

**Cambio generacional y su incidencia en las
empresas familiares en la ciudad de Portoviejo**

**Generational Change and Its Impact on
Family Businesses in the City of Portoviejo**

Gabriela Monserrate Cevallos-Castro¹
Universidad Técnica de Manabí
gcevallos3341@utm.edu.ec

Casilda Paquisha Intriago-Mora²
Universidad Técnica de Manabí
paquisha.intriago@utm.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2025.4.3311

V10-N4 (jul) 2025, pp 436-448 | Recibido: 04 de junio del 2025 - Aceptado: 05 de julio del 2025 (2 ronda rev.)

1 ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4017-3173>. Estudiante de Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Técnica de Manabí.

2 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3786-3948>. Docente Investigadora de la Universidad Técnica de Manabí. Doctora en Ciencias Contables y Financieras, Magíster en Gerencia Educativa, Magíster en Evaluación, Certificación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, y Magíster en Gestión Pública y Buen Gobierno.

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

En el contexto ecuatoriano, las empresas familiares representan un componente esencial del tejido productivo. No obstante, enfrentan desafíos significativos relacionados con el cambio generacional, cuya gestión inadecuada puede comprometer su sostenibilidad. Este estudio tuvo como objetivo analizar la incidencia del cambio generacional en las empresas familiares en la ciudad de Portoviejo. Se adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental, con diseño transversal y nivel descriptivo-correlacional. Se aplicó un cuestionario estructurado a una muestra no probabilística de 85 representantes de empresas familiares activas, utilizando una escala tipo Likert en ocho dimensiones. La fiabilidad del instrumento se confirmó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, y los datos fueron procesados con SPSS versión 26 mediante análisis de regresión múltiple y validación de hipótesis estructurales. Los resultados evidenciaron que cinco de las seis hipótesis formuladas fueron aceptadas, destacando la influencia positiva de la profesionalización, la formación del sucesor y, especialmente, del liderazgo emergente, como predictor clave de sostenibilidad. En cambio, la gestión de conflictos generacionales no mostró un efecto significativo. Se concluye que la transición generacional debe abordarse desde una visión estratégica que articule liderazgo, institucionalización y adaptación organizacional.

Palabras clave: sucesión empresarial; liderazgo emergente; empresas familiares; sostenibilidad; transición generacional.

ABSTRACT

In the Ecuadorian context, family businesses constitute an essential component of the productive fabric. However, they face significant challenges related to generational change, the mismanagement of which can compromise their sustainability. This study aimed to analyze the impact of generational change on family businesses in the city of Portoviejo. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, and descriptive-correlational approach was adopted. A structured questionnaire was applied to a non-probabilistic sample of 85 representatives of active family businesses, using a Likert-type scale across eight dimensions. The reliability of the instrument was confirmed through Cronbach's alpha coefficient, and the data were processed using SPSS version 26 through multiple regression analysis and validation of structural hypotheses. The results showed that five out of six hypotheses were accepted, highlighting the positive influence of professionalization, successor training, and especially emerging leadership as a key predictor of sustainability. In contrast, the management of generational conflicts did not show a significant effect. It is concluded that generational transition should be addressed from a strategic perspective that integrates leadership, institutionalization, and organizational adaptation.

Keywords: business succession; emerging leadership; family businesses; sustainability; generational transition.

Introducción

En las últimas décadas, el estudio de las empresas familiares ha cobrado relevancia dentro del ámbito académico y empresarial, especialmente en contextos donde este tipo de organización representa un pilar fundamental de la economía local (Díaz-Moriana et al., 2019; Gatto, 2020). Diversas investigaciones han documentado que el cambio generacional constituye uno de los principales desafíos que enfrentan estas empresas, dado que involucra procesos complejos de sucesión, continuidad y adaptación a nuevas dinámicas organizativas (Buchanan et al., 2005; Filser et al., 2013; Ouiakoub & Rehm, 2025). No obstante, el proceso de sucesión generacional continúa representando un factor de riesgo crítico. De acuerdo con Hermosa-Vega (2022), la falta de preparación, planificación y comunicación intergeneracional influye de manera determinante en la continuidad del negocio familiar. En países como Colombia, México y Perú, se ha demostrado que la segunda generación solo logra consolidar el 30 % de las empresas familiares, y apenas el 10 % sobrevive a la tercera generación (Huacca-Incacutipa et al., 2022; Vazquez et al., 2020). Estos datos revelan la vulnerabilidad estructural que enfrentan este tipo de organizaciones ante el relevo generacional.

