

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay**

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

**Determinantes del capital social externo y el
desempeño financiero en la sostenibilidad de
pequeñas y medianas empresas familiares de Córdoba.,
Veracruz**

Determinants of external social capital and financial performance in
the sustainability of small and medium family enterprises in Córdoba.,
Veracruz

Juan José Mexicano González

meego2306@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0001-9928-7384>
Colegio Interdisciplinario De Especialización
Córdoba Veracruz– México

Silvia Sósol Sánchez

ssosols@huatusco.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0001-9028-2782>
Tecnológico Nacional de México / Instituto
Tecnológico Superior de Huatusco
Huatusco Veracruz – México

Dulce María Flores Báez

dfloresb@huatusco.tecnm.mx
<https://orcid.org/0000-0001-9540-5382>
Tecnológico Nacional de México/Instituto
Tecnológico Superior de Huatusco
Orizaba, Veracruz– México

Manuel González Pérez

m.gonzales.perex@personal.uttecama.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0001-8700-2866>
Universidad Tecnológica de Tecamachalco
México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5426>


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos



Revista Latinoamericana de
Ciencias Sociales y Humanidades

Artículo recibido: 24 de octubre de 2025.
Aceptado para publicación: 27 de febrero de 2026.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

VOLUMEN VII

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5426>

Determinantes del capital social externo y el desempeño financiero en la sostenibilidad de pequeñas y medianas empresas familiares de Córdoba., Veracruz

Determinants of external social capital and financial performance in the sustainability of small and medium family enterprises in Córdoba., Veracruz

Juan José Mexicano González¹

mejo2306@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-9928-7384>

Colegio Interdisciplinario De Especialización
Córdoba Veracruz – México

Dulce María Flores Báez

dfloresb@huatusco.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0001-9540-5382>

Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico Superior de Huatusco
Orizaba, Veracruz – México

Manuel Gonzáles Pérez

m.gonzales.perex@personal.uttecamm.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-8700-2866>

Universidad Tecnológica de Tecamachalco
México

Silvia Sósol Sánchez

ssosols@huatusco.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0001-9028-2782>

Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Huatusco
Huatusco Veracruz – México

Artículo recibido: 24 de octubre de 2025. Aceptado para publicación: 27 de febrero de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

Se analizó la asociación entre el capital social externo y el desempeño financiero como determinantes de la sostenibilidad en empresas familiares de Córdoba., Veracruz. Se empleó un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional transversal en una muestra de 21 organizaciones que completaron su relevo generacional. Se utilizaron la recodificación dicotómica y la Prueba Exacta de Fisher para el tratamiento estadístico de los datos. Los resultados indicaron una asociación altamente significativa entre el contacto con los interesados externos y la sostenibilidad organizacional ($p = 0.0002$; $V = 0.8456$). Asimismo, la mejora de los ingresos financieros mostró una relación robusta con la permanencia del negocio ($p = 0.0030$; $V = 0.6683$). Se concluyó que la legitimidad externa y la rentabilidad inmediata tras el traspaso garantizan la continuidad operativa. Estos hallazgos implican que la gestión de Capital Social Externo constituye un activo estratégico superior a la armonía interna para asegurar la supervivencia empresarial a largo plazo.

Palabras clave: empresa familiar, capital social, sostenibilidad, sucesión generacional,

¹ Autor de correspondencia.

desempeño financiero

Abstract

The association between external social capital and financial performance as determinants of sustainability in family businesses in Veracruz was analyzed. The author used a quantitative approach and a cross-sectional correlational design in a sample of 21 organizations that completed their generational handover. Dichotomous recoding and Fisher's Exact Test were used for the statistical treatment of the data. The results indicated a highly significant association between contact with external stakeholders and organizational sustainability ($p = 0.0002$; $V = 0.8456$). Likewise, the improvement of financial income showed a robust relationship with the permanence of the business ($p = 0.0030$; $V = 0.6683$). It was concluded that external legitimacy and immediate profitability after the transfer guarantee operational continuity. These findings imply that the management of external networks constitutes a strategic asset superior to internal harmony to ensure long-term business survival.

