

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Evolución del protocolo familiar para la continuidad de la empresa
familiar, 2014 - 2024**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Orlando Isaias Gonzales Manchay

ASESOR

Rafael Camilo Giron Cordova

<https://orcid.org/0000-0002-0381-083X>

Chiclayo, 2025

**Evolución del protocolo familiar para la continuidad de la empresa
familiar, 2014 - 2024**

PRESENTADA POR

Orlando Isaias Gonzales Manchay

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR

Aldo Antonio Pineda Palomino

PRESIDENTE

Carlos Daniel Garcia Toro

SECRETARIO

Rafael Camilo Giron Cordova

VOCAL

Dedicatoria

La presente investigación va dedicada a Dios padre quien me ha acompañado en todo este proceso. Así mismo, a mis padres quienes han invertido en mi para educarme y formarme como profesional. Finalmente, a todos mis docentes que han influido con sus conocimientos para poder redactar esta tesis.

Agradecimientos

Primero, agradezco a mi asesor que en todo momento me estuvo acompañando en este proceso de elaboración para afrontar las distintas situaciones. Así mismo, al profesor Aldo Pineda, docente del curso de tesis, quién nos ha orientado para generar un buen artículo científico y genere un alto impacto en la comunidad investigadora. Por último, a mi centro de formación la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo por acogerme todos estos años, formarme y permitir que aporte al conocimiento.

Evolución del protocolo familiar para la continuidad de la empresa familiar, 2014 - 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

tesis.usat.edu.pe

Fuente de Internet

1%

2

editoraartemis.com.br

Fuente de Internet

1%

3

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

4

webges.uv.es

Fuente de Internet

1%

5

roderic.uv.es

Fuente de Internet

1%

6

ddd.uab.cat

Fuente de Internet

<1%

7

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

8

www.inalde.edu.co

Fuente de Internet

<1%

9

www.researchgate.net

Fuente de Internet

<1%

10

repository.unad.edu.co

Fuente de Internet

<1%

11

www.ucne.org

Fuente de Internet

<1%

Índice

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
Revisión de literatura	9
Materiales y métodos	11
Resultados y discusión	13
Conclusiones	25
Recomendaciones	26
Referencias	28
Anexos	34

Resumen

Las investigaciones en empresas familiares cada vez toman más relevancia en el mundo. Esta investigación busca analizar la evolución que ha tenido el protocolo familiar para lograr la continuidad de las distintas empresas familiares durante el periodo 2014-2024. Centrándose en cómo este documento influye en la continuidad del negocio. La problemática abordada se centra en la gestión de conflictos que surgen dentro de las empresas familiares donde interviene el protocolo familiar para la supervivencia de la empresa a lo largo del tiempo. Los objetivos principales de la investigación son revisar los conflictos que afectan la continuidad empresarial, identificar los elementos clave que debe incluir un protocolo familiar efectivo, y exponer las estrategias utilizadas por las empresas familiares para asegurar su sostenibilidad. La metodología empleada es una revisión sistemática de literatura, donde se analizaron 48 estudios relacionados al protocolo familiar y continuidad. Los resultados destacan la importancia de un protocolo familiar bien estructurado como herramienta para mitigar conflictos y promover la armonía entre la familia, la empresa, la propiedad; asegurando así la continuidad del negocio a través de generaciones.

Palabras clave: protocolo familiar, continuidad, empresa familiar, gobierno, familia empresaria.

Abstract

Research on family businesses is becoming increasingly important in the world. This research seeks to analyze the evolution of the family protocol to achieve the continuity of the different family businesses during the period 2014-2024. Focusing on how this document influences business continuity. The problem addressed focuses on the management of conflicts that arise within family businesses where the family protocol intervenes for the survival of the company over time. The main objectives of the research are to review the conflicts that affect business continuity, identify the key elements that an effective family protocol should include, and expose the strategies used by family businesses to ensure their sustainability. The methodology used is a systematic review of literature, where 48 studies related to the family protocol and continuity were analyzed. The results highlight the importance of a well-structured family protocol as a tool to mitigate conflicts and promote harmony between the family, the company, and the property; thus ensuring business continuity across generations.

Keywords: family protocol, continuity, family business, government, business family.

Introducción

Actualmente las empresas de origen familiar representan un papel fundamental en la economía de distintos países que se encuentran alrededor del mundo. En América Latina, este tipo de organizaciones mejoran la actividad económica en sus países (Rave y Moreno, 2023). En el caso de Perú, según la Asociación de Empresas Familiares & EY (2019) realizaron la primera encuesta de familias empresarias en el país, el 80% de las empresas son familiares y generan empleo entre el 60% y 70%. Por lo que contribuye con un porcentaje mayor del 40% del Producto Bruto Interno (PBI). Sin embargo, enfrentan grandes desafíos relacionados a la profesionalización de su gestión, en donde las estrategias empresariales son cruciales para garantizar su continuidad (Cáceres, 2024).

La gestión de las empresas familiares ha sido objetivo de creciente interés académico debido a su complejidad del equilibrio entre la dinámica familiar con lo que exige las actividades empresariales (Zapata et al., 2023). A diferencia de las empresas no familiares, estos negocios tienen una particularidad, porque derivan conflictos tanto a nivel familiar como corporativo, sobre todo cuando no existe una planificación, ni estructura clara; poniendo en riesgo su sostenibilidad en el tiempo (Arteaga & Escribá, 2020).

La continuidad se vuelve un aspecto preocupante al momento del retiro del fundador e incorporación de un nuevo líder calificado, lo que se conoce como sucesión. En este contexto, uno de los mecanismos esenciales para regular este proceso es el protocolo familiar. El cual resulta una herramienta trascendental para el gobierno familiar y empresarial, autorregulando el interés que preserve el legado familiar (Forero et al., 2020). Es así como el protocolo familiar gestiona y formaliza las relaciones entre la familia y la empresa, estableciendo normas claras sobre la participación, derechos y responsabilidades en el negocio (Méndez et al., 2020). Por lo cual, actúa como un instrumento autorregulador que alinea intereses y busca la armonía entre las esferas familiar, empresarial y patrimonial.

A pesar de su relevancia, aún existen vacíos en la comprensión del protocolo familiar. No se conoce con claridad cómo en la última década ha evolucionado su desempeño en la gestión de la familia, la empresa y la propiedad, para adaptarse a dinámicas cambiantes. Tampoco está suficientemente estudiado cómo este instrumento ha ido desempeñándose en diferentes contextos familiares considerando la influencia de los factores externos e internos, así mismo los cambios generacionales que suceden en este tipo de empresas.

Las investigaciones recientes han mostrado un crecimiento notable en torno a la gobernanza, la sucesión generacional y la profesionalización en la gestión (Rovelli et al., 2021). No obstante, uno de los principales desafíos sigue siendo comprender de manera integral cómo el protocolo familiar impulsa la continuidad de las empresas (Lucero & Caro, 2024). La distancia radica en que, aunque se reconoce su importancia como documento regulador, aún no se cuenta con un análisis exhaustivo ni estructurado sobre la evolución de este concepto en los diez últimos años.

Se ha identificado una escasez de evidencia empírica que permite comprender cómo el protocolo familiar ha gestionado los conflictos y contribuido para la continuidad de las empresas familiares a través de distintas generaciones. Los estudios realizados tienden a enfocarse en aspectos generales de las empresas familiares, sin abordar con profundidad

el impacto concreto del protocolo familiar. Esta ausencia de evidencia limita la construcción de un estado del arte robusto que dé cuenta de las distintas realidades y contextos en los que estas empresas se han desarrollado en la última década.

El problema se presenta en la forma de gestionar las distintas situaciones de conflictos en la empresa familiar a través del protocolo familiar para lograr su continuidad en estos últimos diez años. Por lo que se ha identificado que existe escasa evidencia sobre cómo el protocolo familiar permite preservar la continuidad del negocio familiar, lo que lleva a realizar el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo ha evolucionado la gestión de conflictos a través del protocolo familiar para lograr la continuidad en la empresa familiar entre los años 2014 hasta el 2024?

Este estudio contribuirá a sistematizar los hallazgos disponibles en la última década sobre la gestión del protocolo familiar para la sostenibilidad del negocio familiar en el tiempo. Para resolver la pregunta de investigación se propone como objetivo general analizar la evolución de la gestión de los conflictos a través del protocolo familiar para lograr su continuidad. Por otro lado, los objetivos específicos son: Identificar los conflictos en la gestión que surgen en la empresa familiar, explicar los atributos del protocolo familiar y exponer los elementos de la continuidad.

Revisión de literatura

Diversos estudios a lo largo del tiempo han mencionado la importancia de contar con un buen sistema de gestión para que las empresas familiares perduren a lo largo del tiempo. Arenas y Rico (2014) describieron al protocolo como mecanismo que maneja problemas, previene conflictos y establece responsabilidades en el negocio familiar. En la misma línea, Arteaga y Menéndez (2014) señala que la implementación de esta herramienta contribuye a mejorar el resultado financiero en las empresas familiares. Mientras que Casimiro y Chambel (2014) obtuvieron en su investigación sobre el patrón cultural que tienen estas empresas como la edad, el nivel académico y la presencia de un profesional de recursos humanos en las distintas generaciones de estas organizaciones

Siguiendo con las investigaciones. Botero et al. (2015) subrayan que el protocolo familiar forma parte de un proceso exhaustivo y eficaz para prevenir conflictos, recomendado su elaboración como estrategia preventiva. Por su parte, Claver et al. (2015) encontraron diez intangibles del capital humano en las empresas familiares que son el liderazgo, automotivación, emprendimiento, sentimiento de pertenencia, componentes familiares emocional, creatividad, habilidades, capacidades y conocimientos de la familia, relación entre padres e hijos y conocimientos de profesionales no familiares. Otros autores, como Padilla et al. (2015), plantean un marco integrador que identifica factores y dimensiones de la innovación en estas empresas, y Soto et al. (2015) remarca que sociabilizar entre los miembros de la familia, la intensidad de la relación y la individualidad ayuda a los miembros adaptarse al negocio familiar.

En cuanto al desempeño, Beuren et al. (2016) sostienen que estas empresas tienen un rendimiento inferior al de las no familiares, especialmente cuando se tiene una mayor participación familiar en el capital y la gestión. Así mismo, Parada et al. (2016) realizó una revisión de la literatura donde identificó cinco temas recurrentes: sucesión, gestión estratégica, desempeño, emprendimiento y gobierno corporativo. Para esto también, Lagos & Botero (2016) realizó una investigación de revisión, donde encontró que a medida que se hacen más antiguos estos negocios, la familia crece y se complica la

relación entre los miembros, el negocio y la propiedad que estos manejan.

La influencia de la familia en la empresa también ha sido abordada por varias investigaciones. Es así que, Lozano (2017) resalta la necesidad de contar con un modelo organizado para aumentar sus posibilidades de éxito, por lo que los miembros deben utilizar eficazmente el talento humano de la familia para crear nuevos negocios. Mientras que Rueda & Rueda (2017) advierten que los conflictos entre directivos y familiares desencadena un desorden organizacional.

Investigaciones posteriores confirman la poca formalización del protocolo familiar. Gonzáles et al. (2018) encontraron en su investigación sobre las empresas familiares en Durango, la existencia de poca formalización en protocolos sucesorios y estrategias de continuidad. Matias & Franco (2018) comprobaron que un protocolo familiar puede ayudar a la planificación de la sucesión y favorecer la continuidad, lo que permite la supervivencia del negocio a través de las distintas generaciones. Soto et al. (2018) determinaron que existe relación entre la sucesión y la planificación estratégica, así mismo obtuvo que hay relación entre la influencia familiar y gestión integral en este tipo de empresas.

Améstica et al. (2019) destacan la necesidad de las empresas familiares para tener la capacidad gerencial de afrontar problemas por la falta de planificación e interés de los sucesores, para asegurar la permanencia generacional. Hillen & Facin (2019) por su lado, vinculan el éxito de una empresa familiar con aspectos contextuales e involucramiento familiar en su conjunto, lo que lleva a innovaciones. Para esto, Llanos & Jabri (2019) investigaron sobre el declive de estos negocios, donde encontraron que la existencia de compromiso en la implementación de estrategias de sucesión de la gerencia, cambios importantes en el equipo de empleados y en el modelo de negocios, podrán aumentar la probabilidad de continuar en el tiempo a este tipo de organizaciones.

De manera complementaria, Olejniczak et al. (2019) exponen el origen de la motivación que se encuentra detrás de la recuperación y el restablecimiento de una empresa familiar Polaca. Donde se dieron cuenta que no era por dinero, sino por preservar la riqueza socioemocional de la familia en conservar su historia. Para esto, Rueda & Rueda (2019) plantea cinco estrategias en su investigación para el éxito de las empresas familiares como la profesionalización, separación de los entornos de la familia, propiedad y empresa mediante protocolos. Así como, establecer la planeación estratégica como principal instrumento de gestión, diseñar protocolos familiares y efectuar los procesos de sucesión. Así mismo, Saidat et al. (2019) demuestran la relación entre el desempeño corporativo y los directores independientes en estas empresas para mejorar sus finanzas.

Por su parte, Silverio (2019) desarrollo en su investigación un modelo binominal de valoración para estas empresas, en las cuales integra las opciones de los ahorros fiscales para generar continuidad y liquidez en el negocio. En ese mismo año, Walkins & Briano (2019) descubrieron que la educación y experiencia que puedan tener los directivos no tiene injerencia alguna sobre la rentabilidad empresarial, al momento que se da la sucesión.

Ahmad et al. (2020) encontraron que la participación familiar en los negocios aporta a la longevidad sostenible de las empresas familiares. Barros et al. (2020) mostraron en sus resultados que la capacidad de las empresas familiares para acumular conocimiento interno y externo, integrar el conocimiento social, así como crear y retener conocimiento

socioemocional forma el concepto del mecanismo de aprendizaje de la familia. Lecounte (2020) comprobó que la planificación de la sucesión mejora el compromiso, la continuidad y la transferencia tácita de conocimientos de la empresa familiar para los sucesores hijos. López et al. (2020) realizaron una revisión sistemática la cual los estudios coincidieron la importancia de la planificación de la sucesión generacional, búsqueda del bienestar familiar a través del negocio y existencia de capacidades propias.