En el contexto ecuatoriano, las empresas familiares representan aproximadamente el 85 % de las unidades productivas, lo que subraya su importancia en el desarrollo económico nacional (Cabanilla, 2019). No obstante, investigaciones recientes en la ciudad de Portoviejo, Manabí, evidencian serias debilidades en aspectos organizacionales claves que comprometen su sostenibilidad. Según Guillén y García-Briones (2025), la ausencia de una cultura organizacional consolidada, la inexistencia de protocolos para la sucesión generacional, y la baja formalización de los procesos internos configuran un escenario de alta vulnerabilidad. Específicamente, se identificó que la dimensión de planificación sucesoria presentó una de las puntuaciones promedio más bajas en el análisis multivariado, reflejando una limitada preparación para enfrentar el relevo generacional. Asimismo, se advirtió una débil gestión del cambio y escasas

prácticas de profesionalización, elementos que, combinados, dificultan la transferencia efectiva del liderazgo y reducen la capacidad adaptativa frente a los desafíos del entorno empresarial contemporáneo.

A pesar de los avances teóricos sobre la sucesión en empresas familiares, se han identificado vacíos relevantes en la literatura, especialmente en lo que respecta al análisis empírico de estas dinámicas en contextos locales como el de Portoviejo. Existen pocas investigaciones que integren variables socioeconómicas, culturales y organizativas que expliquen la transición entre generaciones desde una perspectiva holística, lo cual limita el diseño de políticas y estrategias de acompañamiento específicas. Por tanto, la realización del presente estudio reviste especial importancia, dado que permitirá analizar, desde un enfoque científico y territorial, cómo el cambio generacional incide en la sostenibilidad de las empresas familiares de Portoviejo. Este análisis contribuirá al fortalecimiento de capacidades locales, al diseño de intervenciones dirigidas al acompañamiento del proceso sucesorio y al desarrollo de modelos de gestión que integren las perspectivas de diferentes generaciones en beneficio del desarrollo económico local y regional.

En atención a los antecedentes expuestos y a las problemáticas identificadas en el contexto local, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo incide el cambio generacional en las empresas familiares de la ciudad de Portoviejo? Este interrogante busca guiar el presente estudio hacia una comprensión profunda de los efectos que genera el proceso sucesorio en la estructura, funcionamiento y sostenibilidad de este tipo de organizaciones. Aunado a ello, se plantean las siguientes hipótesis:

H_1 = Una planificación formal y temprana de la sucesión se relaciona positivamente con la longevidad y estabilidad de las empresas familiares en Portoviejo.

H_2 = La formación académica especializada del sucesor, particularmente en

áreas clave para el negocio, influye positivamente en la adopción de prácticas innovadoras y en la eficiencia operativa de las empresas familiares.

H_3 = Una participación activa y progresiva de la siguiente generación en la gestión y la toma de decisiones estratégicas se asocia con una mayor adaptabilidad y crecimiento de las empresas familiares.

H_4 = La implementación de estructuras organizativas profesionales y procesos formalizados tiene un impacto positivo en la eficiencia, transparencia y sostenibilidad de las empresas familiares.

H_5 = Una gestión eficaz de los conflictos generacionales se relaciona positivamente con la armonía familiar, la toma de decisiones consensuada y la continuidad del negocio en las empresas familiares.

H_6 = La capacidad de adaptación al entorno cambiante del mercado se relaciona positivamente con la resiliencia y el crecimiento a largo plazo de las empresas familiares.

Para dar respuesta a la pregunta y a las hipótesis, se propone analizar la incidencia del cambio generacional en las empresas familiares en la ciudad de Portoviejo, con el fin de identificar los factores internos y externos que influyen en la continuidad del negocio, evaluar las prácticas de planificación sucesoria existentes y proponer lineamientos estratégicos que contribuyan a fortalecer la gestión intergeneracional.

Materiales y Métodos

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que permitió medir, analizar de manera objetiva la incidencia del cambio generacional en las empresas familiares. El tipo de investigación fue no experimental y el diseño adoptado fue transversal, dado que la recolección de los datos se efectuó en un único momento temporal. En cuanto al nivel de investigación, se enmarcó dentro del nivel descriptivo-correlacional, lo que permitió identificar relaciones entre las variables

analizadas sin manipular los elementos del entorno.