Keywords: family business, social capital, sustainability, generational succession, financial performance

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Mexicano González, J. J., Flores Báez, D. M., Gonzáles Pérez, M., & Sósol Sánchez, S. (2026). Determinantes del capital social externo y el desempeño financiero en la sostenibilidad de pequeñas y medianas empresas familiares de Cordoba., Veracruz. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (1), 2219 – 2232. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5426>

INTRODUCCIÓN

Contexto y Justificación

En México, las pequeñas y medianas empresas familiares representan cerca del 90% de las unidades económicas y del PIB. En Córdoba, Veracruz, estas organizaciones son motores vitales del dinamismo agroindustrial y comercial. Sin embargo, enfrentan un desafío crítico: la continuidad transgeneracional. Se estima que el 70% de estas firmas fracasan en el paso a la segunda generación y solo el 15% alcanza la tercera (LeCounte, 2020; Boyd et al., 2014), lo que evidencia la vulnerabilidad del proceso sucesorio.

La relevancia de este estudio se fundamenta en la necesidad de ampliar la perspectiva con la que se analiza la sostenibilidad de la empresa familiar. Tradicionalmente, la investigación se ha centrado en una visión introspectiva, sugiriendo que la supervivencia depende casi exclusivamente de la armonía familiar, el respeto a la jerarquía y la gestión de las emociones internas. No obstante, la transición sucesoria no ocurre en un vacío social, implica un cambio profundo de legitimidad ante el mercado y los agentes externos. En entornos regionales como el de Córdoba, donde los contratos informales y los acuerdos de palabra se sustentan en la confianza personal depositada en el fundador, el capital social externo se convierte en un activo de supervivencia crítico. Este activo, a diferencia del patrimonio físico, no se transfiere de manera automática por herencia, sino que debe ser legitimado y renegociado por el sucesor ante una red de actores que observan con cautela el cambio de liderazgo.

METODOLOGÍA

Enfoque de Investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, el cual se fundamenta en el uso de la recolección de datos y el análisis estadístico para probar hipótesis de asociación y establecer patrones de comportamiento organizacional (Hernández-Sampieri et al., 2014). Este enfoque resultó idóneo para cuantificar la percepción de los sucesores y analizar la relación de dependencia entre las variables de capital social, desempeño y sostenibilidad. El uso de medidas numéricas permitió transformar percepciones subjetivas sobre el proceso de sucesión en datos comparables, garantizando la objetividad en la interpretación de los hallazgos.

Diseño del Estudio

El diseño de la investigación se definió como no experimental, de corte transversal y con un alcance correlacional. Es no experimental debido a que no existió una manipulación deliberada de las variables independientes, sino que los fenómenos se observaron en su contexto natural para su posterior análisis. El carácter transversal se debe a que la recolección de la información se efectuó en un único momento del tiempo, permitiendo capturar el estado de la sostenibilidad organizacional en el periodo inmediato post-sucesión. El alcance correlacional permitió evaluar el grado de asociación entre el mantenimiento del Capital Social Externo y el éxito financiero con la permanencia del negocio, sin establecer necesariamente una relación de causalidad lineal, pero sí de dependencia estadística.

Participantes

La población de estudio estuvo integrada por directivos y sucesores de pequeñas y medianas empresas familiares ubicadas en la ciudad de Córdoba, Veracruz. La muestra final se conformó por 21 PyMEs que aceptaron participar de manera voluntaria. El criterio de inclusión principal fue que la empresa hubiera completado o estuviera en la fase final de un proceso de sucesión generacional. El perfil de la muestra reveló que el 42.8 por ciento de las organizaciones se encuentran actualmente en su segunda generación. El muestreo fue de tipo no probabilístico por conveniencia, una técnica válida

en estudios de empresas familiares donde el acceso a información confidencial sobre el relevo generacional y el desempeño financiero suele ser restringido (Saan et al., 2018).

Instrumentos de Recolección de Datos

Para el levantamiento de la información se utilizó un cuestionario estructurado basado en escalas ordinales de tipo Likert. Para los fines específicos de este análisis de impacto, se seleccionaron tres ítems críticos del instrumento original:

- El ítem 26, diseñado para medir el capital social externo a través del contacto persistente con las partes interesadas o stakeholders.
- El ítem 27, orientado a evaluar el desempeño financiero mediante la mejora percibida de ingresos y beneficios tras el cambio de mando.
- El ítem 25, que actúa como la variable dependiente para medir la sostenibilidad y continuidad de la empresa familiar.