En ese mismo año, Maldonado et al. (2020) plantean la importancia de la cohesión familiar y la continuidad del conocimiento para asegurar el éxito y la permanencia a través de las generaciones en emprendimientos familiares. Manzano et al. (2020) precisan que, las empresas familiares deben planificar adecuadamente la sucesión; además fomentar un entorno familiar y organizacional que motive a los sucesores a asumir el liderazgo de la empresa. Por lo que, a su vez, Martínez et al. (2020) indican que, si crece la participación de la familia en la gestión, genera un efecto positivo en la eficiencia de la innovación de las tecnologías en estas empresas. Además, Matias & Franco (2020) determinaron el papel del consejo de familiar y el protocolo, para ayudar a planificar una sucesión que favorece a la continuidad y supervivencia del negocio.

Posteriormente, Ahmad et al (2021) explicaron que la participación efectiva de la familia en los negocios y en causas sociales, para aumentar la capacidad de sobrevivencia de la empresa familiar. Consecutivamente, Arteaga & Escribá (2021) asociaron al protocolo familiar en contextos con alta implicación familiar en la gestión y complejidad familiar. Así mismo, descubriendo que es necesario el consejo familiar cuando existen roles directivos y de propiedad en los familiares. También, Brandt et al (2021) indican la importancia de alinear los objetivos estratégicos de la organización con el objetivo de la familia para motivar e inspirar a los no familiares y grupos de interés, fomentando la lealtad y el compromiso con el negocio. Asu vez, González (2021) plantea un modelo de sucesión generacional planificada en las pequeñas empresas, con la finalidad de ayudar a garantizar su continuidad a través del tiempo.

Siguiendo la línea temporal, Gallo (2022) concluyó con su investigación que el consejero externo e independiente que pueda contar la empresa familiar, debe estar dispuesto a ser evaluado periódicamente mediante el diálogo. Así mismo, Hernández & Arias (2022) encontraron que la participación de varias generaciones de la familia en la empresa es un predictor único del comportamiento emprendedor, por lo cual las generaciones más nuevas tienden a ser una fuerza impulsora del cambio.

Siguiendo con las investigaciones, Aparicio & Iturralde (2023) presentan un enfoque tradicional sobre la propiedad y gobernanza de las empresas familiares para lograr un desempeño de sostenibilidad a comparación de las no familiares. Aparte, Abu (2023) encontró que aplicar un liderazgo transformacional en estas empresas crean familiaridad y motivación hacia el surgimiento de nuevas ideas creativas para mejorar competitiva en el mercado. Además, Arteaga & Basco (2023) relacionaron una alta proactividad con una mayor satisfacción posterior a la sucesión, pero un peor desempeño en los negocios familiares latinoamericanos.

Para esto, Baghel et al. (2023) demuestran que innovar y crear juegan el papel más importante en caso de mejora del desempeño de los empresarios en el sector interno de trabajo de la organización. Por si fuera poco, López et al (2023) descubrieron la estrategia corporativa, innovación y administración del conocimiento como elementos de creación de valor, para aumentar el desempeño en la propiedad con la gestión. Además, Moreno

& Quinn (2023) indicaron que existe una relación positiva entre la identidad familiar y la legibilidad para que una empresa se considere negocio familiar. A su vez, Ticona & Neira (2023) muestra la falta de profesionalización y anhelo de superación de los empresarios fundadores, por lo que pueden llegar a desaparecer algunos en la primera generación.

Para terminar con los estudios previos, Caicedo et al. (2024) encuentran que las empresas familiares pueden abrir nuevas oportunidades, adaptándose a las condiciones cambiantes del mercado y satisfaciendo las necesidades de los clientes. Así mismo, Klinger et al. (2024) subraya que en el negocio familiar se debe preparar para la sucesión, fomentar los valores, tener en claro el proceso de toma de decisiones y el nivel de compromiso como cultura familiar. También, Lucero & Caro (2024) demostraron como el protocolo familiar puede ayudar a la continuidad de estos negocios, para promover una buena gestión que permita perdurar en el tiempo.

Por otro lado, tenemos el marco teórico sobre la composición de las empresas familiares según la teoría de los sistemas de Davis y Tagiuri (1996) los cuales son tres subsistemas; familia, administración y propiedad. De hecho, deberán integrarse para que afronten el crecimiento empresarial a lo largo del tiempo. Para lo cual, Amat (2004) propone crea relaciones fuertes dentro de la empresa familiar. Así mismo, Poza (2015) enfoca la definición como la visión, las intenciones y comportamientos que puedan tener la sucesión y continuidad de los propietarios, por lo mismo que se tiene una mezcla de los subsistemas ya mencionados para formar un sistema del negocio familiar con su propia esencia. De esta forma, Belausteguigoitia (2017) determina la importancia de tener definido los roles y responsabilidades, a través de normas de gobierno, reglas de propiedad y profesionalización en la gestión.

Siguiendo con las definiciones, Calavia (2017) explica al protocolo familiar como una herramienta de gestión para anticipar conflictos, contribuir y promover relaciones saludables dentro de la familia empresaria; principalmente delimitando los órganos de gestión para la empresa y la familia. Así mismo, Arbesú (2019) determina la finalidad del protocolo, que es mantener la cohesión y armonía entre la familia-empresa como parte activa y necesaria. Jiménez et al. (2022) por su lado, reafirma que este instrumento regula los problemas entre la familia y la empresa. Por lo cual, se toma como referencia el modelo planteado por Lucero & Caro (2024) donde consideran los siguientes elementos de dicho documento como anticipar a los conflictos, contribuir a la extensión de la empresa familiar, resolver situaciones problemáticas, definir órganos de gestión empresarial y familiar.

Por último, tenemos a la continuidad como una variable importante dentro del negocio familiar. Para esto, Escribá (2019) indica que dependen de las estructuras y herramientas apropiadas a usar para darle vida a la organización en el tiempo. Es así que, Acosta et al. (2019) lo plantea como un proceso que comienza desde fundador hasta las futuras generaciones; teniendo el compromiso de la familia en los quehaceres del negocio y tomando decisiones. Para lo cual, Calabró et al. (2021) indica que las empresas familiares deberían tener una planificación y coordinación como respuesta a las situaciones que amenace a la supervivencia empresarial y familiar. Por lo tanto, el modelo de Gómez (2016) que determina la sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares, estando influenciada en la de sucesión generacional; la cual lo componen la propiedad, conducción, trabajo, cultura e intergeneracionalidad.

Materiales y método

Se realizó una revisión sistemática de la literatura (SRL), de tipo secundario; donde Jiménez et al. (2021) define este método como el sistema para encontrar toda la información, evaluar y resumir los resultados sobre fenómeno de interés a investigar. Se comenzó planificando la revisión para poder tener el rigor de la búsqueda sistemática adecuada, lo que reduce la probabilidad de realizar búsquedas incompletas y sesgos en el proceso de selección de literatura. Posteriormente, se pasó a elaborar la cadena de búsqueda, en donde se consideró los términos conceptuales alternativos de cada uno. Para esto, también se realizó la combinación con ayuda de los operadores booleanos AND y OR, vinculando conceptos clave y términos de búsqueda alternativos.

Se aplica una estrategia para recuperar los datos, combinando los términos de búsqueda alternativo para capturar todos los trabajos publicados: ("protocolo familiar" OR "protocolo" OR "acuerdos familiares" OR "cultura familiar") AND ("continuidad" OR "solución de conflictos" OR "unidad familiar" OR "sucesión") AND ("empresa familiar" OR "negocio familiar" OR "gestión empresarial" OR "familia empresaria").

Tabla 1

Tabla conceptual usada para la búsqueda sistemática de la revisión bibliográfica

Concepto	Términos de búsqueda alternativos	Cadena de búsqueda
Protocolo familiar	protocolo, acuerdos familiares, cultura familiar	"protocolo familiar" OR "protocolo" OR "acuerdos familiares" OR "cultura familiar"
Continuidad	solución de conflictos, unidad familiar, sucesión	"continuidad" OR "solución de conflictos" OR "unidad familiar" OR "sucesión"
Empresa familiar	negocio familiar, gestión empresarial, familia empresaria	"empresa familiar" OR "negocio familiar" OR "gestión empresarial" OR "familia empresaria"

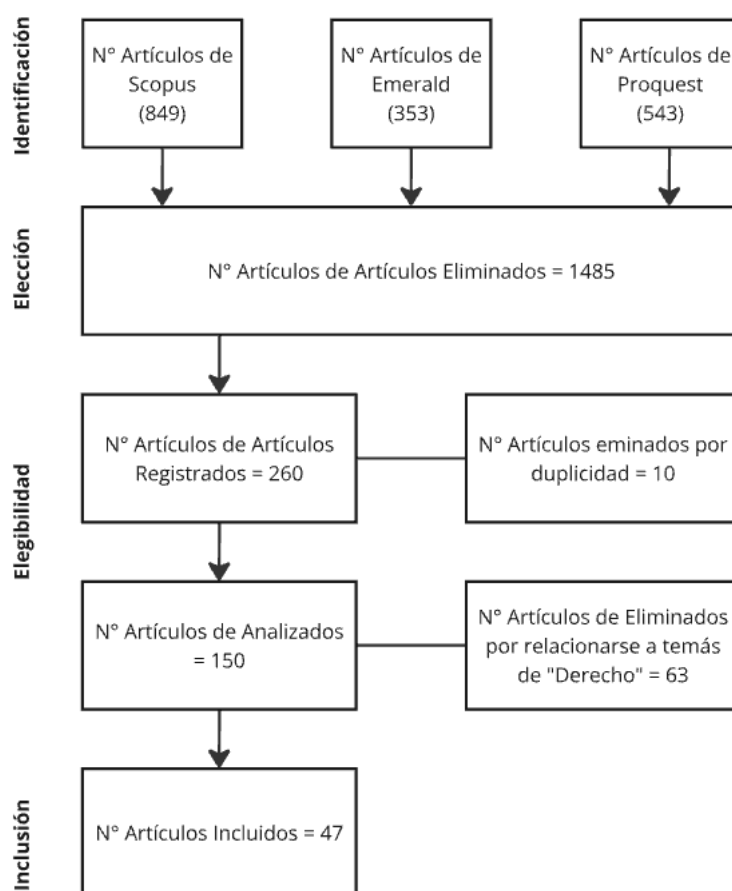
Así mismo, se escogieron las mejores bases de datos, que tienen un alto impacto por su calidad de publicación como Scopus, Emerald y Proquest; para realizar la búsqueda correspondiente de la literatura. Se consideraron artículos publicados entre los años 2014 al 2024. Teniendo en cuenta también que el año se basó en el periodo de aceptación del estudio, no en la publicación. Los resultados de la búsqueda inicial dieron 1745 publicaciones en las tres bases de datos elegidas que fueron las siguientes: Scopus (849), Emerald (353), Proquest (543).

Luego se utilizó la metodología PRISMA, el cual permitió realizar un proceso de filtrado como se ve en la Figura 1, donde se seleccionó los estudios teniendo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión. Esta revisión solo incluye artículos, por su rigurosidad científica. También aquellos que hayan sido escritos en idioma español, inglés o portugués y categorizados bajo la categoría de “Negocios”, “Gestión”. Se consideraron también subáreas como “Negocios y Finanzas”, “Sostenibilidad Empresarial”. Como resultado, se eliminaron 1485 artículos, quedando así 260 investigaciones.

Posteriormente, se excluirán aquellos que estén duplicados, en donde se eliminaron automáticamente 10 artículos que se repetían al realizar la búsqueda. En el siguiente nivel se eliminaron 150 artículos luego de ser revisados una primera vez teniendo en cuenta los títulos y resúmenes. Después de todo esto quedaron 100 artículos, de los cuales se pasaron a una segunda revisión para excluir aquellos que incluía temas relacionados al “Derecho”, de los cuales fueron 63 investigaciones. Por lo cual nos quedamos con 47 artículos científicos, con los cuales cumplían con los criterios anteriormente mencionados.

Figura 1

Diagrama de flujo PRISMA para realizar la revisión sistemática de la literatura



Por último, se aplicó un plan de análisis, el cual recolectó y organizó los datos de cada artículo con ayuda de una hoja de cálculo en el programa de Microsoft Excel para elaborar una tabla. En la cual, primero se rescató la información general conformada por el título, el autor o los autores, lugar donde se llevó a cabo la investigación y año. Segundo, su enfoque de estudio, que incluía temas tratados, objetivos, diseño de estudio, muestra, instrumento que se usó para medir. Así también, como los principales hallazgos de las investigaciones. Todo ello, sirvió para poder identificar, analizar y explicar la evolución del fenómeno a través del tiempo según cada autor, proporcionándoles información para resolver cada objetivo propuesto en la investigación.

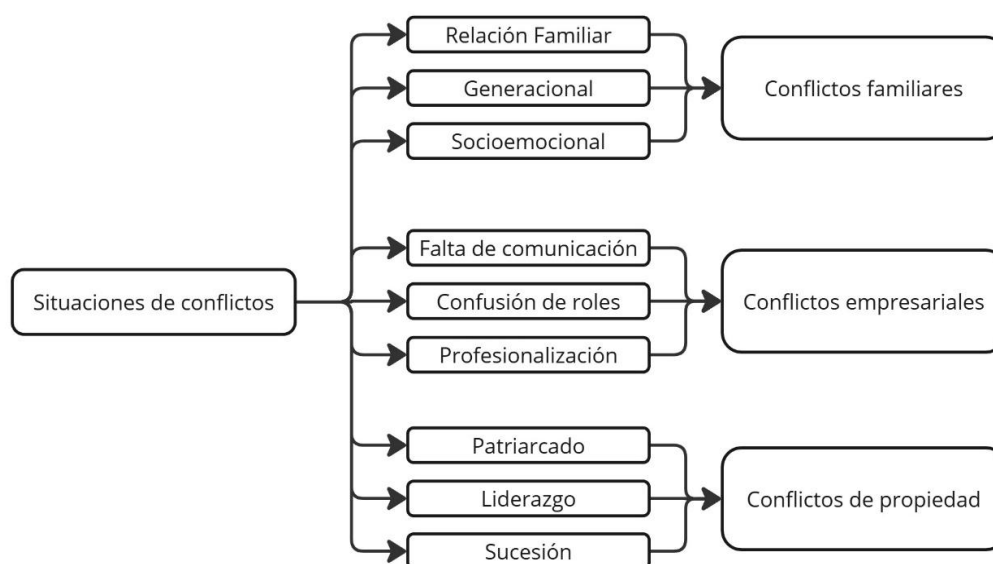
Resultados y discusión

Antes de realizar el análisis de la pregunta de investigación, en los siguientes párrafos se detalla la información encontrada con respecto a las investigaciones de los conflictos en las empresas familiares, el protocolo y finalmente la continuidad de estos negocios.