La caracterización sociodemográfica de los participantes permitió contextualizar la información recolectada sobre el cambio generacional en las empresas familiares de la ciudad de Portoviejo. La población objeto de estudio estuvo constituida por empresas familiares activas, formalmente inscritas en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) y con operación comercial comprobada. La muestra se seleccionó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia e incluyó a 85 representantes de empresas familiares, asegurando la participación de individuos pertenecientes a una o más generaciones involucradas en la gestión del negocio.

Tabla 1.
Distribución sociodemográfica de los participantes del estudio (n = 85)

Categoría	Opción	Frecuencia	Porcentaje
Rango de edad	Menos de 25 años	6	7,1
	25 a 34 años	6	7,1
	35 a 44 años	44	51,8
	45 a 54 años	19	22,4
	55 años o más	10	11,8
	Total	85	100,0
Género	Femenino	64	75,3
	Masculino	21	24,7
	Total	85	100,0
Relación con la empresa familiar	Colaborador no familiar	20	23,5
	Fundador/a	33	38,8
	Miembro de la segunda generación	12	14,1
	Miembro de la tercera generación o posterior	6	7,1
	Clientes	8	9,4
	Amigos	6	7,1
	Total	85	100,0
Tiempo de funcionamiento de la empresa familiar	Menos de 5 años	27	31,8
	Entre 6 y 10 años	13	15,3
	Entre 11 y 20 años	30	35,3
	Más de 20 años	15	17,6
	Total	85	100,0
Tamaño de la empresa (número aproximado de empleados)	1 a 5 empleados	29	34,1
	6 a 10 empleados	20	23,5
	11 a 20 empleados	24	28,2
	Más de 20 empleados	12	14,1
	Total	85	100,0

Los resultados evidencian que la mayoría de los participantes se encuentra en el grupo etario de 35 a 44 años (51,8 %), lo cual, junto con la alta proporción de fundadores (38,8 %) y miembros de segunda generación (14,1 %), indica que el cambio generacional se encuentra en una etapa activa. Además, se observó una notable participación femenina (75,3 %), lo que sugiere una creciente incorporación de mujeres en funciones de liderazgo dentro de las empresas familiares, fenómeno que amerita un análisis más profundo desde la perspectiva de género. Por otro lado, el 66,6 % de las empresas analizadas tienen más de seis años de operación, y el 35,3 % se ubica en el rango de 11 a 20 años, lo que revela una trayectoria que favorece

la sucesión estructurada. Finalmente, más del 60 % de las unidades productivas son micro o pequeñas empresas con hasta diez empleados, lo que implica estructuras flexibles, pero también mayor exposición a riesgos derivados de la transición generacional.

Por otra parte, se diseñó un instrumento de medición compuesto por 40 ítems distribuidos en ocho dimensiones clave vinculadas al cambio generacional y su impacto en la sostenibilidad de las empresas familiares. La aplicación del cuestionario, en formato físico y digital, permitió captar con amplitud la percepción de los participantes. Con el fin de garantizar la validez interna y la consistencia del instrumento, se aplicó el coeficiente alfa de Cronbach, una técnica ampliamente reconocida para evaluar la fiabilidad de escalas tipo Likert. A continuación, se presenta la tabla de resultados obtenidos para cada una de las dimensiones, así como el valor de confiabilidad general del instrumento.

Tabla 2.
Coeficientes de fiabilidad interna por dimensión del instrumento

Factores	Alfa de Cronbach	N de elementos
Planificación de la sucesión	0,926	5
Formación del sucesor	0,904	5
Participación de la generación fundadora	0,865	5
Profesionalización y formalización	0,920	5
Gestión de conflictos generacionales	0,927	5
Adaptación al entorno y liderazgo emergente	0,949	5
Continuidad y sostenibilidad del negocio	0,960	5
Cultura familiar y valores compartidos	0,923	5
Total	0,980	40

Los resultados obtenidos en el análisis de fiabilidad revelan una alta consistencia interna del instrumento aplicado, ya que todas las dimensiones superaron holgadamente el umbral mínimo aceptado de 0,70 establecido en la literatura metodológica. En particular, la dimensión Continuidad y sostenibilidad del negocio presentó el valor más alto ($\alpha = 0,960$), seguida de Adaptación al entorno y liderazgo emergente ($\alpha = 0,949$), lo que sugiere una notable