Procedimiento

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo durante el periodo comprendido entre 2024 y 2025. El levantamiento se realizó de manera híbrida, integrando formularios digitales para facilitar la captura y entrevistas presenciales en las sedes de las empresas para garantizar una mayor tasa de respuesta. Durante la aplicación del instrumento, se proporcionó acompañamiento técnico a los informantes para asegurar una comprensión homogénea de conceptos técnicos como capital social externo y sostenibilidad organizacional, mitigando posibles sesgos de interpretación en los reactivos.

Análisis de Datos

El procesamiento de la información se realizó mediante herramientas computacionales especializadas en análisis estadístico inferencial. Debido a la naturaleza de la muestra ($N = 21$) y a la presencia de frecuencias esperadas reducidas en las celdas de las tablas de contingencia, se implementó una estrategia de recodificación dicotómica mediante un proceso de binarización. Este procedimiento permitió consolidar los niveles de acuerdo en una categoría positiva frente a una de referencia, optimizando la distribución de los datos para el análisis. Para evaluar la significancia estadística de las asociaciones, se empleó la Prueba Exacta de Fisher, técnica que constituye el estándar de precisión para estudios con muestras menores a 30 casos (Hernández-Sampieri et al., 2014). Finalmente, se determinó la magnitud de las relaciones encontradas a través del coeficiente V de Cramer, lo que facilitó la interpretación estandarizada del impacto de los predictores sobre la sostenibilidad.

Consideraciones Éticas

El estudio se rigió bajo estrictos principios éticos de investigación. Se garantizó el anonimato total de los participantes y la confidencialidad de la información financiera proporcionada. Antes de iniciar la encuesta, se obtuvo el consentimiento informado de cada directivo, explicando que los datos serían utilizados exclusivamente con fines académicos y de divulgación científica, asegurando que ninguna empresa pudiera ser identificada individualmente en la presentación de los resultados.

DESARROLLO

La investigación contemporánea ha comenzado a explorar la dicotomía entre las fuerzas internas y externas que afectan la continuidad. Estudios recientes como el de Ouzký y Machek (2023) establecen una distinción fundamental entre el capital social de unión (bonding), orientado hacia la cohesión interna de la familia, y el capital social de puente (bridging), enfocado en las relaciones con agentes externos. Un hallazgo significativo de estos autores es que el desempeño financiero de la empresa

familiar se ve potenciado de manera más directa por los lazos de puente, mientras que un exceso de enfoque en los lazos de unión puede, en ocasiones, generar una inercia estratégica que limita el crecimiento (Ouzký y Machek, 2023). Por su parte, Amonarriz et al. (2017) introducen el concepto de Propiedad Familiar Responsable, argumentando que el compromiso explícito con las partes interesadas o stakeholders es el mecanismo que preserva la transmisión de valor y reputación a través de las generaciones.

En el ámbito específico de la gestión sucesoria, Steier (2001) propone que la actividad más relevante para el sucesor es la gestión de la riqueza relacional. Esta perspectiva sugiere que, si el nuevo líder no logra validar su posición de manera efectiva ante proveedores, clientes e instituciones financieras, se produce una erosión acelerada del capital social acumulado por el predecesor. Esta validación suele estar acompañada de procesos de profesionalización. Investigaciones en mercados emergentes refuerzan la tesis de que la adopción de sistemas de control formal y la mejora tangible de los ingresos post-sucesión no solo indican eficiencia administrativa, sino que otorgan al sucesor la legitimidad necesaria para consolidar la sostenibilidad de la firma ante el escrutinio de los stakeholders externos (Culasso et al., 2018; Amore et al., 2021).

Problema de Investigación

El problema central que motiva esta investigación se identifica en la denominada brecha de legitimidad externa que surge durante el relevo generacional. Existe una desconexión potencial entre el capital social relacional que el fundador construyó a lo largo de décadas y la capacidad del sucesor para retener y nutrir dichas redes. En las pequeñas y medianas empresas de Córdoba, la confianza de los proveedores y la fidelidad de los clientes están frecuentemente ligadas a la figura del fundador. Cuando este se retira, la empresa entra en un estado de vulnerabilidad donde la falta de una base de confianza externa, sumada a la incertidumbre sobre la capacidad del sucesor para mantener los resultados financieros, puede conducir a una pérdida de competitividad y, finalmente, al cierre. A pesar de su importancia, pocos estudios han cuantificado la fuerza de asociación entre estos factores externos y la sostenibilidad percibida en el contexto veracruzano. Por ello, surge la necesidad de investigar lo siguiente: ¿En qué medida el mantenimiento de las relaciones con las partes interesadas y el desempeño financiero post-traspaso determinan la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas familiares en Córdoba?