Se resuelve el primer objetivo específico sobre identificar las situaciones de conflictos en las empresas familiares. Para ello, la figura 2 nos muestra que las investigaciones sobre los conflictos de estos negocios este compuesto en tres principales situaciones que se dan los tres círculos que conforman la empresa familiar como la familia, empresa y la propiedad que conforman los sistemas de este tipo de organizaciones.

Figura 2

Situaciones de conflicto en la empresa familiar



Nota: Basado en Tagiuri & Davis (1996)

Diversos autores coinciden en señalar que las relaciones familiares son fundamentales para evitar que suceda problemas a nivel familiar. Los cuales se pueden dar entre los padres, hijos, hermanos, tíos, primos, sobrinos; siendo importante mantener las relaciones familiares dentro y fuera de la empresa para la armonía familiar (Arenas y Rico, 2014; Soto et al., 2015). Estas relaciones corren riesgos cuando no se está de acuerdo con alguna idea que se proponga y decisión que se tome (González, 2021; Ticona y Neira, 2023). Para esto diversas investigaciones nos plantea tener una familia unida, con el fin de lograr mejores resultados en la expansión del negocio familiar. En donde se tomen mejores decisiones y mucho más rápidas (Lagos & Botero, 2016; González et al., 2018; Améstica et al., 2019). Gran parte de esto dependerá de la cultura que establezca la cabeza de la familia en todo el entorno familiar.

Así mismo, en estas empresas familiares se cuenta con la presencia de integrantes de distintas edades, donde cada uno tiene comportamientos e ideas diferentes porque pertenecen a diversas generaciones (Améstica et al., 2019). Para esto, los estudios previos nos plantean incluir sobre todo a la nueva generación en la gestión para asegurar la continuidad del legado por la innovación que pueden aportar a la empresa. Sin embargo,

cuando existen diferencias de edad y perspectiva entre los miembros familiares, pueden crear disconformidades con la dirección y objetivos que se plantea en la empresa (Claver et al, 2015). Para lo cual, es responsabilidad de la familia brinda una buena formación a la futura generación, para que en el futuro no sucedan conflictos familiares que los lleve a afectar su relación entre ellos y con el negocio (González, 2021).

Los autores en su gran mayoría de empresas familiares plantean aspectos clave en el primer cambio generacional. Por lo que, las organizaciones están compuestas por personas de distintas edades, donde cada uno tiene comportamientos emocionales y sociales de forma diferente (Soto et al., 2018). Para esto, se regulan a través de organismos más profesionales en la gestión y crean un consejo de familia adecuado, para administrar el vínculo familiar y laboral de las distintas generaciones en la organización (Rueda y Rueda, 2019; Ticona y Neira, 2023). Por lo tanto, cada generación deberá contar con un plan específico para su formación y sucesión al momento de realizarla (Walkins & Briano, 2019).

Se reflejan en los distintos estudios sobre aspectos socioemocionales de las empresas familiares, enriquece la decisiones o acciones que tome la familia. Lo que repercute automáticamente en cómo se desempeñan los familiares en la empresa y las relaciones que pueda tener con los otros (Améstica et al, 2019; Maldonado et al., 2020; López et al., 2023). Para lo cual, recomiendan que se deberá tener una gestión adecuada en la familia, que permita un buen desempeño de los integrantes en compromiso (Soto et al., 2018; Walkins y Briano, 2019). Así mismo, se ha demostrado que las relaciones familiares y decisiones empresariales se ven involucradas en este tipo de organizaciones, por lo que si no se tiene un mecanismo formal que los guíe, peligra la sostenibilidad del negocio a largo plazo (Arenas y Rico, 2014; Lagos & Botero, 2016).

De acuerdo con la investigación de Belausteguigoitia (2017) determinaron que la capacidad de integrar tanto el conocimiento técnico como el socioemocional, permite a estas empresas acumular y retener saberes esenciales que trascienden generaciones, donde se refuerzan los vínculos internos y el compromiso con la organización. Por ello en la teoría que propone Amat (2004) coincide con el conocimiento compartido entre los miembros, cuando se combina con un entorno familiar armonioso, generando una comunicación efectiva y tomar de decisiones conjuntas. Por consiguiente, permite determinar que las relaciones familiares, las distintas generaciones y los aspectos socioemocionales integran conflictos a nivel familiar que genera desunión entre los miembros. Los cuales se deberán regular, ya que podría debilitar el sistema familiar.

Es así como determinamos a raíz de lo investigado que la armonía en el círculo familiar no solo fortalece las relaciones internas, sino que también actúa como un activo estratégico que permite una transición generacional fluida y asegura el futuro de la empresa. En contraposición, un ambiente familiar conflictivo no solo dificulta el desempeño organizacional, sino que obstaculiza la construcción de un legado sólido y cohesionado. Siendo importante fomentar un ambiente de respeto y cooperación, donde el conocimiento y los valores familiares se transmiten como base para la prosperidad del negocio.

Las investigaciones encontradas indican a la falta de comunicación como otra situación de conflicto, donde la ausencia de éste entre los familiares puede hacer difícil tomar decisiones en la empresa (González, 2021). Sobre todo, cuando la organización está

formada por miembros de las distintas generaciones, es donde se vuelve vital manejar bien la comunicación entre ellos y los distintos integrantes que no son parte de la familia que puedan existir en la organización (Ticona y Neira, 2023). Destacan también, que para la gestión efectiva en estas empresas es importante establecer canales adecuados para transmitir sus ideas tanto para los miembros familiares como no familiares (Arteaga y Menéndez, 2014; Claver et al., 2015).

Por otro lado, se encontró en los artículos que existe una confusión de roles entre los familiares y no familiares en la empresa. Esto se atribuye a no contar con órganos de gobierno bien definidos, lo cual termina generando malentendidos o esfuerzos innecesarios por parte de los directivos (Soto et al., 2018). Por lo tanto, prima en las empresas familiares la claridad de funciones, para aquellos que se encuentran dentro de la gestión, ya sean familiares o no. El tener claro sus roles permite que cada integrante sea más eficiente en sus tareas del día a día. (Barrios, 2020; Maldonado et al., 2020; Baghel et al., 2023). Así mismo, esto genera orden en la empresa para que generen mejores resultados que permitan mayor rentabilidad y perduren en el tiempo.

Las investigaciones apuntan que la escasa profesionalización en la gestión de las empresas familiares, generan conflictos sobre cómo debe manejar el negocio (Watkins & Briano, 2019; Ticona & Neira, 2023). Esto mencionan, que se da mayormente en la primera generación, cuando el fundador aún sigue vivo y se muestra resistencia a permitir generar cambios en la empresa, porque creer que lo que le funcionó en un inicio le seguirá funcionando (Rueda y Rueda, 2017). Por lo tanto, dificulta la innovación que puede aportar las futuras generaciones y contar con profesionales calificados en la gestión, benefician al crecimiento de estos negocios (Rueda y Rueda; 2019).

Para esto comparamos lo propuesto por Lucero y Caro (2024) sobre el protocolo como una herramienta fundamental para abordar los conflictos, al establecer una estructura clara en la gestión. Por otra parte, Matías y Franco (2021) proponen que tener normas que regulan las interacciones entre la familia y la empresa, mejoran la comunicación, evita confusión de roles y ayuda a generar una organización más profesional. En donde los conflictos que se dan en el sistema empresarial pueden ser reguladas. Por lo que las personas deberán estar capacitadas y generar un ambiente de comunicación asertiva, evitando que las tareas o roles puedan ser confundidas. Teniendo a esto como medidas que no solo fortalecen el entorno laboral, sino que también la unidad y el compromiso de la familia, lo que son factores esenciales para el crecimiento de la empresa.

Las últimas situaciones de conflicto que indica las investigaciones se presentan en sistema de la propiedad, cuando el gobierno de la empresa corre peligro. Para esto consideran al modelo de liderazgo jerárquico en este tipo de empresas, que está compuesto por el fundador corre riesgo (González et al., 2018). En donde, genera tensiones al no compartir el poder o si no se permite la participación equitativa con los otros miembros de la familia (González, 2021). A esta situación donde quiere interponer sus ideas y no permite que su esposa o hijos intervengan en las decisiones empresariales o familiares se le denomina patriarcado (Barrios, 2014, Claver et al., 2015). Estas organizaciones con este tipo de liderazgo difícilmente pasan de la primera generación.

Se presentan en los artículos que el estilo de liderazgo que adopten las personas que tienen el control de la empresa, puede afectar a la estabilidad de la organización (Améstica et al., 2019; Ticona y Neira, 2023). Siendo el modelo de liderazgo más óptimo para este tipo de empresas que es el transformacional. En donde, se observa con mayor frecuencia

que los integrantes de la familia aportan mucho a fermentarlo por toda la empresa (Soto et al., 2018). Para esto se debería preparar a cada miembro familiar, para que adopte características y cualidades para asumir la responsabilidad de llevar las riendas del negocio (LeCounte, 2017; Abu, 2023).

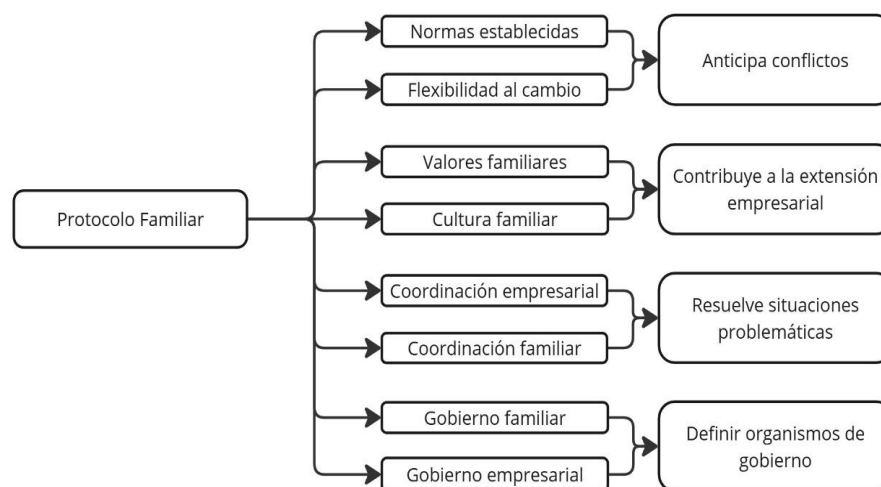
Así mismo, los autores plantean a transición de una generación a otra, es una de las fuentes más comunes de conflictos en las empresas familiares (Moreano y Quin, 2023). Por lo que, el proceso de sucesión es clave para determinar y preparar a este integrante que tomará el mando de la empresa. Para esto es vital, contar con un plan de sucesión donde se estipule las cualidades y características que deberá tener este miembro predecesor. Así mismo, a la familia e integrantes no familiares de la empresa, deberán prepararlos para recibir de buena forma al sucesor (Abu, 2023). Esta persona que se elegida, deberá ser la más adecuada para ocupar el cargo, ya que, de no generarse un proceso de sucesión exitoso, podría terminar con el cierre del negocio familiar.

Es así que de acuerdo a lo encontrado por González (2021) habla sobre la formación de habilidades tanto tangibles como intangibles en el sucesor, que permite no solo asegurar la continuidad de la empresa, sino también construir una base de confianza con la familia. Lo cual resulta esencial para que este próximo al mando obtenga el apoyo necesario en su nuevo rol. Por otro lado, Poza (2005) sostiene como teoría mantener la esencia de estas empresas para alinear los subsistemas manteniendo la visión, intención, comportamientos de la sucesión y continuidad del propietario fundador. El patriarcado, el control de la empresa y el proceso de sucesión son situaciones que se presentan al nivel de la propiedad de la empresa, por el mismo hecho de ser la persona responsable del negocio familiar para que perdure en el tiempo.

De acuerdo con lo mencionado, la claridad en los roles, junto con un protocolo familiar sólido, permite profesionalizar el ambiente de trabajo y establecer límites que refuercen la cohesión familiar, promoviendo un entorno en el cual el sucesor pueda liderar con éxito y proyectar la empresa hacia el futuro. A su vez, el sucesor es una pieza clave en el gobierno de las empresas familiares, porque éste queda a cargo de la orientación y futuro de la empresa.

Posteriormente, en el segundo objetivo específico se explican según los autores los distintos atributos del protocolo familiar. Los cuales se grafican en la figura 3 se diagrama estos atributos para explicar lo que se le atribuye al protocolo familiar.

El protocolo familiar como ya hemos mencionado anteriormente, es un documento que anticipa y ayuda a resolver conflictos que se puedan presentar tanto en la familia como en la empresa. Para esto indica distintos autores que cuenta este documento con normas establecidas, de formas claras y consensuadas que regulan cómo los miembros de la familia deben interactuar con la empresa (Arteaga y Menéndez, 2014). Así mismo, mencionan que sirven como guía para la familia y evita confusiones en el rol que deben cumplir en la empresa (González, 2020). Muchas veces, esto evita que sea un dolor de cabeza para los gestores de empresas familiares. Por lo tanto, se encarga de delimitar ciertas funciones que deberían desempeñar los miembros tanto familiares como los no familiares (Arteaga & Escribano, 2020).

Figura 3*Atributos del protocolo familiar*

Nota: Basado en Lucero y Caro (2024)

Así mismo se mencionan en distintos artículos la flexible al cambio que tiene el protocolo, para adaptarse a las nuevas circunstancias que la empresa o familia puedan enfrentar durante el tiempo (Henández & Arias, 2022; Abu, 2023). Por lo que, es una herramienta que se adapta a las características, historia y necesidades de cada familia empresaria a lo largo del tiempo (Barros, 2020). Para esto, se determinaron que este no es un documento estático, sino que está en constante cambio (LeCounte, 2020). Por tal motivo, se deberá actualizar e informar a los miembros de la familia y colaboradores que conforman la empresa familiar cuando se realice. Siendo así, un documento a la medida de la familia empresaria para impulsar el diálogo y consenso entre los integrantes (Arteaga y Menéndez, 2014).