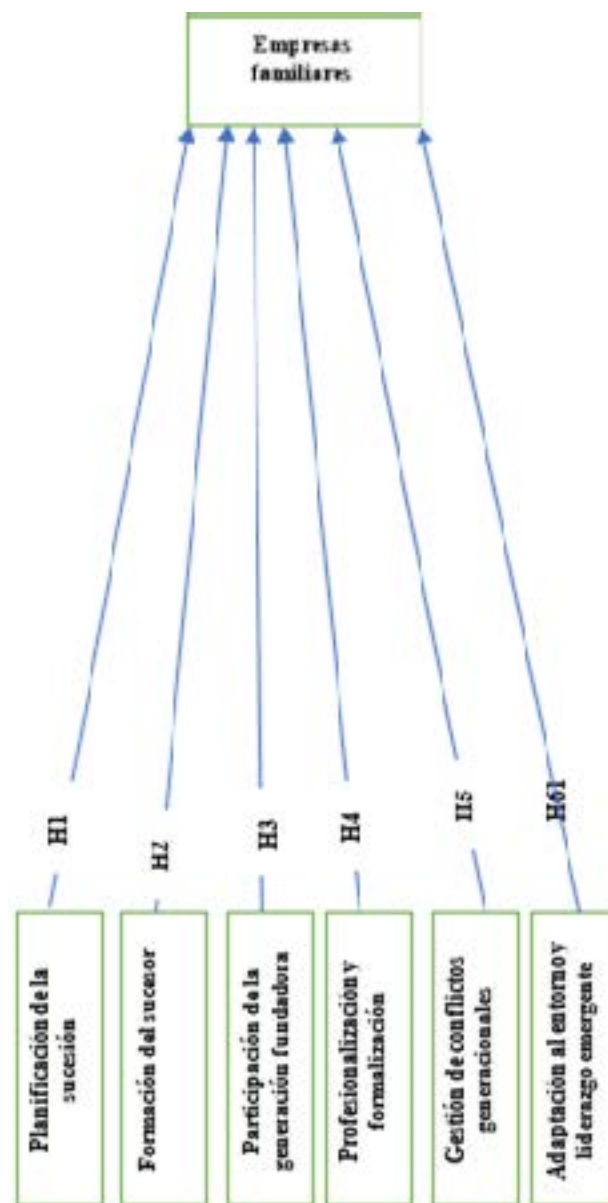
coherencia entre los ítems que componen estas escalas. Del mismo modo, las demás dimensiones, como Gestión de conflictos generacionales ($\alpha = 0,927$), Cultura familiar y valores compartidos ($\alpha = 0,923$), Planificación de la sucesión ($\alpha = 0,926$), y Formación del sucesor ($\alpha = 0,904$), reflejan una adecuada homogeneidad interna. Este desempeño estadístico garantiza que las mediciones realizadas se mantuvieron estables y consistentes, favoreciendo así la validez de las inferencias derivadas del análisis empírico.

El cuestionario utilizado fue de elaboración propia y estructurado con base en referentes teóricos relevantes para el estudio del cambio generacional en empresas familiares. El instrumento fue validado mediante juicio de expertos y estuvo conformado por 40 ítems distribuidos en ocho dimensiones clave, cada una representando un factor determinante en la gestión intergeneracional. Su aplicación se realizó tanto en formato físico como digital, dependiendo de la disponibilidad del participante. Las respuestas se recogieron utilizando una escala tipo Likert de cinco puntos y se complementaron con cinco preguntas sociodemográficas. Los datos fueron procesados con el software IBM SPSS Statistics versión 26, mediante el cual se aplicaron análisis descriptivos, pruebas de confiabilidad (alfa de Cronbach) y análisis correlacionales y de agrupamiento. Estos procedimientos permitieron identificar patrones relacionales entre las variables analizadas y proporcionaron una base metodológica sólida para examinar la incidencia del cambio generacional en la sostenibilidad de las empresas familiares del cantón Portoviejo.

A continuación, se presenta la figura que representa el modelo teórico propuesto en este estudio, en el cual se plantean las hipótesis estructurales que vinculan las dimensiones del cambio generacional con el desempeño de las empresas familiares.

Figura 1.

Modelo hipotético de relación entre el cambio generacional y las empresas familiares



La Figura 1 ilustra la estructura conceptual del estudio, donde se representan las relaciones directas hipotetizadas entre seis dimensiones clave del cambio generacional y la variable dependiente *empresas familiares*. Estas dimensiones incluyen la planificación de la sucesión (H1), la formación del sucesor (H2), la participación de la generación fundadora (H3), la profesionalización y formalización (H4), la gestión de conflictos generacionales (H5), y la adaptación al entorno con liderazgo emergente (H6). Cada una de estas rutas representa una hipótesis orientada a explicar el efecto que los procesos sucesorios e intergeneracionales

ejercen sobre la continuidad, sostenibilidad y desempeño organizacional de las empresas familiares. Este modelo sirvió como base para el análisis empírico posterior y permitió validar, a través de técnicas estadísticas, la incidencia diferencial de cada dimensión, identificando aquellas que aportan significativamente a la consolidación de un relevo generacional efectivo.