Objetivos y Preguntas de Investigación

El objetivo general de esta investigación consiste en:

- Determinar el impacto del capital social externo y el crecimiento de los ingresos sobre la sostenibilidad organizacional de las empresas familiares en Córdoba, Veracruz, tras un proceso de sucesión.

Para alcanzar este fin, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la asociación estadística entre el contacto persistente con las partes interesadas (stakeholders) y la percepción de sostenibilidad del negocio.
- Evaluar la relación de dependencia entre la mejora efectiva de los ingresos y beneficios financieros tras el traspaso de mando y la continuidad operativa de la firma.
- Identificar y jerarquizar la fuerza de asociación de estas variables como predictores críticos para el éxito del proceso sucesorio en el entorno regional.

Teorías y Modelos

El fundamento teórico de este estudio reside primordialmente en la Teoría del Capital Social aplicada a la dinámica de la empresa familiar (Steier, 2001). Desde esta perspectiva, la organización se conceptualiza como un sistema de redes de confianza donde el éxito no depende únicamente de los activos físicos o financieros, sino de la riqueza relacional acumulada a través del tiempo. Es fundamental distinguir entre el capital social de unión (bonding), centrado en los lazos afectivos e internos de la familia, y el capital social de puente (bridging), que se orienta hacia la vinculación con Capital Social Externo (Ouzký y Machek, 2023). Mientras que el capital interno facilita la cohesión y la identidad, el capital externo es el que permite el acceso a recursos estratégicos y mercados críticos que son indispensables para la supervivencia tras la salida del fundador (Anderson et al., 2005).

De manera complementaria, la investigación incorpora el enfoque de Riqueza Socioemocional (Socioemotional Wealth o SEW), el cual es uno de los marcos más aceptados para explicar la heterogeneidad en el comportamiento de las firmas familiares. Esta teoría sostiene que las familias empresarias toman decisiones estratégicas motivadas por metas no financieras, tales como la preservación de la herencia familiar, la identidad y la continuidad transgeneracional (Arzubiaga et al., 2021; Smajić et al., 2023). Bajo este modelo, la sostenibilidad se percibe como el vehículo para proteger el patrimonio emocional de la familia a través del tiempo (Gomez-Mejia et al., 2007).

No obstante, para que la riqueza socioemocional y el capital social se traduzcan en una transición exitosa, es imperativo el respaldo de la Teoría de la Legitimidad. Según proponen Lenz et al. (2020), la legitimidad organizacional es un requisito previo para la aceptación de la empresa en su entorno social tras un cambio de mando. El sucesor debe someterse a un proceso de validación ante el entorno externo para asegurar lo que se denomina la licencia para operar. La legitimidad actúa como un mecanismo reductor de incertidumbre para los agentes externos, permitiendo que la confianza depositada originalmente en el antecesor se transfiera y se mantenga vigente bajo el nuevo liderazgo (McAdam et al., 2020; Gherardi y Perrotta, 2016).

Conceptos Clave

Capital Social Externo: Se define como el conjunto de recursos actuales y potenciales vinculados a la red de relaciones duraderas que la empresa familiar mantiene con agentes fuera de su estructura de parentesco, tales como proveedores, clientes clave, instituciones financieras y competidores (Steier, 2001). Este tipo de capital social es crítico durante la sucesión, ya que facilita la transferencia de información estratégica y asegura el apoyo de los mercados durante el periodo de vulnerabilidad que implica el cambio de dirección (Ouzký y Machek, 2023; Steier, 2001).

Sostenibilidad Organizacional: En el contexto de las pequeñas y medianas empresas familiares, la sostenibilidad se refiere a la capacidad de la organización para mantener su viabilidad operativa, su salud financiera y sus valores fundamentales a través de múltiples generaciones (Herrero et al., 2024). No se limita a la mera supervivencia del negocio, sino que implica una gestión resiliente que preserve el legado del fundador mientras se adapta a las exigencias competitivas del entorno post-traspaso (Ahn, 2018; Miroshnychenko et al., 2023).