Es así como Lucero y Caro (2024) explicaron en su artículo que el protocolo establece las reglas claras, así mismo incluye la implementación de órganos de gobierno adecuados. Tanto en la esfera familiar como en la empresarial adaptándose a la medida de cada familia; lo cual facilita la gestión de conflictos a largo plazo. Con respecto a la teoría, Jiménez et al. (2022) concuerda que es una herramienta fundamental para regular las contingencias que puedan surgir en el tiempo y problemas familiares que pueden impactar a la empresa en cualquier momento, funcionando como un amortiguador de conflictos que protege la estabilidad organizacional. No solo en el presente, sino también en el futuro de la organización.

Por lo cual, se determina que el protocolo debe mantener la flexibilidad necesaria para evolucionar con las nuevas generaciones y responder a las necesidades específicas de cada familia empresaria. Lo que permite un marco regulatorio que se adapta a las necesidades particulares de cada familia, brindando soporte en momentos críticos y proporcionando una base para la resolución pacífica de disputas. Por ende, brinda la capacidad de adaptarse y actualizarse a lo largo del tiempo, siendo en un elemento fundamental para la continuidad, la cohesión y el éxito a largo plazo de los negocios familiares.

El siguiente atributo según lo que señalan las investigaciones sobre el protocolo familiar es la contribución a la extensión empresarial. Donde mencionan a los valores familiares como la base de este tipo de organizaciones, que han sido propuestos por el miembro fundador y son transmitidos de generación en generación a través del protocolo familiar (Claver et al., 2015). Estos principios son importantes para conservar la esencia de la familia y su dinámica que les dará identidad a estas empresas (Aparicio & Iturralde, 2023; Caicedo et al., 2024). Por lo que deberían también estos mismos ser promovidos en toda la empresa entre todos los integrantes que la conforman ya sean familiares o no familiares.

De la misma forma, aporta a la extensión empresarial contar con una cultura familiar registrada en el protocolo, generando así un *modus operandi* de las distintas generaciones que puedan estar involucradas en la empresa familiar o no, ya que es una guía para las funciones que desempeña la familia en la empresa (Hillen & Facin, 2019). Además, esta suele estar pautada por el fundador, que deja para el buen funcionamiento de la familia empresaria e integrantes externos a la familia (Claver et al., 2015; Baghel et al., 2023; Ticona & Neira, 2023). Por lo que, la cultura familiar influye directamente en la cultura organizacional del negocio, ya que la dinámica familiar, impacta en la armonía, el compromiso y la disposición a continuar el legado empresarial (Soto et al., 2018, Rueda y Rueda, 2019).

De acuerdo a lo investigado por Matías y Franco (2020) en su investigación encontraron que los valores y la cultura compartida dentro de la familia no solo son componentes esenciales del protocolo, sino que además contribuyen a un funcionamiento armónico de la familia en la empresa y a un proceso de sucesión exitoso. Con respecto a la teoría planteado por Lucero y Caro (2024) describieron al protocolo como una herramienta de gestión que no solo preserva, sino que también transmite la cultura impuesta por el sucesor a futuras generaciones, asegurando así la perdurabilidad del legado familiar a lo largo del tiempo.

Se determina así que los valores y la cultura familiar logran contribuir a la extensión empresarial siendo un atributo del protocolo familiar que este aporta a las empresas familiares para su sostenibilidad en el tiempo. Por ello, es importante definir y plasmarlo en un documento formalmente; para que las distintas generaciones lo puedan entender y seguir difundiendo. De este modo, se consolidan como una herencia intangible que contribuye a un clima organizacional sano y facilita la adaptación a los cambios, fortaleciendo la identidad de la empresa y su proyección hacia el futuro. Para esto se convierte en un recurso de gestión clave para las empresas familiares, donde se asegura que las próximas generaciones mantengan una conexión sólida con los principios familiares.

Otra atribución del protocolo según los artículos encontrados es la resolución de situaciones problemáticas que se pueden presentar en la empresa y la familiar, ya que estos sistemas constantemente interactúan entre sí (Saidat et al., 2018; Gallo, 2023). Por ello, en base a las investigaciones se plantea a la coordinación empresarial como un compuesto para su buen desempeño de estos negocios familiares. Lo cual se presenta de forma vital en el ciclo de crecimiento de una organización, para alinear los diferentes sectores de la empresa. Asegurando así un plan estratégico que este determinado por los intereses en común y estableciendo canales de comunicaciones eficientes (Hernandez & Arias, 2022). Esto se realizará con foros de diálogos, protocolos y planificación

estratégica clara, para fortalecer tanto la gestión como la unidad familiar (Arenas y Rico, 2014).

Por otra parte, se encontraron también que la coordinación familiar es un componente para resolver situaciones problemáticas en el sistema familiar. Permitiendo al protocolo familiar a través de los distintos registros que se han estipulado de manera escrita, saber el rol de cada miembro de la familia. Asu vez, brindar la armonía entre los miembros de las distintas generaciones que estén involucrados en la empresa (Ticona & Neira, 2023). Sobre todo, coordinar a través de los distintos canales de comunicación que puedan estar dispuestos en la empresa, para contactar con cada miembro familiar (Padilla et al, 2014). Por esto, se dan las estructuras de comunicación y coordinación entre los distintos directivos y ejecutivos familiares, facilitando el diálogo estratégico y operativo, ya que sin esto la planificación de la sucesión y convivencia se ven comprometidas (Arenas y Rico, 2014).

Para esto, se contrasta con los propuesto por Calavia (2017) en su artículo, donde encontró que el acuerdo la familia con la empresa contribuye significativamente a la estabilidad familiar y organizacional, ya que reduce la probabilidad de tensiones y promueve la cohesión entre los miembros de la familia involucrados en el negocio. Tanto así que, Jiménez et al. (2022) define en la teoría sobre el protocolo, como una forma de manejar problemas y contingencias familiares con el fin de prevenir choques entre los dos sistemas. En este sentido se llega a determinar que no solo actúa como una guía para la toma de decisiones, sino también como un elemento coordina con la familia-empresa para abordar posibles desacuerdos antes de que escalen. Dándose así través de la coordinación empresarial y coordinación familiar, en donde ambos sistemas expresan sus ideas a través de un documento para evitar conflictos.

Se presenta como último atributo, el definir organismos de gobierno. En donde según las investigaciones determinan que el gobierno familiar es un aspecto estipulado dentro de este documento, donde define el desempeño que tienen los hijos, tíos, primos, sobrinos en la empresa (Arteaga & Escribano, 2020). Así también, quién será el sucesor del fundador cuando éste decida retirarse de la empresa (Beuren et al., 2016). Para ello expresan que se debe establecer órganos de gobierno como la asamblea familiar y el consejo familiar, donde un buen diseño y regulación de estas estructuras son clave para discutir y conocer los distintos puntos de vista de los miembros familiares y no familiares que permita la mejora de la empresa familiar (Claver et al., 2015, Botero et al., 2015; Arteaga y Basco, 2023).

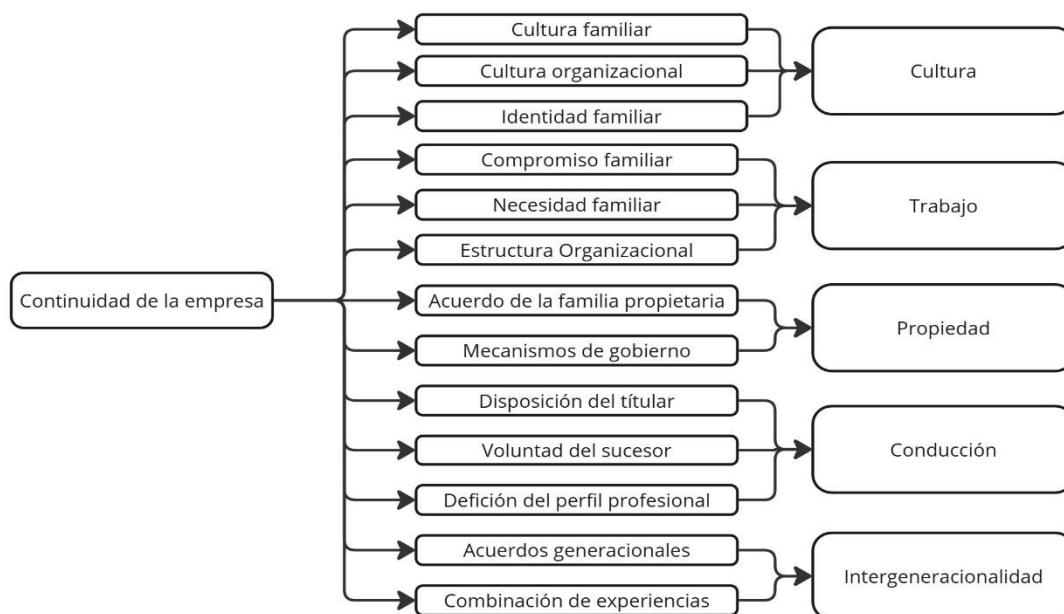
Por otra parte, definen al organismo de gobierno como un aspecto importante en un protocolo. Aquello es importante sobre todo en empresas familiares iberoamericanas, ya que se ha demostrado que luego de pasar entre las distintas generaciones. Existen gran participación de personas externas a la familia y estas a su vez pueden ocupar puestos directivos. Es por ello que la empresa necesita profesionales capacitados para su correcta dirección (Barrios, 2014, Lagos y Botero, 2016). Así como protocolos donde determinen la forma en la que estas personas pueden tomar decisiones y desempeñarse en el negocio familiar (González, 2021; Hernández & Arias, 2022). Para lo cual, es importante contar con directores generales profesionalizados en la alta dirección, por lo contrario, afectar al proceso de sucesión y la concentración de poder familiar negativamente (Walkins y Briano, 2019).

En contraste a la investigación de Arbesú (2019) destacan la importancia de formalizar el protocolo, subrayando que proporciona certeza en cuanto al traspaso de control y propiedad entre generaciones, lo cual es esencial para asegurar la continuidad de la empresa. Por otra parte, en la teoría Matías y Franco (2021) delimita a este documento como un sistema de gobierno dual, que abarca tanto la esfera empresarial como familiar, funcionando como un mecanismo que ayuda a gestionar la relación en ambas. Por ende, se establece como un autorregulador del poder familiar en los asuntos empresariales, garantizando que las decisiones y la dirección de la empresa se mantengan en un equilibrio que beneficie a ambas partes.

Llegando así a determinar que el protocolo familiar define los organismos de gobierno, los cuales serán vitales para la dirección de la empresa familiar. Para esto, se plantea la estructura de gobierno tanto familiar y empresarial. Es así que, el protocolo no solo facilita la sucesión generacional, sino que también establece un marco sólido de gobernanza que refuerza la transparencia y la estabilidad, aspectos clave para la longevidad de la empresa familiar. Por lo tanto, se exponen los elementos de la continuidad en las empresas familiares como respuesta al último objetivo específico. Es así, que se puede ver en la figura 4 cómo están compuestos estos elementos para que logre la continuidad estos negocios familiares.

Figura 4

Elementos de la continuidad en la empresa familiar



Nota: Basado en Gómez (2016)

El primer elemento que se identifica en la literatura que permite la continuidad de las empresas familiares es la cultura, esta permite entender el modo de operar de una organización que ha sido impuesta por la familia fundadora. Entre sus componentes primordialmente se tiene a la cultura familiar, donde se define como el conjunto de valores de los integrantes que tienen dentro y fuera del entorno familiar en la organización (Barros et al., 2020). Esta misma, indican que es instaurada por el fundador y la familia, ya que esta influye en los comportamientos de los miembros de la empresa y toma de

decisiones (González, 2021; Klinger et al., 2024). Destacando sobre todo porque fortalece la competitividad de los integrantes familiares y no familiares, así como impulsa la trascendencia del negocio en el tiempo (Rueda y Rueda, 2019).

De igual forma, las distintas investigaciones señalan a la cultura organizacional como componente para lograr la sostenibilidad en el tiempo, está se encuentra influenciada por la familia fundadora y sus integrantes. Lo que consolida una fuente primaria para el desempeño de cada miembro sea o no familiar dentro de la organización, logrando así los objetivos que se propongan, sin perder parte de la esencia que el fundador o fundadores hayan implantado (Manzano et al, 2020). Así mismo, la experiencia y los valores de estos miembros plantean la cultura organizacional que guía el comportamiento de los demás integrantes, permitiendo mitigar conflictos. Sirviendo así para una buena dinámica empresarial en el desempeño de los colaboradores y directores de la empresa, acompañado todo esto por el tipo de liderazgo que se pueda manejar dentro de estos negocios familiares (Hernández & Arias, 2022; Padilla, 2015).

Además, la identidad familiar también es un componente de la cultura, ya que cada miembro familiar deberá sentirse orgulloso y identificado con la empresa, la cual comparte con toda la organización para generar unión (Soto et al, 2015; Brandt, 2021). Siendo así, que estas empresas sean particulares a comparación de las no familiares. Debido a que tiene un alto nivel de identificación que pueden sentir los colaboradores no familiares, por el mismo hecho de trabajar en un lugar donde el trato es cálido (Aparicio y Iturralde, 2023). Esto para la empresa representa una base fundamental, para el compromiso de cada integrante con las tareas que se le designen y puedan contribuir de esta forma al crecimiento empresarial (Caicedo et al., 2024).

Por tal motivo, se resumen que la cultura familiar, cultura organizacional e identidad familiar son parte importante para transmitir la cultura a lo largo del tiempo. Para lo cual, comparando lo propuesto por Klinger et al. (2024) en su investigación sobre el impacto del tipo de cultura familiar en el proceso de transferencia transgeneracional, siendo un aspecto clave como la preparación para la sucesión. Así como los valores compartidos, el enfoque en la toma de decisiones y el nivel de compromiso de las nuevas generaciones generan una empresa solida a nivel familiar y organizacional, basado en su esencia que será transmitido de generación en generación.

