las letras A a la E.

E. Análisis de la Información

El análisis inicial de la información se llevó a cabo en japonés y, una vez recolectada, se tradujo al español. Para examinar los datos se siguió el procedimiento empleado en [20], que consiste en revisar cada entrevista por separado y transcribirla, para después someterla al análisis y la interpretación correspondientes [21]. Al concluir la transcripción, se reconocieron los hallazgos más significativos y aquellos que se repiten entre las distintas entrevistas [22]. Finalmente, la interpretación tuvo un carácter analítico, orientado a describir y teorizar lo encontrado, haciendo posible el respaldo de las conclusiones en los hallazgos del estudio [23].

El proceso de traducción del japonés al español se documentó y validó como parte del análisis. La transcripción se elaboró primero en el idioma original, con el fin de conservar los matices de cada relato, y posteriormente el investigador, bilingüe en japonés y español, tradujo las transcripciones. Para

verificar la fidelidad de la traducción se aplicó una retrotraducción de las citas y de los términos culturalmente sensibles, comparándola con el original japonés y corrigiendo las diferencias encontradas; los términos sin equivalente directo se mantuvieron en japonés con una nota explicativa y las expresiones de interpretación dudosa se confirmaron con los propios entrevistados antes de incorporarse al análisis. Este procedimiento reduce el riesgo de que el cambio de idioma altere el significado atribuido por los participantes.

III. Resultados

A. Contexto del Caso

Las empresas familiares constituyen la forma de organización productiva predominante en la Colonia Okinawa 1 (Fig. 1). Se trata de unidades en las que la propiedad, la dirección y el trabajo se concentran en el núcleo familiar, de modo que las decisiones empresariales y las dinámicas familiares se entrelazan estrechamente. Estas empresas operan en el sector agropecuario del oriente boliviano, una región caracterizada por su vocación agrícola y por la importancia de la producción de granos y de la ganadería [24]. En este entorno, la Cooperativa Agropecuaria de Okinawa 1 cumple un papel central, pues brinda a sus asociados asistencia técnica, información de mercado y acompañamiento en la comercialización, además de articular el trabajo colectivo que ha distinguido a la colonia desde su fundación. No obstante, la inestabilidad económica del país, la variabilidad climática y la limitada presencia de apoyo estatal a la agricultura inciden directamente en las decisiones de crecimiento e inversión de las familias, en un escenario donde se aproxima la transición hacia la tercera generación.



Fig. 1 La Colonia Okinawa 1 está localizada en la provincia Warnes, en el departamento de Santa Cruz, Bolivia (imagen satelital de Google Earth).

La Colonia Okinawa 1 fue fundada el 15 de agosto de 1954, con la llegada de inmigrantes japoneses procedentes de Okinawa que, tras la devastación de la Segunda Guerra Mundial, buscaron reconstruir su vida en Bolivia [25]. Sus primeros años fueron extremadamente duros: debieron abrir la selva virgen a mano y enfrentar enfermedades, inundaciones y la ausencia total de servicios básicos. Varios de los dirigentes entrevistados recordaron que sus padres y abuelos comenzaron con una agricultura de subsistencia, sin electricidad, caminos ni agua. Gracias a la disciplina, al trabajo colectivo y a valores como la perseverancia, lograron consolidar la producción de arroz y la ganadería mediante un fuerte modelo cooperativo que sigue vigente.

B. Características de las Empresas Participantes

A partir de las cinco empresas participantes se identificaron varias características comunes. Todas se encuentran en la segunda generación, con líderes que actualmente preparan la transición hacia la tercera, y mantienen un vínculo estrecho con la Cooperativa Agropecuaria de Okinawa 1. Operan principalmente en la agricultura y la ganadería, y sus dirigentes combinan una amplia experiencia práctica con formación técnica y profesional. En su mayoría optan por un crecimiento prudente y gradual frente a la inestabilidad económica del país y los riesgos climáticos, y todas comparten un fuerte énfasis en la educación universitaria de la siguiente generación, combinada con el aprendizaje práctico diario dentro de la empresa. En la Tabla I se presenta, para cada empresa, su generación actual, la formación de su liderazgo, la estrategia de crecimiento adoptada y el estado de su gobernanza y sucesión; su lectura evidencia distintos grados de formalización en los procesos de gobernanza y de relevo generacional.