Stakeholders: Son todas las partes interesadas, individuos o grupos, que pueden afectar o verse afectados por las decisiones y el desempeño de la empresa familiar (Amonarriz et al., 2017). Bajo el paradigma de la Propiedad Familiar Responsable, la atención a los stakeholders externos es fundamental para la reputación de la firma. El mantenimiento de vínculos positivos con estos grupos garantiza la legitimidad necesaria para que la empresa sea percibida como una entidad confiable y sostenible en el largo plazo (Sageder et al., 2016; Amonarriz et al., 2017).

RESULTADOS

Presentación de los Datos

El diagnóstico realizado sobre la muestra de 21 unidades de análisis permitió identificar las características fundamentales de la transición en las pequeñas y medianas empresas familiares de la región. Tras el procesamiento de la información, se observó que la percepción de sostenibilidad post-sucesión es mayoritaria entre los participantes. Específicamente, el 81 por ciento de los sucesores encuestados reportaron que la organización ha logrado mantenerse de manera estable tras el cambio de liderazgo. Por el contrario, un 19 por ciento de la muestra manifestó dificultades críticas que comprometen la continuidad del negocio en esta etapa generacional.

Análisis de la Asociación: Capital Social Externo y Sostenibilidad

El primer eje del análisis inferencial consistió en evaluar la relación de dependencia entre el mantenimiento del capital social externo y la sostenibilidad organizacional. Para ello, se cruzaron los datos del ítem 26, referido al contacto persistente con las partes interesadas o stakeholders, con el ítem 25, que mide la permanencia de la firma. La distribución de estas frecuencias se presenta en la tabla 1 de contingencia.

Tabla 1

Contingencia: Relación con Stakeholders vs. Sostenibilidad

X1: Stakeholders	Y: No Sostenible	Y: Sostenible	Total
0 (Baja/Nula)	4	0	4
1 (Alta/Frecuente)	0	17	17
Total	4	17	21

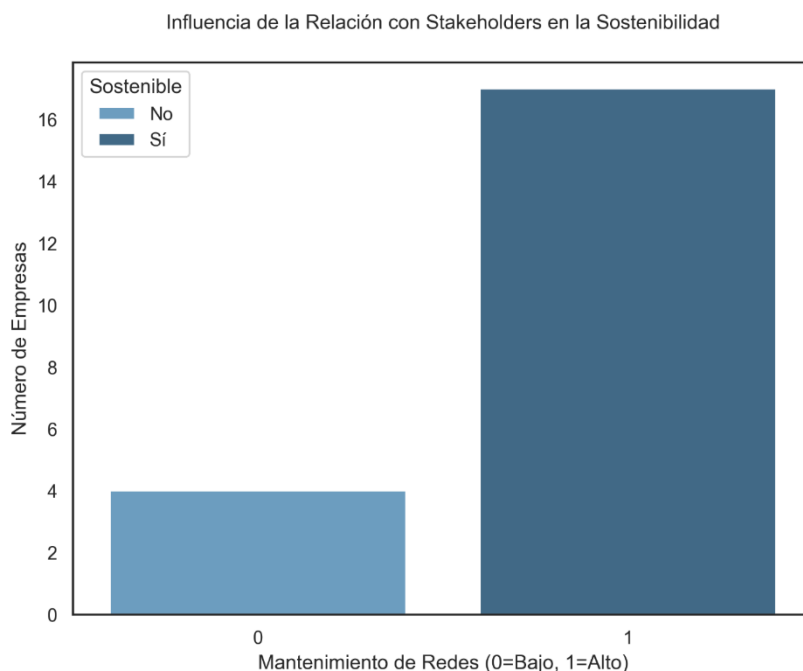
Fuente: elaboración propia.

Al aplicar la Prueba Exacta de Fisher para determinar la independencia entre estas categorías, se obtuvo un valor p de 0.0002. Dado que este valor es inferior al nivel de significancia de 0.05, se confirma la existencia de una asociación estadística altamente significativa. Para cuantificar la magnitud de este efecto, se calculó el coeficiente V de Cramer, el cual resultó en 0.8456, lo que representa una asociación muy fuerte entre las variables.

Este comportamiento se puede apreciar visualmente en el gráfico 1, donde se observa la distribución de las empresas según su nivel de contacto con stakeholders. En dicha figura, destaca que el 100% de los casos analizados que reportaron un contacto frecuente en su Capital Social Externo pertenecen al grupo de empresas sostenibles. Por el contrario, las empresas con baja relación relacional externa se concentran exclusivamente en el segmento de no sostenibilidad, lo que ilustra la dependencia directa entre ambas variables.