De modo similar, Arteaga y Escribá (2020) propone un marco teórico sobre la continuidad de una empresa familiar, la cual dependerá de contar con estructuras y herramientas adecuadas que le permitan perdurar en el tiempo. Esto no solo preservan la cultura e identidad de la empresa, sino que también aseguran su capacidad para adaptarse a los cambios generacionales, fortaleciendo el legado familiar y garantizando un modelo de negocio sostenible. En efecto, la integración de la cultura familiar y organizacional se convierte en un activo estratégico que impulsa la resiliencia y la cohesión de la empresa familiar. Estos factores no solo garantizan una transición más fluida, sino que también refuerzan la identidad organizacional al integrar los valores y principios familiares dentro de la estructura empresarial.

Por otra parte, se tiene al elemento del trabajo el cual asegura la continuidad de la empresa familiar. Donde se sabe que la parte fundamental es el compromiso familiar, para el buen desempeño dentro de este tipo de organizaciones de cada integrante (González, 2021). Se menciona que existen en este tipo de empresas un compromiso con enfoque estratégico por parte de los familiares, para planificar bien la sucesión y generar

estabilidad en la empresa (Arenas y Rico, 2014). Esto también se puede dar en las distintas generaciones que se involucran en la empresa familiar. Solo la falta de interés por el crecimiento por la empresa puede afectar negativamente en el tiempo (López, 2023; Arteaga & Basco; 2023). Por lo tanto, se resalta que en la tercera generación uno de los desafíos más grande es el compromiso para mantener el negocio, lo cual es fundamental para la supervivencia de la organización (Walkins y Briano, 2019).

Siguiendo en la misma línea de elemento del trabajo, se tiene a la necesidad familiar para que esta siga creciendo. Siendo así, que el plan de sucesión o protocolo familiar debe estar alineado con los valores y necesidades que puedan tener la familia empresaria (Soto et al., 2018). Para esto, se definen las políticas empresariales, lo que puede influenciar en la percepción del sucesor sobre el rol dentro de la empresa. Por lo cual, los objetivos de la empresa en las primeras generaciones están alineados, lo que posteriormente emergen nuevas necesidades familiares con las futuras generaciones provocando conflictos y rupturas con sus disputas de poder (González et al., 2018).

Sumado a lo determinado por las investigaciones, tener una estructura organizacional es importante para el buen desarrollo de las funciones dentro de la empresa familiar. Para esto, la empresa familiar deberá trabajar en la formación de sus órganos de gobierno, los cuales estarán a cargo de toda la organización para lograr los objetivos de la empresa (Hillen y Facin, 2019). Esto a su vez, deberán determinar bien los roles de los miembros familiares, para evitar conflictos entre lo que le corresponde a cada uno (Beuren et al., 2016). Por lo que, también los miembros no familiares que pertenecen a la organización deberán ser debidamente ubicados en el organigrama de la empresa, para saber sus responsabilidades y gestionar sus tareas adecuadamente (Martínez et al., 2018; Parada et al., 2016). Lo cual genera equipos de trabajo más eficientes y eficaces al momento de hacer sus actividades.

Se encontró así que el compromiso familiar, necesidad familiar y estructura organizacional son parte del elemento del trabajo para lograr la continuidad de la empresa familiar. De acuerdo con Baghel et al. (2023) que encuentra en su estudio sobre la innovación y la creatividad no solo mejoran los niveles de producción, sino que también incrementan el compromiso de los empleados dentro de la organización. Brindándoles así, un entorno dinámico y participativo que los motiva a contribuir activamente en el crecimiento del negocio. Este enfoque innovador no solo beneficia a la empresa en términos de eficiencia, sino que también refuerza la cultura organizacional y el compromiso laboral, vitales para la longevidad del negocio familiar.

Por otro lado, Calabró et al. (2021) subrayan que en momentos de crisis; la planificación y la coordinación son fundamentales para responder a situaciones que puedan amenazar la estabilidad tanto el sistema empresarial como familiar. En este sentido, contar con una herramienta de gestión da respuesta ante las crisis, asegurando que la empresa esté preparada para adaptarse a imprevistos y proteger su continuidad. Así mismo, la combinación de compromiso, innovación y planificación se convierte en un modelo estratégico que potencia la resiliencia de la empresa familiar. Para de este modo mantener una organización competitiva y sostenible en el tiempo.

En los estudios se planteó al acuerdo de la familia, como una forma de conservar lo que viene a ser el patrimonio de la familia, al tomar decisiones en concordancia sin generar barreras de comunicación (Arteaga & Menéndez, 2014; López et al., 2021). Esto más que todo con el fin de que en la empresa familiar no deberá interponer las ideas. Lo

que termina interfiriendo muchas veces con la toma de decisiones, para ejecutar ciertas estrategias que puedan retrasar al crecimiento de la empresa que es parte fundamental de la familia (Watkins & Briano, 2019; Martínez et al, 2018)

Por otra parte, los investigadores señalan los mecanismos de gobierno como importantes para manejar la empresa familiar. En donde se estipulan normas y reglas, que deberán seguirse por cada miembro familiar con respecto a la empresa (Matias y Franco, 2020). Es así como representa la preservación del legado, que deja el fundador al sucesor para que este continúe con el gobierno y pueda guiar a la empresa a seguir adelante (Hernández & Arias, 2022). Por eso es vital determinar herramientas u organismos de gobierno que puedan dirigir el comportamiento de la empresa familiar, para evitar conflictos entre los integrantes de la familia. Designando así también el poder a la persona adecuada, que se encuentre en las mejores condiciones para guiar a la empresa durante el tiempo (Lagos y Botero, 2016). Todo esto ayuda al gobierno de la empresa como parte importante para su futuro.

En otras palabras, el acuerdo de la familia y mecanismos de gobierno conforman el elemento de la propiedad para que la empresa familiar logre la continuidad. Concordando así con Caicedo et al. (2024) donde encuentra una alta relación de la orientación emprendedora, en conjunto con la riqueza socioemocional; influyendo así el comportamiento y las emociones directamente en la capacidad de innovación de estas empresas, lo cual es fundamental para su supervivencia en un entorno competitivo. Este enfoque emprendedor, respaldado por la riqueza de los lazos emocionales, permite a la empresa no solo adaptarse a los cambios, sino también aprovechar oportunidades para crecer y evolucionar tanto al nivel familiar como empresarial.

En la teoría, Gómez (2016) enfatiza la importancia de considerar la propiedad en el proceso de sucesión, ya que el miembro sucesor deberá asumir la responsabilidad de preservarla y proteger el legado familiar una vez que el fundador se haya retirado. Es así como la propiedad no es solo un elemento económico, sino también estratégico. Para esto deberá estar en manos del sucesor adecuado, que garantice la continuidad y prosperidad de la empresa familiar a lo largo de las generaciones. En conjunto, estos componentes aseguran que el negocio mantenga su identidad y enfoque a medida que evoluciona en el tiempo, integrando tanto el compromiso familiar como la capacidad para innovar y adaptarse.

De igual forma, se encontró en las investigaciones que es importante la disposición del titular para que este trabaje en beneficio de la empresa, aportando ideas innovadoras e impulse el crecimiento de la organización (Caicedo et al., 2024). Por este motivo, es importante resaltar que el sucesor tendrá que prepararse, para recibir el cargo con responsabilidad y pueda guiar a la empresa al logro de sus objetivos (Hernandez & Arias, 2022). Cabe aclarar que el proceso de sucesión deberá ser clave tener el compromiso del hijo o miembro de la familia elegido a tomar el mando, para seguir aportando valor con sus ideas; sin perder la cultura que ha implantado el fundador (Walkins y Briano, 2019).

Por otra parte, distintos autores mencionan a la voluntad del sucesor como parte clave dentro de la conducción de este tipo de empresas, porque al ser un proceso forzado podría generar poco interés por parte de la siguiente generación para continuar con la empresa (Gallo, 2022). Siendo importante, elegir a este sucesor con debido cuidado, para que pueda entregarse en la dirección de la empresa familiar con mucho empeño (Baghel et al., 2023). Esto a su vez, genera la iniciativa para educar al miembro que tomará el mando

luego que se retire el fundador desde muy pequeño (Lecounte, 2020). Brindando confianza a los inversionistas y demás miembros de la familia que son parte de la empresa familiar (Maldonado et al., 2020).

Para ello también se menciona que se deberá definir el perfil del profesional que pueda entrar a la empresa familiar; ya que determinar bien estas características aseguran la sostenibilidad (Padilla, 2015). El ignorar este proceso podría ser riesgoso para la empresa, ya que si no se sabe determinar que cualidades debería cumplir una persona que asumirá la conducción de la empresa para lograr sus objetivos de la organización (López et al, 2023). La conducción forma parte clave de la continuidad de la empresa familiar, ya que, si la persona responsable no sabe llevar a la compañía por el buen camino, podría terminar con el legado familiar (González, 2021; Arteaga & Basco, 2023). Es así, cómo este aspecto de la sucesión cobra relevancia, para asegura el futuro de la empresa.

La disposición del titular, voluntad de sucesor y definir el perfil del profesional conforman el elemento de la conducción que se debe tener en este tipo de empresas para continuar. Es así que Marcelino et al. (2022) señala en su investigación que el sucesor debe ser elegido de manera libre, es decir, sin imposiciones, y que debe contar con ciertas cualidades que lo preparan para asumir el liderazgo de manera efectiva. Este perfil debe integrar competencias de gestión, visión estratégica y un profundo compromiso con los valores de la empresa familiar. Así mismo, todo esto deberá estar debidamente registrado para asegurarse de su cumplimiento.

Por su parte, Acosta et al. (2019) argumentan con la teoría que la continuidad de la empresa familiar no comienza con el relevo generacional, sino desde su misma creación, en la medida en que se establecen procesos, rutinas y valores que permiten la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Este enfoque integral permite que tanto los aspectos operativos como los estratégicos del negocio estén alineados, creando un marco que favorece la perdurabilidad de la empresa familiar. En conjunto, la adecuada selección del sucesor y una conducción alineada con los principios fundamentales fortalecen la capacidad de la empresa para adaptarse y prosperar, asegurando su estabilidad en el futuro.

Finalmente, se tiene los acuerdos generaciones permiten a las distintas generaciones involucradas en la empresa familiar a delimitar sus roles y funciones (Arenas y Rico, 2014). Esto se hace con el fin, de que las generaciones menores no sean menospreciadas por las que llevan más tiempo en la empresa (Améstica et al., 2019). Es decir, los integrantes de la primera generación deberán respetar las ideas de los miembros de la segunda o tercera generación. Para lo cual a través del consejo familiar puedan llegar a consensos con respecto a ciertas decisiones que debería tomarse en la empresa en las distintas situaciones que se presentan (Soto et al., 2018). Una vez definido bien lo que le corresponde a cada generación, permite una armonía entre los familiares y buen desempeño de la empresa familiar (Rueda y Rueda, 2019).

Así mismo, las investigaciones señalan que es importante considerar la combinación de experiencias de las distintas generaciones (Casimiro et al., 2014). Por el mismo hecho, de que hay miembros de la primera generación que puede enseñar a miembros con sus conocimientos y vivencias a la segunda, tercera o cuarta generación que trabajan en la empresa familiar (Lagos y Botero, 2016). De la misma forma, la generación menor tendrá un mejor desempeño en la empresa familiar, gracias a la riqueza de experiencias compartidas e innovación que puedan aportar (Martínez et al., 2018). En otras palabras,

la existencia de la intergeneracionalidad en estas empresas es rica, porque combina distintas generaciones para trabajar en conjunto por preservar el legado de la familia empresaria (Olenjniczak et al., 2019). Siendo un rasgo importante para que el patrimonio perdure en el tiempo con el pasar del tiempo (Parada et al, 2016).

Por lo consiguiente, los acuerdos generacionales y la combinación de experiencia forman lo que viene a ser el elemento de intergeneracionalidad que se da en las empresas, para que estas logran continuar a lo largo del tiempo. De acuerdo con, Caicedo et al. (2024) encontró en su investigación que la relación entre la orientación emprendedora y la riqueza socioemocional en estas empresas, la cual se da entre los miembros de la familia resulta fundamental para promover la innovación. Es así que impulsa con sus nuevas ideas, la supervivencia de la empresa en un entorno en constante cambio. Adaptándose a las necesidades del mercado y tendencias que existen hoy en día.

Efectivamente, Arteaga y Escribá (2020) corroboran con su teoría, en donde enfatizan que las distintas generaciones, contribuyen efectivamente al crecimiento de la empresa. Siendo un componente necesario implementar estructuras y herramientas adecuadas que mantengan la organización relevante y dinámica a lo largo del tiempo entre los miembros de las distintas edades. Estas estructuras permiten la adaptación, cuidado los valores y la identidad de la empresa. En donde al cuidar el legado familiar al pasar el tiempo, logran generar un equilibrio entre tradición e innovación que asegura su crecimiento en el futuro.

Finalmente, se tiene como objetivo general analizar la evolución de la gestión de los conflictos en la empresa familia donde interviene el protocolo familiar para lograr la continuidad. Para esto, se ha clasificado por etapas las cuales atraviesa el protocolo familiar, para caracterizarlas, ver su rol y finalmente su impacto en la continuidad según cada autor como se muestra en la tabla 2.

Lo que se pudo hallar en las distintas investigaciones luego de agruparlas en cuatro etapas importantes del protocolo familiar para analizar la evolución en la gestión de los conflictos dentro de la empresa familiar. En la primera etapa, antes de la existencia del protocolo, los estudios muestran que los conflictos se manejaban de forma informal, donde predominaban las decisiones emocionales y la ausencia de acuerdos formales. Para esto, autores como Lagos & Botero (2016), Lozano (2017), Rueda y Rueda (2017) y Gonzáles et al. (2018) señalan que la falta de organización genera desorden interno, escases en la formalización de los procesos sucesorios y un alto riesgo de ruptura empresarial.

Esta etapa se caracteriza por los conflictos no estar regulados, las decisiones que se toman suelen ser emocionales por parte de la primera generación o fundadores y existe una falta de acuerdos formales, en los cuales puedan llegar a un acuerdo cada vez que suceda un problema. El rol del protocolo familiar en este punto es inexistente, por lo que es preocupante para poder hacer al negocio sostenible entre las distintas generaciones. Por lo tanto, el impacto en la continuidad es de alto riesgo de ruptura de estas organizaciones.