Resultados y Discusión

La presente sección expone los hallazgos derivados del análisis empírico realizado para determinar la incidencia de factores asociados al cambio generacional sobre la cultura familiar y los valores compartidos en las empresas familiares de Portoviejo. Para ello, se aplicó un modelo de regresión lineal múltiple que permite identificar cuáles de las dimensiones evaluadas actúan como predictores significativos de la variable dependiente. Los resultados se presentan de forma detallada en la Tabla 3, la cual recoge los coeficientes no estandarizados y estandarizados, los valores t, los niveles de significancia estadística, así como los intervalos de confianza para cada predictor incluido en el modelo.

Tabla 3.

Modelo predictivo de cambio generacional y su incidencia cultura familiar y valores compartidos en las empresas familiares

Empresas familiares	Cambio generacional	Cultura familiar y valores compartidos					
		(Constante)	Planificación de la sucesión	Formación del sucesor	Profesionalización y formalización	Gestión de conflictos generacionales	Adaptación al entorno y liderazgo emergente
	Coeficientes no estandarizados	3,795	-0,197	0,210	0,337	0,087	0,415
	B						
	Desv. Error	1,165	0,063	0,066	0,083	0,094	0,089
	Coeficientes estandarizados		-0,297	0,286	0,346	0,114	0,540
	Beta						
	t	3,259	-3,136	3,167	4,086	0,926	4,669
	Sig.	0,002	0,002	0,002	0,000	0,357	0,000
	95,0% intervalo de confianza para B						
	Límite inferior	1,476	-0,322	0,078	0,173	-0,100	0,238
	Límite superior	6,114	-0,072	0,342	0,502	0,273	0,592

La Tabla 3 permite identificar que cuatro de las cinco dimensiones asociadas al cambio generacional inciden de forma significativa sobre la cultura familiar y los valores compartidos. El predictor más influyente fue adaptación al entorno y liderazgo emergente ($\beta = 0,540$; $p < 0,001$), lo que evidencia que el liderazgo de las nuevas generaciones, cuando es capaz de

integrar innovación con visión organizacional, fortalece la cohesión familiar. Esta relación ha sido destacada por Núñez-Liberio y Ruiz-López (2023) quienes señalan que la capacidad de adaptación es clave para garantizar la continuidad del legado familiar en contextos dinámicos. Asimismo, profesionalización y formalización ($\beta = 0,346$; $p < 0,001$) y formación del sucesor ($\beta = 0,286$; $p = 0,002$) también presentaron relaciones positivas y estadísticamente significativas, lo cual coincide con los hallazgos de Fischer-Kreer et al. (2021) quienes afirman que la estructuración organizacional y el desarrollo formativo de los sucesores constituyen elementos esenciales para preservar los principios identitarios de las empresas familiares.

Por el contrario, planificación de la sucesión mostró una relación negativa significativa ($\beta = -0,297$; $p = 0,002$), lo que podría interpretarse como un efecto adverso derivado de procesos sucesorios mal gestionados desde el punto de vista relacional, situación señalada por Soto Maciel et al. (2019) quien advierte sobre los riesgos de implementar sucesiones formales sin el acompañamiento emocional y comunicativo adecuado. Finalmente, gestión de conflictos generacionales no presentó efectos significativos ($p = 0,357$), lo cual sugiere que la resolución de discrepancias entre generaciones no incide directamente en la transmisión de valores, aunque sí podría afectar otras dimensiones del funcionamiento organizacional. Estos hallazgos permiten identificar con mayor precisión los componentes críticos que deben fortalecerse en la gestión intergeneracional para preservar la identidad cultural en el tiempo.

Para profundizar en el análisis del impacto del cambio generacional en la sostenibilidad de las empresas familiares, se desarrolló un modelo de regresión lineal múltiple. Este permitió evaluar la contribución de seis dimensiones predictoras a la variable dependiente continuidad y sostenibilidad del negocio. La Tabla 4 resume los coeficientes obtenidos, los valores t, los niveles de significancia estadística y los intervalos de confianza correspondientes para cada variable independiente.

Tabla 4.