Gráfico 1

Influencia de la Relación con Stakeholders en la Sostenibilidad



Fuente: elaboración propia.

Impacto del Desempeño Financiero en la Continuidad

En segundo término, se analizó la relación entre la mejora del desempeño financiero (ítem 27) y la sostenibilidad (ítem 25). Los datos descriptivos muestran que el 85.7 por ciento de los participantes lograron un incremento en los ingresos y beneficios tras asumir la dirección. La relación entre estas variables se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2

Contingencia: Mejora de Ingresos vs. Sostenibilidad

X2: Ingresos	Y: No Sostenible	Y: Sostenible	Total
0 (Sin mejora)	3	0	3
1 (Con mejora)	1	17	18
Total	4	17	21

Fuente: elaboración propia.

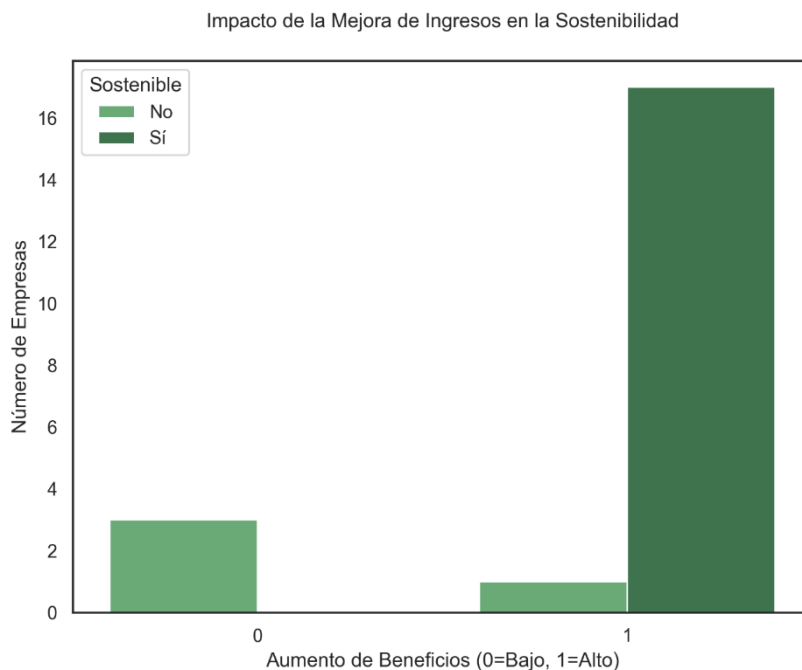
El análisis inferencial mediante la Prueba Exacta de Fisher arrojó un valor p de 0.0030, confirmando una asociación significativa entre el crecimiento financiero y la sostenibilidad. La fuerza de esta asociación, medida a través de la V de Cramer, fue de 0.6683, indicando una magnitud de efecto fuerte.

En el gráfico 2 se presenta el impacto de la mejora de ingresos en la sostenibilidad de la firma. Se puede observar en el gráfico que el incremento de los beneficios financieros actúa como un factor protector para la continuidad operativa. La mayoría de las empresas que reportaron sostenibilidad

también mostraron una tendencia positiva en la generación de ingresos post-traspaso, mientras que la ausencia de mejoras financieras se asocia mayoritariamente con los casos de insostenibilidad.

Gráfico 2

Impacto de la Mejora de Ingresos en la Sostenibilidad



Fuente: elaboración propia.