Tabla 2

Evolución de la gestión de los conflictos a través del protocolo familiar para lograr la continuidad de la empresa familiar.

Etapa	Características de la gestión de conflictos	Rol del protocolo familiar	Impacto en la continuidad	Autores
Antes de Protocolo	Conflictos no regulados, decisiones emocionales, falta de acuerdos formales	Inexistente	Riesgo alto de ruptura	Lagos y Botero (2016); Lozano (2017); Rueda y Rueda (2017); González et al. (2018)
Implementación inicial	Se establecen normas básicas y acuerdos escritos	Herramienta preventiva de conflictos	Mejora moderada en la estabilidad	Arenas y Rico (2014); Arteaga & Menéndez (2014); Botero et al (2015); Matías & Franco (2018); Soto et al. (2018); Ahmad et al. (2020); Ahmand et al. (2021).
Consolidación	Protocolos formales con reglas claras y consejo familiar	Regulador activo de relaciones y roles	Mayor confianza y profesionalización	Claver et al. (2015); Padilla et al. (2015); Parada et al. (2016); Rueda & Rueda (2019); Barros et al. (2020); Lecounte (2020); Manzano et al. (2020); Matías & Franco (2020); Arteaga & Escribá (2021); Brandt et al. (2021); Gallo (2022).
Actualidad	Conflictos gestionados mediante diálogo estructurado y protocolos revisados	Integración de nuevas generaciones y visión a largo plazo	Alta probabilidad de continuidad	Hernández & Arias (2022); Aparicio & Iturralde (2023); Abu (2023); Arteaga & Basco (2023); López et al. (2023); Moreno & Quinn (2023); Ticona &

Neira (2023);
Caicedo et al.
(2024); Klinger
et al. (2024);
Lucero & Caro
(2024).

Comparando el enfoque de Poza (2005) sobre este tipo de empresas que busca continuar a lo largo del tiempo, se debe conservar su esencia; definiendo una buena visión, intencionalidad y comportamientos que demuestren la continuidad por parte del propietario fundador. En línea con esto, determinamos que la etapa inicial prima por la informalidad, la toma de decisiones solo se puede llevar a cabo por el fundador y los conflictos de interés entre familiares y directivos. Por otra parte, se tiene la teoría de Amat (2004) en la cual sostiene que una familia conflictiva crea relaciones tensas, afectando así directamente a la empresa. En esta circunstancia se evidencia que, sin protocolos ni normas claras, la falta de integración entre los tres subsistemas aumenta el riesgo de continuidad del negocio. Teniendo un indicio sobre la importancia de empezar realizar este instrumento de gestión.

La segunda etapa en la cual pasa el protocolo familiar, se trata del comienzo de la redacción de este. Por lo que, ya se han dado cuenta que es una herramienta preventiva para la resolución de conflictos y la planificación de quién será el próximo sucesor. Para lo cual, investigadores como Arenas y Rico (2014), Arteaga y Menéndez (2014) y Botero et al. (2015) destacan la utilidad de establecer normas básicas y acuerdos escritos. De igual manera, Matías y Franco (2018), Soto et al. (2018), Ahmad et al. (2020) y Ahmad et al. (2021) precisan que este momento de formalización del protocolo, permite mejorar moderadamente la estabilidad que puede tener la organización y en la proyección de sostenibilidad en el tiempo del negocio familiar.

En esta parte sucede la implementación inicial de un documento, la cual permitirá establecer normas básicas entre la familia y la empresa, así como acuerdos escritos que puedan tenerlos presentes en cualquier momento. Por lo que, el rol del protocolo familiar en esta etapa es de una herramienta preventiva de conflictos. Así mismo, mejora moderadamente en la estabilidad de estos negocios para que continúen en el tiempo.

En contraste en lo hallado por Jiménez et al. (2022) el protocolo familiar es una herramienta de gestión capaz de anticipar conflictos y promover relaciones saludables, mientras se encarga de regular situaciones en la empresa familiar. Comparándolo así con la etapa previamente mencionada, en la que predominaba la ausencia de acuerdos, y confirma lo planteado por Lucero & Caro (2024), quienes incluyen a la anticipación a los conflictos y la definición de órganos de gestión como elementos fundamentales del protocolo familiar. Con todo ello, se puede plantear que estas empresas empiezan a profesionalizarse, para generar una organización más eficiente y estable.

En la tercera etapa, que trata sobre la consolidación del protocolo familiar, se muestra como tal la profesionalización y formalización más estructurada del según las investigaciones, en la cual acompañan a la creación de consejos familiares y el fortalecimiento de la gobernanza. Para ello, Claver et al. (2015), Padilla et al. (2015) y Parada et al. (2016) evidencian la relevancia de integrar la innovación y la gestión estratégica como factores clave. Asimismo, Rueda y Rueda (2019), Barros et al. (2020), Lecounte (2020), Manzano et al. (2020), Matías y Franco (2020), Arteaga y Escribá

(2021), Brandt et al. (2021) y Gallo (2022) destacan la del protocolo fomenta una mayor cohesión familiar, una transmisión ordenada de conocimientos y una mejora en la confianza organizacional, ayuda a la sostenibilidad del negocio en el tiempo

Para esta etapa se considera consolidación, por lo mismo que ya se establecieron los protocolos formales con las reglas claras y contando con un consejo familiar. Es así que el rol del protocolo familiar regula activos que tienen este tipo de empresas como relaciones entre los miembros familiares y sus roles claros de cada integrante. Esto genera un impactando directamente en distintos grupos de intereses, teniendo de esta forma una mayor confianza y profesionalización en la organización.

De manera similar, Calabro et al. (2021) plantea que la planificación y coordinación son necesarias para afrontar amenazas a la supervivencia del negocio. Nuestros resultados confirman estas posturas, pues en la etapa de consolidación se observa un avance hacia la profesionalización, la implementación de consejos familiares y la integración de la gestión estratégica. Esto se relaciona con lo señalado por Gómez (2016), quien vincula la sostenibilidad de la empresa familiar con factores como la sucesión, la cultura y la intergeneracionalidad. En consecuencia, la consolidación del protocolo refuerza el papel del documento como garante de continuidad.

Finalmente, la etapa final está marcada por revisar y adaptar los protocolos a nuevas realidades organizacionales. Por lo mismo que a lo largo del tiempo se va a dar la incorporación de las siguientes generaciones, así mismo la introducción de estilos de liderazgo transformacional que ayude a los integrantes familiares y no familiares. Para esto, los autores Hernández y Arias (2022), Aparicio e Iturralde (2023), Abu (2023), Arteaga y Basco (2023), López et al. (2023), Moreno y Quinn (2023), Ticona y Neira (2023), Caicedo et al. (2024), Klinger et al. (2024) y Lucero y Caro (2024) coinciden que el protocolo familiar en la actualidad no solo regula los conflictos, sino que también promueve la innovación, refuerza la identidad cultural y asegura la sostenibilidad intergeneracional, incrementando la posibilidad de éxito de las empresas familiares.

En esta última etapa se le domina actualidad porque en este punto nos muestra la realidad de las empresas familiares, ya que los conflictos se gestionan mediante el diálogo estructurado y protocolos ya establecidos. En este punto, el rol del protocolo es integrar las nuevas generaciones y la visión a largo plazo que esta plasmada por el fundador a través del documento. Para lo cual, genera así una alta probabilidad de continuidad de la empresa familiar.

En la actualidad, Calabro et al. (2021) resalta que la continuidad empresarial no solo por sus estructuras formales, sino también de la capacidad de gestión que puedan tener. De acuerdo con nuestros resultados muestran que los protocolos familiares se han convertido en documentos dinámicos, revisados periódicamente y adaptados a la medida de cada empresa familiar. Autores recientes destacan la incorporación de prácticas de liderazgo transformacional, innovación y fortalecimiento de la identidad cultural. Estas evidencias amplían lo planteado por Arbesú (2019), el protocolo también es usado como un factor estratégico que impulsa la sostenibilidad y competitividad en el largo plazo. Así, se confirma que el protocolo familiar ha evolucionado desde un rol meramente regulador hacia una herramienta integral de continuidad en el tiempo.

En resumen, los resultados encontrados muestran que la gestión de los conflictos a través del protocolo familiar, el cual parte desde un escenario inicial de informalidad y

riesgo, hacia un modelo más profesionalizado, estratégico y orientado a la innovación. Para poder consolidarse como un factor clave que garantiza la supervivencia de las empresas familiares.

Conclusiones

En resumen, el protocolo familiar los últimos diez años ha evolucionado como la herramienta que gestiona la continuidad en las empresas familiares. En la cual, se incorpora las reglas y normas según cada familia, permitiendo la armonía entre la familia, la empresa y los propietarios. Por lo que, este instrumento no solo apoyará a gestionar los conflictos, sino fortalecer el compromiso de la familia empresaria con el negocio.

En definitiva, el protocolo familiar plantea mecanismos de gobernanza, las cuales permiten gestionar de manera efectiva a la familia, empresa y propiedad. Por lo cual, se determinan roles, evitando que se den las disputas de poder, se dañe la identidad familiar y los valores se pierdan.

Así mismo, se identificaron los atributos claves que posee un protocolo familiar eficiente, los cuales son la flexibilidad, el crecimiento empresarial, la resolución de conflictos y finalmente la definición de organismos de gobierno. Por lo que, permite que el protocolo conserve su esencia a través del pasar del tiempo y se vaya ajustando a la necesidad de la familia empresarial. Esto con el fin de promover una cultura de profesionalización en estas empresas, que contribuya a su competitividad y sostenibilidad.

Por último, la continuidad de la empresa no solo dependerá del diseño del protocolo familiar, sino también de la disposición de la familia para cumplir con sus principios y fomente un ambiente colaborativo. Es así como el protocolo no solo preserva el legado familiar, sino también lo convierte en una estrategia a futuro para fortalecer la capacidad de innovación, lo que garantiza la continuidad y relevancia de la empresa en un entorno cada vez más competitivo.

Recomendaciones

Se recomienda investigar el impacto que tiene el protocolo familiar en la identidad organizacional; como también la influencia en la profesionalización de la gestión. De esta forma, se contribuirá a tener más claro el papel del protocolo familiar para la continuidad de la empresa.

Así mismo, es recomendable que se estudie la influencia que tiene el protocolo familiar en el aspecto financiero de una empresa familiar, con el apoyo de evaluaciones de riesgo y decisiones de riesgo; para reforzar la percepción como una herramienta que logra contribuir a la continuidad de estas empresas.

Por otro lado, se recomienda a las empresas familiares tener un documento aprobado por todos los miembros de la familia; ya que el hecho de elaborar el protocolo familiar involucra saber cómo piensan los distintos involucrados. Planteando las distintas ideas de la familia en el protocolo familiar para lograr un acuerdo mutuo donde se establece su cultura y los valores.

A su vez, se recomienda a los gestores de las empresas familiares que aprecien la importancia de elaborar un protocolo familiar, para regular la familia, la empresa y la propiedad que son sistemas que interactúan entre sí en las distintas actividades de este tipo de empresa para garantizar su continuidad.

Finalmente, se recomienda a las instituciones de estudios superiores de Latinoamérica realicen más estudios sobre el protocolo familiar para entender cómo se desarrolla en los distintos contextos empresariales dicha herramienta de gestión.

Referencias

- Abu, H. (2023). The Effect of Leadership Styles on Creative Behavior: The Mediating Role of Succession. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), 1-20. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.1066>
- Ahmad, S.; Ahmed, K. & Mahmoud, H. (2020). Family SMEs' survival: the role of owner family and corporate social responsibility. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), 281-297. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0406>
- Ahmad, S.; Omar, R. & Quoquab, F. (2021). Family firms' sustainable longevity: the role of family involvement in business and innovation capability. *Journal of Family Business Management*, 11(1), 86-106. <https://doi.org/10.1108/JFBM-12-2019-0081>
- Amat, J. (2004). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Gestión 2000.
- Améstica, L.; King, A; Larraín, C. & Parra, Y. (2019). Succession, performance and management capacity in family companies. *Revista Dimension Empresarial*, 17 (2), 1-12. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i2.1945>
- Aparicio, G. & Iturralde, T. (2023). New research trends in sustainability in family businesses: A bibliometric literature Review. *European Journal of Family Business*, (13), 36-55. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v13i1.16744>
- Arbesú, C. (2019). Trabajando protocolos familiares eficaces que generan cohesión familiar. *Asociación de Empresas Familiares*. <https://www.aef.cl/wp-content/uploads/2020/03/Libro-6-aef.pdf>
- Arenas, H. & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30 (132), 252-258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Arteaga, R. & Basco, R. (2023). Disentangling family firm heterogeneity: Evidence from a cross-country analysis. *European Journal of Family Business*, 13(2), 162–181. <https://doi.org/10.24310/ejfb.13.2.2023.17638>
- Arteaga, R. & Escribá, A. (2020). Heterogeneity in family firms: contextualising the adoption of family governance mechanisms. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 200-222. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2019-0068>
- Arteaga, R. & Menéndez, S. (2014). Influencia del protocolo familiar en los resultados de las empresas familiares. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2518938>
- Asociación de Empresas Familiares del Perú & EY (2019). ¿Cuál es el impacto de las Familias Empresarias? Resultados 1era Encuesta de Familias Empresarias en el