Modelo predictivo de cambio generacional y su incidencia en la continuidad y sostenibilidad del negocio en las empresas familiares

VD	VI	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	95,0% intervalo de confianza para B	
		B	Desv. Error				Límite inferior	Límite superior
Continuidad y sostenibilidad del negocio	(Constante)	0,079	1,257		0,063	0,950	-2,425	2,582
	Planificación de la sucesión	0,001	0,068	0,001	0,017	0,986	-0,134	0,136
	Formación del sucesor	0,021	0,070	0,022	0,300	0,765	-0,119	0,161
	Participación de la generación fundadora	0,022	0,088	0,017	0,253	0,801	-0,152	0,197
	Profesionalización y formalización	0,032	0,111	0,032	0,289	0,774	-0,190	0,254
	Gestión de conflictos generacionales	0,408 0,405	0,144	0,405	2,834	0,006	0,121	0,695
	Adaptación al entorno y liderazgo emergente	0,506 0,095 0,499			5,314 0,000 0,317			

Los resultados evidencian que únicamente dos variables explican significativamente la sostenibilidad del negocio: gestión de conflictos generacionales ($\beta = 0,405$; $p = 0,006$) y adaptación al entorno y liderazgo emergente ($\beta =$

0,499; $p < 0,001$). Esto indica que la capacidad de manejar tensiones intergeneracionales de forma estructurada y el liderazgo transformacional ejercido por las nuevas generaciones son elementos determinantes para preservar la continuidad organizacional. Estas observaciones coinciden con los planteamientos de Schulze y Pinkow (2020), quienes destacan que la habilidad para resolver conflictos internos fortalece la resiliencia institucional, y con lo señalado por Uhl-Bien et al. (2007), quienes afirman que el liderazgo emergente, si bien introduce cambios en el modelo de gestión, puede consolidar la visión estratégica y proyectar el negocio a largo plazo.

Por el contrario, dimensiones como planificación de la sucesión, formación del sucesor, participación de la generación fundadora y profesionalización y formalización no mostraron relaciones significativas con la variable dependiente, lo que podría atribuirse a su limitada aplicación o a su implementación superficial en el contexto local. Esto confirma los hallazgos de Tahir y Baradie (2022), quienes documentaron una baja institucionalización de procesos sucesorios en las empresas familiares. Estos resultados reafirman que para alcanzar sostenibilidad intergeneracional no basta con estructurar mecanismos formales, sino que resulta indispensable fomentar prácticas dinámicas de liderazgo y una gestión proactiva de las tensiones familiares.

Para establecer la relación global entre el cambio generacional y la dinámica organizacional de las empresas familiares, se construyó un modelo de regresión lineal simple. Este análisis permitió evaluar el impacto directo del cambio generacional, entendido como un constructo integrado por diversas dimensiones sucesorias, sobre la sostenibilidad y desempeño general de las empresas familiares del cantón Portoviejo. La Tabla 5 presenta los coeficientes del modelo, los valores de significancia estadística y los respectivos intervalos de confianza.

Tabla 5.

Modelo predictivo de cambio generacional y su incidencia en las empresas familiares

Empresas familiares		VD	
Cambio generacional		VI	
(Constante)			
0,291	6,996	B	Coeficientes no estandarizados
0,015	1,778	Desv. Error	
0,907		Beta	Coeficientes estandarizados
19,418	3,936	T	
0,000	0,000	Sig.	
0,261	3,459	Límite inferior	95,0% intervalo de confianza para B
0,321	10,533	Límite superior	

Los resultados del modelo indican que el cambio generacional ejerce una influencia altamente significativa y positiva sobre la variable empresas familiares ($\beta = 0,907$; $p < 0,001$). El valor del coeficiente estandarizado sugiere un efecto fuerte y directo, lo cual valida la hipótesis de que una adecuada gestión del relevo generacional constituye un factor determinante en la sostenibilidad y continuidad de este tipo de organizaciones. Estos hallazgos se alinean con lo señalado por Shahzad et al. (2024), quien sostiene que la transición generacional bien estructurada permite mantener la identidad corporativa, fortalecer la cohesión organizacional y mejorar el desempeño intergeneracional.

Asimismo, el elevado nivel de significancia estadística y la estrechez del intervalo de confianza reflejan una relación robusta y confiable, reforzando la idea de que la profesionalización de la sucesión, el liderazgo adaptativo y la preservación de los valores familiares constituyen pilares estratégicos para la supervivencia de la empresa familiar. En

línea con esto, Malik y Garg (2020) afirman que las organizaciones que logran integrar el cambio generacional como una oportunidad de transformación estructural aumentan su capacidad de resiliencia frente a los desafíos del entorno. Por tanto, los resultados obtenidos respaldan empíricamente la necesidad de fortalecer políticas de acompañamiento intergeneracional que favorezcan procesos sucesorios sostenibles, especialmente en economías locales donde este tipo de empresas representan un componente fundamental del tejido productivo.