TABLA I
CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS CINCO EMPRESAS FAMILIARES PARTICIPANTES

Empresa	Generación	Formación del liderazgo	Estrategia de crecimiento	Gobernanza y sucesión
A	2.ª (hacia 3.ª)	Formación profesional	Prudente y gradual	Sin protocolo escrito; sucesión en preparación
B	2.ª	Experiencia	Prudente y gradual	Roles informales; planea formalizar reglas
C	2.ª (hacia 3.ª)	Profesional; sucesores con formación técnica y universitaria	Prudente y gradual	Plan de sucesión iniciado con apoyo de especialistas
D	2.ª	Experiencia y capacitaciones del sector	Prudente y gradual	Sin reglas escritas; sucesión hacia el hijo mayor
E	2.ª	Experiencia y asesores externos	Prudente y a veces oportunista	Reglas informales; sucesores en preparación

Nota. elaboración propia con base en las entrevistas a los dirigentes de las cinco empresas participantes.

C. Hallazgos

En cuanto al primer factor, las cinco empresas mostraron una resiliencia estratégica sustentada en valores japoneses como la perseverancia, el respeto y el trabajo colectivo; en la Tabla II se resumen los hallazgos por empresa según los factores estudiados. La mayoría opta por un crecimiento

prudente y gradual, prefiriendo consolidar antes que expandirse de forma agresiva ante la inestabilidad económica del país, los riesgos climáticos y la falta de apoyo estatal a la agricultura; solo un dirigente manifestó una postura oportunista (dependiendo de la situación), dispuesto a asumir riesgos calculados. La innovación se incorpora de manera gradual, impulsada por la cooperativa y por los hijos universitarios mediante prácticas como la agricultura regenerativa y la tecnología de precisión (GPS, piloto automático, sensores), además de la participación en grupos de intercambio entre productores.

En el segundo factor, la mayoría de las empresas no cuenta con protocolos escritos que definan roles, propiedad, mecanismos de decisión y procesos de transición generacional, aunque varios dirigentes planean formalizarlos una vez que sus hijos concluyan sus estudios. Solo una empresa ha iniciado un proceso de sucesión, apoyándose en especialistas; en el resto, las decisiones importantes recaen en el líder actual, quien las toma tras escuchar a la familia. Este esquema funciona mientras existe buena comunicación, pero genera dependencia del dirigente y la posible aparición de conflictos ante el ingreso de nuevos miembros por matrimonio o la división de la propiedad. Aunque las tensiones actuales son mínimas, varios entrevistados reconocieron la conveniencia de tener todo por escrito, y un dirigente recordó diferencias de visión pasadas entre generaciones resueltas mediante el diálogo.

En el tercer factor, la profesionalización avanza de manera gradual y desigual, condicionada por la situación económica del país; aun así, todas las empresas priorizan la preparación de la siguiente generación mediante educación universitaria combinada con aprendizaje práctico diario, lo que ha permitido a los sucesores incorporar nuevas técnicas, organizar mejor los registros y tomar decisiones más informadas. Esto se refleja también en la adopción progresiva de herramientas de gestión y en la participación en cursos y capacitaciones del sector. En el tema de la sostenibilidad, las empresas vinculan la continuidad al cuidado del recurso productivo, adoptando prácticas de agricultura regenerativa para preservar la fertilidad de la tierra a largo plazo.

Un elemento transversal a los tres factores fue el trato diferenciado por género derivado de la cultura familiar japonesa de la colonia. La titularidad y la representación externa recaen principalmente en los hombres de la familia y la sucesión se orienta de forma preferente al hijo varón, en varios casos al hijo mayor, mientras que las esposas e hijas participan sobre todo en la administración, los registros y la atención a clientes, funciones que los propios dirigentes reconocen como indispensables aunque no siempre están formalizadas en un cargo. Su influencia en las decisiones importantes se ejerce mediante la conversación familiar previa, más que a través de un espacio formal de gobierno. No obstante, se observó un cambio incipiente entre generaciones: las hijas con formación universitaria comienzan a asumir tareas técnicas y de gestión, y algunos dirigentes no descartan que una hija lidere la empresa si demuestra capacidad e interés. Interpretado a la luz del contexto cultural, este patrón constituye un factor relevante para la continuidad, pues reduce el conjunto de sucesores posibles.