- Perú. <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/es-pe/insights/entrepreneurship/documents/ey-empresas-familiares-publicacion.pdf>
- Baghel, R., Ganesh, A., Ingale, S., Villas, R., & Sahoo, T. (2023). Effects of Creativity and Innovation on the Entrepreneurial Performance of the Family Business With Special Reference to Banking Sector. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 1-14. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.996>
- Barros, I., Basco, R., Mart, N. & Hernangómez, J. (2022). Strategic management in family business. The missing concept of the familiness learning mechanism. *Journal of Family Business Management*, 12(1), 67-89. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2019-0066>
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas Familiares Dinámica, Equilibrio y Consolidación*. McGrawHill.
- Beuren, I., Politelo, L. & Martins, J. (2016). Influence of family ownership on company performance. *International Journal of Managerial Finance*, 12(5), 654-672 <https://doi.org/10.1108/IJMF-09-2014-0151>
- Botero, I., Gomez, G., Betancourt, J. & Lopez, M. (2015). Family protocols as governance tools: Understanding why and how family protocols are important in family firms. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 218-237. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2015-0001>
- Brandt, E., da Silva, M. Z., & Beck, F. (2021). Influence of family culture on enterprise risk management in brazilian companies. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(6), 1-18. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190082.en>
- Cáceres, P. (2024). Factores claves en el ciclo de vida de las empresas familiares peruanas. *Global Business Administration Journal*, 8(1), 1-8. <https://doi.org/10.31381/gbaj.v8i1.5728>
- Caicedo, A., Villanueva, N., & Garcés, L. (2024). Nurturing seeds of innovation: the relationship between entrepreneurial orientation and socio-emotional wealth and its implications for family business innovation. *Tec Empresarial*, 18(3), 12–34. <https://doi.org/10.18845/te.v18i3.7283>
- Calabró, A.; Frank, H.; Minichilli, A. & Suess, J. (2021). Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience and continuity. *Journal of Family Business Strategy*, 12(2), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100442>

- Calavia, J. (2017). Gobierno y administración en la empresa familiar. *Real Academia Europea de Doctores*. https://raed.academy/wp-content/uploads/2017/05/Web_LibroCalavia58.pdf
- Casimiro, M. & Chambel, M. (2014). Culture in small-sized Portuguese family businesses: Do first and second generations make a difference. *Management Research*, 12(1), 40-67. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-11-2012-0495>
- Claver, E., Zaragoza, P., Molina, H. & Úbeda, M. (2015). Intellectual capital in family firms: human capital identification and measurement. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 199-223. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2014-0046>
- Cortés, D. & Botero, I. (2016). Corporate governance in family businesses from Latin America, Spain and Portugal: A review of the literature. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(3), 231-254. <https://doi.org/10.1108/ARLA-03-2016-0064>
- Escribá, A. (2019). La Continuidad de la Empresa Familiar: Cómo vincular a las próximas generaciones. *Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Valencia*. https://www.uv.es/cef/web/Cuaderno%2Bde%2BTrabajo%2BLa%2Bcontinuidad%2Bde%2Bla%2BEmpresa%2BFamiliar_.pdf
- Gallo, M. (2023). Family Business Governance and Outside Directors—Expectations from an Independent Director. *European Journal of Family Business*, 13(1), 126–130. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.vi.15377>
- González, C. (2021). Sucesión Generacional Planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Innovar*, 31(81), 61-74. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574>
- González, L.; Castruita, E. & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (44), 102-131. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.44.9617>
- Gutierrez, J. (2021). Empresa de familia Gestión y Perdurabilidad. *Revista Perspectivas*, 5(20), 50-73. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.perspectivas.5.20.2020.50-73>
- Hernández, R. & Arias, T. (2022). Adapt or Perish! A Systematic Review of the Literature on Strategic Renewal and the Family Firm. *European Journal of Family Business*, 12 (2), 137–155. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v12i2.14718>

- Hillen, C. & Lavarda, C. (2020). Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura. *Innovar*, 30(77), 11-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87426>
- Jiménez, J.; Briseño, A.; García, M.; Ramírez, F.; Medina, N.; Vargas, A. & Salcido, M. (2021). Revisión sistemática: el más alto nivel de evidencia. *Ortho-Tips*, 17(4), 217-221. <https://doi.org/10.35366/102220>
- Klinger, R.; López, A.; & Lagos, F. (2024). The Role of Family Culture on the Transgenerational Transfer in Colombian Family Business. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 9(1), 127-151. <https://doi.org/10.1344/jesb2024.9.1.32893>
- Lecounte, J. (2020). Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms. *Journal of Small Business Management*, 60(3), 616-633. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1725814>
- Llanos, O. & Jabri, M. (2019). Exploring family business decline with socioemotional wealth perspective. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(1), 63-78. <https://doi.org/10.1108/ARLA-02-2018-0042>
- López, B., Maldonado, C. & Larrañaga, A. (2021). Family business in tourism: an international systematic review of literature with an emphasis on Latin America. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34(1), 88-104. <https://doi.org/10.1108/ARLA-06-2020-0140>
- López, Y.; Ramírez, D.; Hernández, A. & Duque, P. (2023). Mapeo científico de la investigación a nivel mundial sobre riqueza socioemocional y empresas familiares. *Estudios Gerenciales*, 39(167), 233-247. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5656>
- Lozano, M. (2017). Ecosystem for the emergence of spin-offs from the family business. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(3), 290-311. <https://doi.org/10.1108/ARLA-09-2015-0242>
- Lucero, M. & Caro, N. (2024). The family protocol in Argentina. A perspective from the agency and stewardship theory and a perception of family business owners and top managers. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 9(1), 57-79. <https://doi.org/10.1344/jesb2024.9.1.42757>
- Maldonado, M.; Duarte, M.; Cabrera, V. & Jiménez, E. (2020). Emprendimientos familiares: Fortalezas y debilidades para su continuidad. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(3), 563-571. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33390>

- Manzano, G.; Ayala, J. & Schumacher, A. (2021). Sucesión Exitosa: Contexto en entorno de planificación de sucesión. *Revista de Administración de Empresas*, 61(6), 1-17. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210602x>
- Marcelino, M.; Torres, A.; Novoa, J. & Camacho, A (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión. Estudio de caso. *Nova Scientia*, 14(28). <https://doi.org/10.21640/ns.v14i28.3010>
- Martínez, R.; Martínez, M. & Rojo, A. (2020). The impact of technological innovation efficiency on firm growth: The moderating role of family involvement in management. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 134-155. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2018-0210>
- Matías, C. & Franco, M. (2020). Family protocol: how it shapes succession in family firms, *Journal of Business Strategy*, 41(3), 35-44. <https://doi.org/10.1108/JBS-09-2018-0167>
- Matías, C. & Franco, M. (2021). The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 440-461. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2020-0004>
- Moreno, A., & Quinn, M. (2023). The impact of socioemotional wealth on corporate reporting readability in a multinational family-controlled firm. *Revista de Contabilidad*, 26(2), 229-240. <https://doi.org/10.6018/rcsar.453561>
- Olejniczak, T.; Pikos, A. & Goto, T. (2019). In search of continuity: Theoretical and methodological insights from a case study of a Polish centennial company. *Journal of Management History*, 25(4), 565-584. <https://doi.org/10.1108/JMH-01-2018-0008>
- Padilla, A.; Dieguez, J. & Garrido, A. (2015). Empirical research on Innovation in Family Business: literature review and proposal of an integrative framework. *Review of Business Management*, 17(56), 1064–1089. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.1915>
- Parada, M.; Müller, C. & Gimeno, A. (2016). Family firms in Ibero-America: an introduction, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(3), 219-230. <https://doi.org/10.1108/ARLA-05-2016-0128>
- Poza, E. J. (2005). *Empresas familiares*. Cengage Learning Editores.
- Rave, E., & Moreno, J. (2023). Proceso de sucesión en la empresa familiar. Estudio de caso, grandes empresas vs. pymes. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (69), 157-189. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n69a7>

- Rovelli, P.; Ferasso, M.; De Massis, A. & Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13 (3), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- Rueda, J. & Rueda, M. (2017). Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9(2), 319-344. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.2.6>
- Rueda, J. & Rueda, M. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Lúmina*, (20), 8-28. <https://doi.org/10.30554/lumina.20.3260.2019>
- Saidat, Z.; Silva, M. & Seaman, C. (2019). The relationship between corporate governance and financial performance: Evidence from Jordanian family and nonfamily firms. *Journal of Family Business Management*, 9(1), 54-78. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2017-0036>
- Soto, A.; De la Garza, M.; Esparza, J. & San Martín, J. (2018). La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 105-136. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.sefat>
- Soto, A.; de la Garza; M., Esparza, J. & San Martín, J. (2015). The influence of family relationships in the succession: A factorial analysis of Mexican enterprises. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 238-256. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2014-0036>
- Tagiuri, R. & Davis, D. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Ticona, F. & Neira, E. (2023). Sucesión generacional y continuidad empresarial en las micro y pequeñas empresas familiares del sector textil. *360: Revista de Ciencias de La Gestión*, 8(8), 1-14. <https://doi.org/10.18800/360gestion.202308.010>
- Watkins, K. & Briano, G. (2019). Sucesión y desempeño de las empresas familiares listadas en la bolsa mexicana de valores. *Contaduría y Administración*, 64(4). 1-18 <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2235>
- Zapata, L., Sanguino, R., Barroso, A., & Nicola, L. (2023). Family Business Adapting a New Digital-Based Economy: Opportunities and Challenges for Future Research. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(1), 408-425. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00871-1>

Anexos

Anexo 1. Matriz de operacionalización

Variable	Definición	Indicadores
Protocolo Familiar	El protocolo familiar es una herramienta de gestión para anticipar conflictos, contribuir y promover relaciones saludables dentro de la familia empresaria; pero principalmente definir los órganos de gestión para la empresa y la familia, por ello se incorpora reglas que permitan la gestión efectiva en la empresa (Lucero y Caro, 2024).	<ul style="list-style-type: none"> ● Anticiparse a los conflictos. ● Contribuir a la extensión. ● Resolver situaciones problemáticas. ● Definir órganos de gestión empresarial y familiar.
Continuidad	La continuidad de la empresa familiar es un proceso que comienza desde que es creada, teniendo el compromiso de la familia y formación de los integrantes de esta para los quehaceres del negocio y tomar decisiones. Las empresas familiares pasan por un ciclo de vida en la que desarrolla diversas acciones que permiten su permanencia y sostenibilidad en el tiempo (Ticona y Neira, 2023).	<ul style="list-style-type: none"> ● Propiedad ● Trabajo ● Cultura ● Conducción ● Intergeneracionalidad

Anexo 2. Matriz de consistencia

Problema de Investigación	Objetivo Principal	Hipótesis	Variable
¿Cómo ha evolucionado la gestión de conflictos través del protocolo familiar para lograr la continuidad en la empresa familiar?	Revisar la evolución de la gestión de conflictos a través del protocolo familiar para lograr la continuidad en el tiempo de la empresa familiar	Esta investigación no necesita de hipótesis	<ul style="list-style-type: none"> ● Protocolo familiar ● Continuidad
Objetivos Específicos		Categorías	
<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar las situaciones de conflicto en la empresa familiar. ● Explicar los distintos atributos del protocolo familiar. ● Exponer los elementos de la continuidad en la empresa familiar. 		<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión de Conflictos ● Protocolo Familiar ● Continuidad 	
Método			
Enfoque: Cualitativo Nivel: Básico Diseño: Revisión documental Alcance: Descriptivo		Revisar 49 artículos científicos sobre el protocolo familiar en el que interviene para la continuidad de las empresas familiares.	
Procedimiento y procesamiento			
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar una búsqueda de artículos científicos en las bases de datos. - Después se aplicará la metodología PRISMA para poder filtrar los documentos. - Posteriormente, se realizará una revisión a la literatura encontrada sobre el protocolo familiar y continuidad. - Consultar a la lista de cotejo previamente realizada para tener un criterio al momento de seleccionar y organizar la información. - Se procesará la información recopilada los resultados sobre las investigaciones del protocolo familiar y describirá cuales son los elementos del protocolo familiar que permiten la continuidad de las empresas familiar. 			

Anexo 3. Protocolo de revisión

Título	Autores	Lugar	Año	Resultados principales
La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar	Arenas A. y Rico D.	Colombia	2014	El protocolo familiar suministra las herramientas necesarias para solucionar problemas, evitar conflictos a largo plazo y fijar responsabilidades en cada rol de la empresa familiar.
Influencia del Protocolo Familiar en los Resultados de las Empresas Familiares	Arteaga, R. & Menéndez, S.	España	2014	La implementación de un protocolo familiar mejora el resultado en las empresas familiares financieramente.
La cultura en las pequeñas empresas familiares portuguesas : ¿la primera y la segunda generación marcan la diferencia?	Casimiro, M & Chambel, M.	Portugal	2014	Se comprobó en las distintas generaciones tienen un patrón cultural dentro de las empresas familiares como la edad y el nivel académico del fundador y la presencia de un profesional en recursos humanos.
Los protocolos familiares como herramientas de gobernanza: entender por qué y cómo son importantes en las empresas familiares	Botero, I.; Betancourt, G.; Betancourt, J. y López, M.	Estados Unidos	2015	El protocolo familiar involucra un proceso exhaustivo y una herramienta eficaz para prevenir conflictos, y se recomienda su elaboración, ya que permite anticipar posibles problemas en el futuro.
Capital intelectual en empresas familiares: Identificación y medición	Claver, E.; Zaragoza, C.; Molina, H. & Úbeda, M.	España	2015	Se encontró diez intangibles del capital humano en las empresas familiares que son el liderazgo, automotivación, emprendimiento, sentimiento de pertenencia, componentes familiar emocional, creatividad, habilidades, capacidades y conocimientos de la familia, relación entre padres e hijos y conocimientos de profesionales no familiares.

del capital humano				
Investigación empírica sobre la innovación en la empresa familiar: revisión de la literatura y propuesta de un marco integrador	Padilla, A.; Diéguez, J. & Garrido, A.	España	2015	Los autores desarrollan un marco integrador que identifica los principales factores y dimensiones de la innovación en este tipo de empresas.
La influencia de las relaciones familiares en la sucesión: Un análisis factorial de las empresas mexicanas	Soto, A.; Garza, M.; Esparza, J. & San Martín, J.	España	2015	Existe relevancia de la sociabilidad entre los miembros de la familia, la intensidad de la relación y la individualidad dentro de la cohesión familiar para la adaptabilidad familiar
Influencia de la propiedad familiar en el rendimiento de la empresa	Beuren, I.; Politelo, L & Sousa, M.	Brasil	2016	Las empresas familiares presentan un rendimiento inferior a las empresas no familiares, contando con una mayor participación familiar en el capital y la gestión de la empresa mejora su rendimiento.
Gobierno Corporativo en Empresas Familiares de Latinoamérica, España y Portugal	Lagos, D & Botero, I.	Latinoamerica	2016	A medida que las empresas familiares se hacen más antiguas, la familia se expande; lo que complica la relación entre la familia, el negocio y la propiedad en la empresa familiar.
Las empresas familiares en Ibero-América: Una	Parada, M.; Muller, C. & Gimeno	España	2016	Se encontró que el 78% de los artículos se centran en solo cinco temas: sucesión 20%, gestión estratégica 18%, desempeño 14%, emprendimiento 13% y gobierno corporativo 12%.

introducción				
Ecosistema para la aparición de spin-offs de la empresa familiar	Lozano, M.	Colombia	2017	Las implicaciones de la familia en el modelo organizado para que sus miembros aumenten sus posibilidades de éxito profesional y económico, mientras que las implicaciones del negocio familiar tienen que ver con la utilización eficazmente de los recursos en la creación de nuevos negocios.
Modelo econométrico de gestión exitosa para la empresa familiar colombiana	Rueda J. & Rueda M.	Colombia	2017	Una empresa familiar no representa grandes ventajas competitivas, si existe continuos conflictos de intereses entre directivos y familia, que desencadenan un desorden organizacional.
Caracterización de las empresas familiares: caso Durango Mendoza (México)	González, L.; Castruita, E. & Mendoza, R.	México	2018	Las empresas familiares en Durango predominan una estructura de gobierno centralizada con poca formalización en protocolos sucesorios y estrategias de continuidad.
Protocolo familiar: cómo configura la sucesión en las empresas familiares	Matías, C. & Franco, M.	Portugal	2018	Un protocolo familiar ayuda a la planificación de la sucesión y favorecer la continuidad, así como a la supervivencia de la empresa familiar.
La sucesión de la Empresa Familiar: Una aproximación teórica	Soto, A.; Garza, M.; Esparza, J. & San Martín, J.	Colombia	2018	Existe relación entre la sucesión y la planeación estratégica, así mismo se evidencia que hay relación entre la influencia familiar y gestión integral.
Sucesión, desempeño y capacidad de gestión en las empresas familiares	Améstica, L.; King, A.; Larraín, C. & Parra, Y.	Chile	2019	La capacidad gerencial es determinante en la sostenibilidad de estas empresas. Debido a que presenta problemas de sucesión debido a falta de planificación y falta de interés de los sucesores.