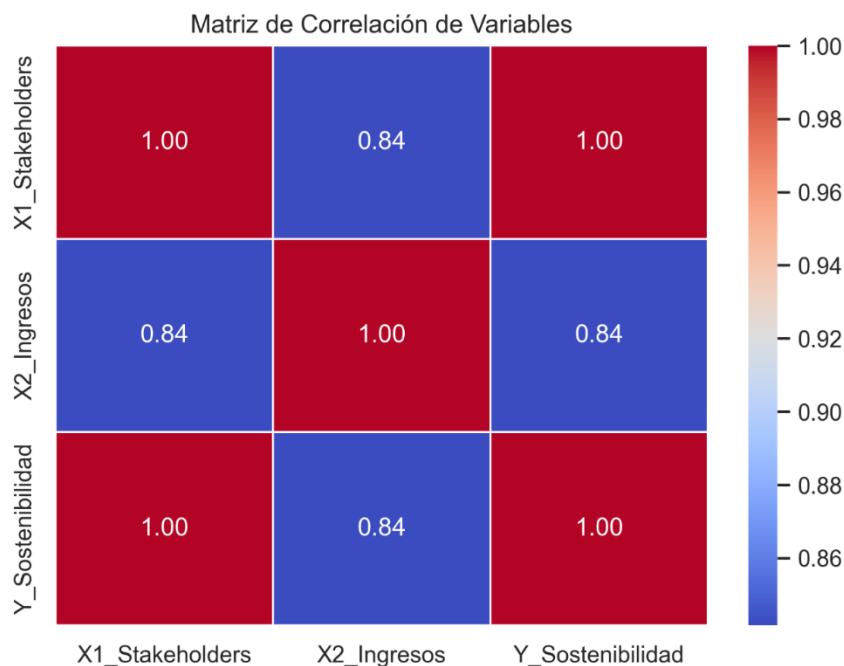
Síntesis de Correlaciones y Asociación de Variables

Finalmente, para obtener una visión sistémica de las interrelaciones entre los determinantes analizados, se integraron las tres variables en un modelo de correlación. El análisis muestra que, aunque ambos predictores son significativos, la variable de capital social externo posee una fuerza de asociación superior en comparación con el desempeño financiero.

Como se detalla en el gráfico 3, el mapa de calor permite comparar los coeficientes de asociación identificados en el estudio. En esta figura, se aprecia que la intensidad del color y los valores numéricos sitúan a la relación con los stakeholders como el predictor más robusto ($V = 0.8456$), seguido por la variable de ingresos ($V = 0.6683$). Esta síntesis visual confirma que la sostenibilidad organizacional guarda una dependencia más estrecha con la arquitectura relacional externa de la firma que con la rentabilidad inmediata.

Gráfico 3

Mapa de Calor de Correlación de Variables



Fuente: elaboración propia.

DISCUSIÓN

Interpretación de los Resultados

Los hallazgos de esta investigación demuestran de manera contundente que el capital social externo actúa como el catalizador fundamental para la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas familiares en la región de Córdoba, Veracruz. El valor obtenido de V de Cramer de 0.8456 revela una dependencia casi absoluta entre el mantenimiento de las redes de contacto y la permanencia del negocio post-traspaso. Este resultado guarda una estrecha coherencia con los planteamientos de Steier (2001), quien argumenta que la riqueza relacional es un activo intangible que se acumula a través del tiempo y que no se transfiere de manera automática. En el contexto veracruzano, donde las transacciones comerciales suelen basarse en la reputación personal, la capacidad del sucesor para retener la confianza de proveedores y clientes reduce drásticamente la incertidumbre que caracteriza el periodo de transición generacional.

Al contrastar estos datos con el estudio de Ouzký y Machek (2023), se confirma la tesis de que los lazos de puente (bridging) poseen una capacidad predictiva superior sobre el desempeño organizacional en comparación con los lazos de unión (bonding). Mientras que la armonía interna facilita la cohesión familiar, es el capital social externo el que garantiza el flujo de recursos y la estabilidad operativa. En las organizaciones estudiadas en Córdoba, la sostenibilidad parece ser inalcanzable si ocurre una ruptura en la red de confianza heredada del fundador. Como sugieren Lenz et al. (2020), en entornos donde las instituciones formales son menos preponderantes, la legitimidad interpersonal y la geografía social se convierten en las principales estrategias de legitimación para el liderazgo entrante.

Asimismo, la asociación identificada entre la mejora de ingresos y la sostenibilidad ($V = 0.6683$) funciona como un mecanismo de validación de competencia técnica. Este hallazgo es consistente con la literatura sobre profesionalización en empresas familiares (Culasso et al., 2018), que señala que la estandarización de procesos y el crecimiento financiero otorgan al sucesor una licencia para operar ante los ojos de los stakeholders. Como demuestran Amore et al. (2021), la rentabilidad post-sucesión es el validador final que permite reconciliar los principios meritocráticos con los activos basados en la familia. El hecho de que el desempeño financiero presente una asociación significativa refuerza la idea de que la sostenibilidad organizacional requiere de un equilibrio entre la gestión de la reputación y la eficacia administrativa.