TABLA II
HALLAZGOS POR EMPRESA SEGÚN LOS FACTORES ESTUDIADOS

Empresa	Resiliencia y visión transgeneracional	Gobernanza familiar y gestión de tensiones	Profesionalización y sostenibilidad
A	Crecimiento prudente y gradual; visión transgeneracional	Sin protocolo escrito; sucesión en preparación	Liderazgo profesional (agrónomo y comercial); agricultura regenerativa
B	Crecimiento prudente; prioriza consolidar	Roles informales; planea formalizar protocolo	Liderazgo por experiencia; profesionalización gradual
C	Crecimiento prudente; sucesores con formación técnica	Sucesión estructurada con apoyo de especialistas	Liderazgo profesional (veterinario); mejora de registros
D	Crecimiento prudente frente a riesgos económicos y climáticos	Sin reglas escritas; sucesión al hijo mayor	Experiencia y capacitaciones; herramientas de gestión
E	Postura oportunista; riesgos calculados	Reglas informales; sucesores en preparación	Experiencia y asesores externos; cuidado de la tierra
Similitudes	Resiliencia en valores japoneses; crecimiento prudente; visión transgeneracional	Sin protocolos formales; decisiones en el líder	Profesionalización gradual; foco en la siguiente generación; adopción de estrategias sostenibles

Nota. elaboración propia con base en las entrevistas a los dirigentes de las cinco empresas participantes.

IV. Discusión

Los hallazgos de este estudio de caso muestran que las principales limitantes de continuidad en las empresas familiares de Okinawa 1 se concentran en los factores de gobernanza familiar y gestión de tensiones. Estos representan riesgos significativos que coinciden con lo reportado en la literatura sobre empresas familiares [2].

La definición clara de protocolos familiares y estructuras de gobernanza contribuye significativamente a reducir conflictos internos y a fortalecer la continuidad intergeneracional [7]. Los resultados de este estudio confirman que las empresas de Okinawa 1 que aún no han formalizado sus protocolos enfrentan un mayor riesgo de potenciales conflictos cuando la tercera generación comience a tomar decisiones de forma más autónoma o cuando ingresen nuevos miembros por matrimonio. Asimismo, la etapa de diagnóstico es fundamental en la elaboración de protocolos familiares [10]; sin embargo, la mayoría de las empresas estudiadas aún no ha iniciado este proceso de manera sistemática.

La profesionalización de las empresas familiares debe entenderse como un proceso gradual que se adapta al contexto, los valores y el nivel de desarrollo de cada familia [5]. Los hallazgos muestran que, aunque existe un fuerte énfasis en la educación universitaria de la siguiente generación, la profesionalización avanza de manera desigual y depende en gran medida de la situación económica del país. Esto confirma la necesidad de adaptar los procesos de gobernanza y profesionalización a las realidades específicas de cada familia y del contexto nacional boliviano.

En cuanto a la gestión de tensiones entre la familia y la empresa, los resultados revelan un riesgo importante: la ausencia de mecanismos formales para resolver desacuerdos y la dependencia excesiva del líder actual aumentan la vulnerabilidad de estas empresas ante futuros conflictos. En este sentido, contar con estructuras de gobernanza claras permite gestionar los conflictos inherentes a la superposición entre familia y empresa [26].

Por otro lado, la resiliencia estratégica y la fuerte preparación de la siguiente generación actúan como elementos protectores importantes. La orientación a largo plazo, los valores compartidos y la capacidad de adaptación son factores clave para la supervivencia intergeneracional [27]. Los hallazgos confirman que los valores de perseverancia, respeto y trabajo colectivo, combinados con la educación universitaria de la tercera generación, constituyen una base sólida que asegura la continuidad de las empresas.