Sucesión Intergeneracional e Innovación en Empresas Familiares: Revisión de Literatura	Hillén, C. & Facín, C	Brasil	2019	El éxito de una empresa familiar está relacionado con aspectos contextuales y el involucramiento familiar en su conjunto, lo que lleva a innovaciones de diferentes tipos.
Explorando el declive de las empresas familiares desde la perspectiva de la riqueza socioemocional	Llanos, O. & Jabri, M.	Latinoamérica	2019	Cuanto mayor sea el compromiso en la implementación de estrategias como la sucesión de la gerencia, cambios importantes en el equipo de empleados y cambios en el modelo de negocios, mayores serán las probabilidades de éxito de la recuperación.
En busca de continuidad: Perspectivas teóricas y metodológicas a partir de un estudio de caso de una empresa polaca centenaria	Olejniczak, T.; Pikos, A & Goto, T.	Polonia	2019	La motivación original detrás de la recuperación y el restablecimiento de la empresa no era puramente monetaria, sino que estaba relacionada con la preservación de la riqueza socioemocional de la familia.
Definición, importancia y análisis de la empresa familiar	Rueda J. & Rueda M.	Colombia	2019	Plantea cinco estrategias para el éxito de las empresas familiares, la cual es la profesionalización, separación de los entornos de familia, propiedad y empresa mediante protocolos, establecer la planeación estratégica como instrumento de gestión, diseñar protocolos familiares y efectuar oportunamente los procesos de sucesión.
La relación entre el gobierno corporativo y el desempeño financiero: evidencia de empresas familiares y no familiares jordanas	Saidat, Z.; Silva, M. & Seaman, C.	Jordania	2019	Los autores encontraron que existe relación entre el desempeño financiero y los directores independientes en las empresas familiares para lograr continuidad.

El modelo binomial, ahorros fiscales y valor ajustado de la firma por escenarios de continuidad o disolución	Silverio, G.	Argentina	2019	Desarrollo un modelo binomial de valoración que integra el tratamiento como canasta de opciones de los ahorros fiscales con los escenarios de continuidad y liquidación.
Sucesión y desempeño de las empresas familiares listadas en la bolsa mexicana de valores	Walkins, K. & Briano, T.	México	2019	La educación y experiencia de los CEOs no tienen injerencia alguna sobre la rentabilidad empresarial, a partir del momento en que se da el traspaso del mando.
La supervivencia de las pymes familiares: el papel de la familia propietaria y la responsabilidad social empresarial	Ahmad, S., Ahmed, K. & Mahmoud, A.	Sin Especificar	2020	La participación efectiva de la familia en los negocios, la participación activa en causas sociales mejora la capacidad de una empresa para sobrevivir más tiempo.
Dirección estratégica en la empresa familiar. El concepto faltante del mecanismo de aprendizaje de la familia	Barros, I.; Basco, R., Martín, N. & Hernández, J.	España	2020	Los resultados muestran que la capacidad de las empresas familiares para acumular conocimiento interno y externo, integrar el conocimiento social, así como crear y retener conocimiento socioemocional.

Fundadores-CEO: Planificación de la sucesión para el éxito, el crecimiento y el legado de las empresas familiares	Lecounte, J.	Sin Especificar	2020	La planificación de la sucesión puede mejorar el compromiso, la continuidad y la transferencia tácita de conocimientos de la empresa familiar para los sucesores hijos.
La empresa familiar en el turismo: una revisión sistemática de literatura internacional con énfasis en Latinoamérica	López, B.; Moldonado, C. & Larrañaga, N.	Latinoamérica	2020	Los aspectos son coincidentes en las investigaciones son la importancia de la planificación de sucesión generacional; búsqueda del bienestar familiar a través del negocio; y existencia de capacidades propias.
Emprendimientos familiares: Fortalezas y debilidades para su continuidad	Maldonado, M.; Duarte, M.; Cabrera, V. & Jiménez, E.	España	2020	Los emprendimientos familiares resaltan la importancia de la cohesión familiar y la continuidad de conocimientos para asegurar el éxito, así como la permanencia de estos negocios a través de generaciones.
Sucesión exitosa: El rol del entorno y el plan de sucesión	Manzano, G.; Ayala, J.; Schumacher, J.	España	2020	Para garantizar la supervivencia y continuidad, las empresas familiares deben planificar adecuadamente la sucesión y fomentar un entorno familiar y organizacional que motive a los sucesores a asumir el liderazgo de la empresa.
El impacto de la eficiencia de la innovación tecnológica en el crecimiento de las empresas: el papel moderador	Martínez, R.; Romero, M. & Rojo, A.	España	2020	A medida que aumenta la participación de la familia en la gestión, se fortalece el efecto positivo que la eficiencia de la tecnología de la innovación ejerce sobre el crecimiento de la empresa.

de la participación de la familia en la gestión				
El papel del consejo de familia y el protocolo en la planificación del proceso sucesorio en las empresas familiares.	Matías, C. & Franco, M.	Portugal	2020	El consejo familiar y el protocolo familiar ayudan a la planificación de la sucesión, favoreciendo a la continuidad y supervivencia de la empresa familiar.
La longevidad sostenible de las empresas familiares: el papel de la participación familiar en los negocios y la capacidad de innovación	Ahmad, S., Omar, R. y Quoqub, F.	Sin Especificar	2021	Se evidencia la influencia significativa de la participación familiar en los negocios en la longevidad sostenible de las empresas familiares y la mediación parcial de la capacidad de innovación.
Heterogeneidad en las empresas familiares	Arteaga, R. & Escribá, A.	España	2021	Los protocolos familiares se asocian a contextos con alta implicación familiar en la gestión y complejidad familiar, mientras que los consejos de familia son más frecuentes cuando existe una alta complejidad organizacional y familiar.
Influencia de la cultura familiar en la gestión del riesgo empresarial en las empresas brasileñas	Brandt, E.; da Silva, M. & Beck, F.	Brasil	2021	Percibe la importancia de alinear los objetivos estratégicos de la organización con el objetivo de la familia para motivar e inspirar a los miembros no familiares, otros grupos de interés; fomentando la lealtad y el compromiso con el negocio

Sucesión generacional planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua	González, C.	México	2021	Fomenta la iniciativa de un modelo de sucesión generacional planificada en las pequeñas empresas familiares, con la finalidad de ayudar a garantizar su continuidad a través del tiempo mediante el desarrollo de los factores objetivos y subjetivos en el sucesor.
Gobierno de la empresa familiar y directores externos: Expectativas de un director independiente	Gallo, M.	España	2022	El consejero externo e independiente que pueda contar la empresa familiar, al igual que el resto de consejeros, debe estar abierto a ser evaluado periódicamente mediante un enfoque positivo, constructivo y basado en el diálogo.
¡Adaptarse o perecer! Una revisión sistemática de la literatura sobre renovación estratégica y la empresa familiar	Hernández, R & Arias, T.	España	2022	La participación de varias generaciones de la familia en la empresa es un predictor único del comportamiento emprendedor en las empresas familiares y las generaciones más nuevas tienden a ser una fuerza impulsora del cambio.
El efecto de los estilos de liderazgo en el comportamiento creativo: El papel mediador de la sucesión un estudio aplicado en las	Abu, H.	Jordania	2023	Aplicar un liderazgo transformacional en las empresas familiares crea familiaridad y motivación hacia el surgimiento de nuevas ideas creativas para mejorar su posición competitiva.

medianas y pequeñas empresas jornadas.				
Nuevas tendencias de investigación en sostenibilidad en empresas familiares: Una revisión de la literatura bibliométrica	Aparicio, G. & Iturralde, T.	España	2023	Se obtuvo un enfoque tradicional sobre la estructura de propiedad y gobernanza corporativa de las empresas familiares para lograr un desempeño de sostenibilidad a comparación de las no familiares.
Desenredando la heterogeneidad de las empresas familiares: evidencia de un estudio corporativo entre países análisis	Arteaga, R. & Basco, R.	No se especifica	2023	La prevalencia de empresas familiares "básicas" en América Latina está relacionada con una alta proactividad, una mayor satisfacción posterior a la sucesión, pero un peor desempeño de la empresa.
Efectos de la creatividad y la Innovación en el desempeño empresarial de la empresa familiar con especial referencia al sector bancario	Baghel, D., Ganesh, P., Ingale, P., Villas, M. & Sahoo, A.	Estados Unidos	2023	La innovación y la creatividad juegan el papel más importante en caso de mejora del desempeño de los empresarios en el sector interno de trabajo de la organización.

Mapeo científico de la investigación a nivel mundial sobre la riqueza socioemocional y empresas familiares	López, Y.; Ramírez, D.; Hernández, A. & Duque, P.	España	2023	Este trabajo descubre cuatro corrientes: La estrategia corporativa, temas de innovación y administración del conocimiento como elementos de creación de valor, el desempeño en la distinción de la propiedad y la gestión, finalmente la relación que existe entre la internacionalización con el desempeño y el cambio de directivos en empresas familiares
La influencia de la riqueza socioemocional en la legibilidad de la información financiera de una empresa familiar multinacional	Moreno, A. & Quinn, M.	España	2023	Existe una relación positiva entre la identidad familiar y la legibilidad en el período en el que la empresa estudiada se considera una empresa familiar.
Sucesión generacional y continuidad empresarial en las micro y pequeñas empresas familiares del sector textil	Ticona F. & Neira, E.	Perú	2023	La falta de profesionalismo y el anhelo de superación de los empresarios son cada vez más complejos, llegando las compañías en algunos casos a desaparecer en la primera generación.
Cultivando semillas de innovación: La relación entre la orientación emprendedora y la riqueza socioemocional y sus implicaciones en las	Caicedo, A., Villanueva, N. & Gárces, L.	España	2024	Las empresas familiares pueden adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes, abriendo así nuevas oportunidades de mercado.

empresas familiares				
El papel de la cultura familiar en la transferencia transgeneracional en la empresa familiar colombiana	Klinger, W.; López, M. & Lagos, D.	Colombia	2024	El tipo de cultura familiar influye en el proceso de transferencia transgeneracional a través de la preparación para la sucesión, los valores, el proceso de toma de decisiones y el nivel de compromiso
El protocolo familiar en Argentina. Una perspectiva desde la teoría de la agencia y la corresponsabilidad y una percepción los propietarios y altos directivos de empresas familiares	Lucero, M. & Caro, N.	Argentina	2024	El protocolo familiar ayuda a la continuación de una empresa familiar cuando incluye normas que disminuyen los problemas de agencia y promueven un comportamiento de gestión.

Anexo 4. Validación por expertos



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mgtr. Roberto Manuel Anchorena Roggeroni, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el título profesional de **Licenciado en Administración de empresas**, titulado "**Revisión Documental del Protocolo Familiar en las Empresas Familiares**"; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente Orlando Isaias Gonzales Manchay

Chiclayo, 02 de mayo de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Anchorena', is written over a horizontal line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mgtr. Roberto Manuel Anchorena Roggeroni

Cargo Actual: Docente FFCCEE



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Jorge Huarachi Chavez**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el título profesional de **Licenciado en Administración de empresas**, titulado "**Revisión Documental del Protocolo Familiar en las Empresas Familiares**"; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente Orlando Isaias Gonzales Manchay

Chiclayo, 04 de mayo de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Jorge Huarachi Chavez', is written over a horizontal dashed line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: JORGE HUARACHI CHAVEZ

Cargo Actual: DOCENTE



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Richard Ignacio Montes Tocto**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el título profesional de **Licenciado en Administración de empresas**, titulado **“Revisión Documental del Protocolo Familiar en las Empresas Familiares”**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente Orlando Isaias Gonzales Manchay

Chiclayo, 04 de mayo de 2024.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Mtro. Richard Ignacio Montes Tocto

Cargo Actual:__ Gerente General Codex Perú Trade, Docente USAT, UTP



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Orlando Isaias Gonzales Manchay**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del informe de tesis para obtener el título profesional de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado "**Revisión Documental del Protocolo Familiar en las Empresas Familiares**"; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente Orlando Isaias Gonzales Manchay

Chiclayo, 04 de mayo de 2024.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Edgar Hernán Solórzano", is written over a horizontal dashed line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Dr./ Mg./Lic. Nombre: Edgar Hernán Solórzano Maco
Cargo Actual: Coordinador de Informing.