Con el propósito de contrastar empíricamente las hipótesis planteadas, se procedió a validar las relaciones directas entre las dimensiones del cambio generacional y su incidencia en las empresas familiares mediante un modelo estructural. Esta aproximación permitió identificar cuáles factores presentan efectos estadísticamente significativos sobre la dinámica organizacional de estas entidades. A continuación, se presentan los resultados consolidados en la Tabla 6, que incluye los coeficientes no estandarizados y estandarizados, los valores t, los niveles de significancia y el estado de aceptación o rechazo de cada hipótesis.

Tabla 6.
Validation of the hypotheses

Hipótesis	Relación directa	λ no estandarizado	β estandarizado	t	p-valor	Resultado
H1	Planificación de la sucesión <-> Empresas familiares	-0,226	-0,158	-2,542	0,013	Aceptada
H2	Formación del sucesor <-> Empresas familiares	0,231	0,146	2,501	0,015	Aceptada
H3	Participación de la generación fundadora <-> Empresas familiares	0,366	0,174	3,182	0,002	Aceptada
H4	Profesionalización y formalización <-> Empresas familiares	0,310	0,190	2,123	0,037	Aceptada
H5	Gestión de conflictos generacionales <-> Empresas familiares	0,235	0,143	1,246	0,217	No Aceptada
H6	Adaptación al entorno y liderazgo emergente <-> Empresas familiares	0,954	0,577	7,637	0,000	Aceptada

Los resultados reflejan que cinco de las seis hipótesis fueron aceptadas al presentar relaciones directas significativas con la variable dependiente empresas familiares. Destaca la influencia de adaptación al entorno y liderazgo emergente ($\beta = 0,577$; $p < 0,001$), lo cual confirma su relevancia como factor estratégico para la continuidad del negocio en contextos dinámicos, como han evidenciado Torner (2023) al demostrar que el liderazgo intergeneracional incrementa la capacidad de respuesta organizacional. Asimismo, variables como formación del sucesor ($\beta = 0,146$) y profesionalización ($\beta = 0,190$) reforzaron la premisa de que el capital humano y

la institucionalización de prácticas empresariales son componentes clave en el fortalecimiento de la sostenibilidad organizacional, tal como argumentan Karman (2019).

En contraste, la hipótesis H5 no fue aceptada, al no presentar significancia estadística ($p = 0,217$). Este resultado sugiere que la gestión de conflictos generacionales, aunque relevante en otros ámbitos organizativos, no muestra una relación directa con la percepción global de continuidad o desempeño de las empresas familiares. Esta observación se alinea con lo planteado por Qiu y Freel (2020), quienes señalan que los conflictos intergeneracionales afectan principalmente aspectos relacionales internos, pero no necesariamente comprometen la viabilidad estructural del negocio. La validación de estas hipótesis permite identificar con claridad los factores críticos a ser priorizados en la formulación de políticas de fortalecimiento del relevo generacional en el entorno empresarial familiar.

Conclusiones

El presente estudio permitió examinar con profundidad la incidencia del cambio generacional en las empresas familiares de la ciudad de Portoviejo, evidenciando cómo los factores internos de sucesión influyen en la sostenibilidad organizacional. Mediante un enfoque cuantitativo, se aplicaron modelos de regresión y validación estructural que posibilitaron evaluar el comportamiento de diversas dimensiones vinculadas al relevo generacional. Con ello, se dio cumplimiento al objetivo planteado y se logró dar respuesta a la pregunta de investigación, confirmando que el cambio generacional incide de forma significativa en la continuidad, cultura organizacional y desempeño de las empresas familiares.

Los resultados demostraron que cinco de las seis hipótesis formuladas fueron aceptadas, destacando que factores como el liderazgo emergente, la profesionalización y la formación del sucesor contribuyen positivamente a la sostenibilidad y cohesión intergeneracional. La dimensión de adaptación al entorno y liderazgo

emergente fue el predictor más influyente, mientras que la gestión de conflictos generacionales no presentó una relación estadísticamente significativa. Estos hallazgos permiten concluir que una transición generacional exitosa depende no solo de la planificación formal, sino también del fortalecimiento del liderazgo joven y de la institucionalización de procesos estratégicos.