Este estudio contribuye a reducir un vacío en la literatura sobre la continuidad de empresas familiares en contextos rurales latinoamericanos con una fuerte identidad cultural japonesa: los valores culturales pueden actuar como factores protectores de la continuidad, pero no sustituyen la necesidad de estructuras formales de gobernanza durante la transición generacional. Los hallazgos abren, además, líneas de investigación futuras, como estudios longitudinales que acompañen el proceso de transición generacional en las empresas de Okinawa 1 e investigaciones que incorporen la perspectiva de la tercera generación. Entre las limitaciones del estudio, las entrevistas se realizaron de manera virtual mediante Zoom y, por requerimiento de confidencialidad de los participantes, no se utilizó ningún dato personal, empresarial, familiar ni numérico.

A lo anterior se suman tres limitaciones de carácter metodológico. Primero, las entrevistas se realizaron únicamente con los líderes actuales, por lo que la perspectiva de los sucesores, quienes asumirán la continuidad generacional, no fue recogida de forma directa, lo que restringe el alcance de las interpretaciones sobre la transición. Segundo, el desarrollo de las entrevistas y del análisis inicial en japonés implicó un proceso de traducción que, aun con los controles descritos, no elimina por completo la posibilidad de pérdidas de matiz semántico. Tercero, al tratarse de un estudio de caso cualitativo con cinco empresas de una misma colonia, los hallazgos no son generalizables estadísticamente; en particular, las apreciaciones sobre conflictos futuros y sobre el riesgo de discontinuidad constituyen interpretaciones del investigador a partir de los relatos recogidos y no resultados comprobados.

V. CONCLUSIONES

En respuesta al objetivo general, las limitantes de continuidad identificadas radican en la ausencia de protocolos familiares formales y escritos, en el manejo informal de los roles, los mecanismos de decisión y la transición generacional, en la falta de reglas claras para resolver conflictos de cara a la tercera generación y en una marcada dependencia de la figura del líder actual, sin un proceso estructurado de traspaso de poder.

El análisis de la resiliencia y la visión transgeneracional evidenció que la herencia japonesa (valores, esfuerzo compartido y visión de largo plazo) y el crecimiento gradual contribuyen a la continuidad de estas empresas.

La evaluación de la gobernanza y la gestión de tensiones reveló que la dependencia del líder y la falta de protocolos familiares formales que definan roles, propiedad, mecanismos de decisión y sucesión generacional representan un alto riesgo para la continuidad de las empresas.

La exploración sobre la profesionalización y la sostenibilidad evidencia que, pese a que la adopción de estrategias avanza de forma lenta y desigual, el énfasis en la educación universitaria de los sucesores y el cuidado del recurso productivo impulsan la continuidad de estas empresas familiares.

Las apreciaciones sobre la posible aparición de conflictos ante el ingreso de nuevos miembros por matrimonio, la división de la propiedad o el relevo hacia la tercera generación deben entenderse como hallazgos interpretativos construidos a partir de los relatos de los líderes actuales, y no como resultados definitivos ni como predicciones sobre el desempeño futuro de las empresas; su confirmación requeriría un seguimiento longitudinal que incorpore la voz de los sucesores.

A partir de lo anterior, se recomienda elaborar un protocolo familiar formal que defina claramente funciones, propiedad, relevo generacional, decisiones y resolución de conflictos; modernizar gradualmente la gestión (registros, análisis y capacitación) e incorporar prácticas sostenibles para la conservación del recurso productivo; y desarrollar investigaciones futuras que incorporen la perspectiva de los sucesores que asumirán el liderazgo de estas empresas.

AGRADECIMIENTO

El autor agradece sinceramente a sus asesores Wilmer Sánchez, Raúl Soto y Anael Espinal por el apoyo constante y el acompañamiento brindado durante todo el desarrollo de este estudio. Asimismo, agradece a la Universidad Zamorano por la formación académica y los valores brindados a lo largo de la carrera, los cuales hicieron posible la culminación de este proyecto. Durante la preparación de este trabajo, el autor utilizó la herramienta Claude (Anthropic) para revisar la redacción y mejorar la calidad; después de emplear esta herramienta, el

autor revisó y editó todo el contenido generado y asume plena responsabilidad por la versión final del documento.

REFERENCIAS

[1] Y. Yilmaz, S. Raetze, J. de Groote, and N. Kammerlander, "Resilience in Family Businesses: A Systematic Literature Review," *Family Business Review*, vol. 37, no. 1, pp. 60–88, 2024, doi: 10.1177/08944865231223372.

[2] PWC. "Recuperando la ventaja." [Online]. Available: https://www.pwc.com/cl/es/Publicaciones/12-encuesta-de-empresas-familiares.html

[3] B. L. Franco Salazar, J. Cruz Manzo, A. Granados Sánchez, E. Hernández Cortés, and F. F. Bolaños González, "Empresas Familiares PyMEs: Un Análisis Bibliométrico de Innovación, Sostenibilidad, Sucesión y Tecnología en la Investigación Global," *Ciencia Latina*, vol. 8, no. 6, pp. 3817–3847, 2024, doi: 10.37811/cl_rcm.v8i6.15130.

[4] B. R. Freire Sánchez and J. E. Jordán Vaca, "Sistema de Acciones para la Sostenibilidad de las Organizaciones," *Rev. Sci.*, vol. 9, no. 33, pp. 64–85, 2024, doi: 10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.3.64-85.

[5] J. A. Racca, "Profesionalización de las empresas familiares como proceso gradual de cambio: optimizando su gestión y gobernanza. Desarrollo sostenible a largo plazo," Tesis, Universidad Católica de Córdoba, Colombia, 2025. [Online]. Available: https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/4753/

[6] N. A. Pedraza Melo, M. P. Torres Rivera, and I. C. Flores Rueda, "La profesionalización y su relación con el desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas familiares," *RIDE*, vol. 16, no. 31, 2025, doi: 10.23913/ride.v16i31.2781.

[7] F. Canale, C. Müller, E. Laveren, and B. Cambré, "The role of the family and the institutional context for ambidexterity in Latin American family firms," *Journal of Family Business Strategy*, vol. 15, no. 1, 2024, doi: 10.1016/j.jfbs.2023.100567.

[8] S. Rebollo Revesado and I. Sánchez Herrero, "Conflictividad en la empresa familiar y el recurso de la mediación como propuesta de intervención pacífica," *familia*, no. 62, pp. 67–87, 2024, doi: 10.36576/2660-9525.62.67.

[9] G. Unnithan, F. Lempp, M. Storme, M. Hamstra, and C. Sudborough, "Conflict in Indian family businesses: causes, strategies, and consequences," *Negotiation and Conflict Management Research*, vol. 18, 2025, doi: 10.34891/Z2WN-Y037.

[10] A. E. Chávez, M. A. Canteros, and M. Valdés, "Métodos de elaboración del protocolo familiar en empresas de familia con énfasis en la etapa de diagnóstico: una revisión de la literatura," *ECA*, vol. 16, no. 1, pp. 3–19, 2025, doi: 10.52292/j.eca.2025.4563.

[11] ADEN Business School. "Empresas Familiares: El 70% desaparecen al morir el fundador. ADEN Business Magazine." [Online]. Available: https://www.aden.org/business-magazine/el-70-de-las-empresas-familiares-desaparecen-al-morir-el-fundador/

[12] C. Paredo. "Empresas familiares, el desafío de trascender." [Online]. Available: https://larazon.bo/autores/cecilia-peredo-cainco/

[13] M. Rizo, "La importancia del cambio para el crecimiento en empresas familiares," *Forbes México*, 2024, 2024. [Online]. Available: https://forbes.com.mx/la-importancia-del-cambio-para-el-crecimiento-en-empresas-familiares/

[14] C. Díaz Herrera, "Investigación cualitativa y análisis de contenido temático. Orientación intelectual de revista Universum," *Rev. Gen. Inf. Doc*, vol. 28, no. 1, 2018, doi: 10.5209/RGID.60813.