Entre las limitaciones del estudio se reconoce el uso de un muestreo no probabilístico, lo que restringe la extrapolación de los resultados. Tampoco se abordaron las dimensiones emocionales o afectivas del relevo generacional, ni se incorporaron comparaciones interprovinciales o intersectoriales. Como líneas futuras de investigación, se plantea la necesidad de ampliar el alcance territorial del análisis, incorporar enfoques mixtos para capturar con mayor profundidad la experiencia de sucesión, e incluir variables contextuales que permitan generar modelos predictivos más integrales para el fortalecimiento de las empresas familiares en escenarios de cambio.

Referencias bibliográficas

- Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamont, S. Saint, Neath, A., & Whitby, E. (2005). No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 189–205. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00111.x>
- Cabanilla, G. (2019). Caracterización del perfil del empresario, análisis del impacto en la gestión de la pyme familiar : caso empresarios ecuatorianos de pequeñas y medianas empresas familiares [Université de Bordeaux]. <https://theses.hal.science/tel-02291823v1>
- Díaz-Moriana, V., Hogan, T., Clinton, E., & Brophy, M. (2019). Defining Family Business: A Closer Look at Definitional Heterogeneity. In *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms* (pp. 333–374). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_13

- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256–277. <https://doi.org/10.1108/01409171311306409>
- Fischer-Kreer, D., Greven, A., Eichwald, I. C., Bendig, D., & Brettel, M. (2021). Organizational Psychological Capital in Family Firms: the Role of Family Firm Heterogeneity. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(3–4), 413–441. <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00124-6>
- Gatto, A. (2020). A pluralistic approach to economic and business sustainability: A critical meta-synthesis of foundations, metrics, and evidence of human and local development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1525–1539. <https://doi.org/10.1002/csr.1912>
- Guillén González, M. G., & García Briones, M. Y. (2025). Cultura organizacional de las empresas familiares del Cantón Portoviejo. *Revista San Gregorio*, 1(Especial_2), 7–14. https://doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_2.3220
- Hermosa-Vega, G. G. (2022). Liderazgo y Gobernanza en Empresas Familiares en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(1), 13–32. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/20>
- Karman, A. (2019). The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness. *International Journal of Sustainable Economy*, 11(4), 324. <https://doi.org/10.1504/IJSE.2019.103472>
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Núñez-Liberio, R. V., & Ruiz-López, S. E. (2023). Hallazgos de la literatura académica sobre la gestión de la innovación en empresas familiares. *Innova Science Journal*, 1(3), 1–14. <https://doi.org/10.63618/omd/isj/v1/n3/17>
- Ouiakoub, M., & Rehm, T. P. (2025). Succession in family businesses: an opportunity to change the business model. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 54(1), 98–129. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2025.142891>
- Qiu, H., & Freel, M. (2020). Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review*, 33(1), 90–113. <https://doi.org/10.1177/0894486519893223>
- Ronald Huacca-Incacutipa, Regis André J. Fernández Argandoña, Lucio Walter M. Valderrama Pérez, & Alejandro Nuñez-Vizcarra. (2022). Internal control and corporate governance in family businesses: A review of studies and approaches from a Latin American perspective. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(4), 666–675. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.04.089>
- Torner, C. S. (2023). Relación entre liderazgo ético y motivación intrínseca. El rol mediador de la creatividad y el múltiple efecto moderador del compromiso de continuidad. *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa*. <https://doi.org/10.46661/rev.metodoscuant.econ.empresa.7406>
- Schulze, J. H., & Pinkow, F. (2020). Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space. *Administrative Sciences*, 10(3), 37. <https://doi.org/10.3390/admsci10030037>
- Shahzad, F., Akhlaq, A., & Ghaffar, C. (2024). Exploring business succession dynamics in family-owned businesses: lessons from Pakistani case studies. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2024-0214>
- Soto Maciel, A., De la Garza Ramos, M. I., Esparza Aguilar, J. L., & San Martín

- Reyna, J. M. (2019). La sucesión de la empresa familiar; una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31(56), 105–137. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.sefat>
- Tahir, R., & Baradie, M. El. (2022). Challenges in the succession process: the case of Indian family businesses in the United Arab Emirates. *Middle East J. of Management*, 9(6), 612. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2022.126324>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Vazquez, P., Carrera, A., & Cornejo, M. (2020). Corporate governance in the largest family firms in Latin America. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(2), 137–163. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2018-0194>