[15] M. Martínez, "La Investigación Cualitativa (Síntesis conceptual)," *Revista de Investigación en Psicología*, vol. 9, pp. 123–146, 2006. [Online]. Available: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2238247

[16] J. Báez and T. Pérez, *Investigación cualitativa* (Libros profesionales de empresa). Madrid: ESIC Editorial, 2007.

[17] E. Hamilton, A. Discua Cruz, and S. Jack, "Re-framing the status of narrative in family business research: Towards an understanding of families in business," *Journal of Family Business Strategy*, vol. 8, no. 1, pp. 3–12, 2017. doi: 10.1016/j.jfbs.2016.11.001. [Online]. Available: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858516301413

[18] A. Discua Cruz, E. Hamilton, G. Campopiano, and S. L. Jack, "Women's entrepreneurial stewardship: The contribution of women to family business continuity in rural areas of Honduras," *Journal of Family Business Strategy*, vol. 15, no. 1, p. 100505, 2024. doi: 10.1016/j.jfbs.2022.100505. [Online]. Available: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858522000237

[19] Taguenca, J. A. y Del Vega, M. R., "Técnicas de Investigación Social: Las Entrevistas Abierta y Semidirecta," *Revista De Investigación En Ciencias Sociales Y Humanidades*, 2012. [Online]. Available: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/7465/tecnicas_de_investigacion_social-_las_entrevistas_abiertas_y_semidirectivas.pdf

[20] A. Discua Cruz, C. Howorth, and E. Hamilton, "Intrafamily Entrepreneurship: The Formation and Membership of Family Entrepreneurial Teams," *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 37, no. 1, pp. 17–46, 2013, doi: 10.1111/j.1540-6520.2012.00534.x.

[21] L. Díaz-Bravo, U. Torruco-García, M. Martínez-Hernández, and M. Varela-Ruiz, "La entrevista, recurso flexible y dinámico," *1*, vol. 2, no. 7, pp. 162–167, 2013. doi: 10.1016/S2007-5057(13)72706-6. [Online]. Available: https://riem.facmed.unam.mx/index.php/riem/article/view/430

[22] C. Varguillas, "El uso de atlas.Ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido upel. Instituto pedagógico rural el mácaro," *Laurus*, vol. 12, pp. 73–87, 2006. [Online]. Available: https://www.redalyc.org/pdf/761/76109905.pdf

[23] A. A. Gómez Galindo, N. Sanmartí Puig, and R. M. Pujol, "Fundamentación teórica y diseño de una unidad didáctica para la enseñanza del modelo ser vivo en la escuela primaria," *ensciencias*, vol. 25, no. 3, pp. 325–340, 2007, doi: 10.5565/rev/ensciencias.3699.

[24] J. Amemiya, A. Morimoto, and et al., *Colonia Okinawa y Colonia japonesa San Juan*, 2004. [Online]. Available: https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=iy7-9h7W5OQC&oi=fnd&pg=PA179&dq=empresas+familiares+colonia+okinawa+&ots=0utGrLKp6C&sig=b46IK_c8FPcJwMRU5Z8Rqb4n5iw

[25] R. Ohtsuka, "Agricultural Strategies Among Okinawan Settlers In Eastern Bolivia," *J. Hum. Ergol.*, vol. 9, no. 2, pp. 133–145, 1980. doi: 10.11183/jhe1972.9.133. [Online]. Available: https://www.jstage.jst.go.jp/article/jhe1972/9/2/9_2_133/_article/-char/ja/

[26] P. Rodriguez Garcia and S. Menéndez Requejo, "Family constitution to manage family firms' agency conflicts," *BRQ Business Research Quarterly*, vol. 26, no. 2, pp. 150–166, 2023, doi: 10.1177/2340944420980444.

[27] C. von Ritter, D. K. Kanbach, T. K. Maran, S. Kraus, and M. Dabic, "Navigating long-term orientation, adaptability and crisis response: a strategic view on family business resilience," *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 31, no. 11, pp. 194–213, 2025. doi: 10.1108/IJEBR-12-2024-1451. [Online]. Available: https://www.emerald.com/ijebr/article/31/11/194/1267208/Navigating-long-term-orientation-adaptability-and