Implicaciones

Desde una perspectiva teórica, este estudio refuerza la necesidad imperativa de integrar la dimensión externa en los modelos tradicionales de sucesión familiar. Los marcos teóricos predominantes suelen enfocarse en la resolución de tensiones internas, pero los datos de Córdoba sugieren que la arquitectura relacional con el entorno es el verdadero fiel de la balanza. Se propone expandir la comprensión del capital social familiar reconociendo que la legitimidad del sucesor se construye tanto en el comedor familiar como en el mercado externo (Amonarriz et al., 2017).

En el plano práctico, los resultados sugieren un cambio de paradigma para los fundadores y gestores de PyMEs en la región. El proceso de sucesión no debe limitarse a la transferencia legal de activos o la redacción de protocolos de convivencia. Los fundadores deben asumir un rol activo como puentes de legitimidad, diseñando etapas de transición donde el sucesor sea presentado y validado formalmente ante los proveedores y clientes clave. La institucionalización de estas relaciones externas es fundamental para evitar la erosión de la riqueza socioemocional y financiera de la firma (Amonarriz et al., 2017; Lenz et al., 2020).

En términos prácticos, se recomienda a los empresarios implementar un 'Protocolo de Transferencia Relacional' que incluya: 1) La presentación formal del sucesor ante proveedores clave y bancos al menos un año antes del retiro del fundador; y 2) La digitalización de la agenda de contactos (CRM) para transformar las relaciones personales del fundador en activos institucionales de la empresa.

Limitaciones

A pesar del rigor estadístico aplicado, es necesario reconocer que el estudio presenta limitaciones que deben tomarse en cuenta al interpretar los hallazgos. En primer lugar, el tamaño de la muestra de 21 empresas, aunque suficiente para el análisis mediante la Prueba Exacta de Fisher, limita la generalización de los resultados hacia otros contextos geográficos o sectores industriales de mayor escala. En segundo lugar, el diseño transversal de la investigación captura la percepción de sostenibilidad en un punto único del tiempo. Como señalan Sageder et al. (2016), la reputación y la sostenibilidad son constructos dinámicos que pueden evolucionar conforme el sucesor consolida su propio estilo de liderazgo o enfrenta crisis externas no previstas durante el levantamiento de los datos.

Recomendaciones

Con base en las conclusiones obtenidas, se sugiere a las cámaras empresariales y consultores de la región la implementación de protocolos de traspaso relacional que incluyan de manera explícita a los stakeholders externos. Es fundamental que la planificación de la sucesión considere la transferencia de conocimiento tácito sobre el manejo de las redes de contacto.

Para futuras líneas de investigación, se recomienda desarrollar estudios de carácter longitudinal que permitan observar la evolución de la sostenibilidad a lo largo de cinco o diez años post-traspaso. Asimismo, sería valioso realizar análisis comparativos entre PyMEs familiares y no familiares en la

región para determinar si el capital social externo opera con la misma intensidad en ambos tipos de organizaciones. Finalmente, se sugiere profundizar en el impacto de la transformación digital, analizando cómo el uso de CRMs y redes sociales profesionales (como LinkedIn) contribuye a institucionalizar el capital social externo, reduciendo la dependencia de la presencia física del fundador (Hashimy et al., 2021).

CONCLUSIÓN

A través de la presente investigación, se concluye de manera determinante que la sostenibilidad de la pequeña y mediana empresa familiar en Córdoba, Veracruz, no es un fenómeno que se agote en la resolución de las tensiones internas del núcleo familiar. Por el contrario, la permanencia de la firma tras el relevo generacional depende de la capacidad estratégica de la organización para preservar su capital social externo y generar resultados financieros positivos de manera inmediata al traspaso de mando. Los datos analizados revelan que existe una relación de dependencia crítica entre la legitimidad externa del sucesor y el éxito operativo de la empresa, lo que desplaza la visión tradicional que situaba a la armonía interna como el único motor de la continuidad.

Se ha demostrado que el mantenimiento de las relaciones con los grupos de interés o stakeholders constituye el predictor más robusto y estadísticamente significativo de la sostenibilidad ($V = 0.8456$). Este hallazgo permite afirmar que en el contexto productivo de la región centro de Veracruz, la confianza depositada por proveedores, clientes y acreedores es el activo más valioso de la organización. Ante la ausencia de una validación externa del nuevo liderazgo, la empresa familiar tiende a enfrentar una erosión acelerada de sus redes de contacto, lo que fragmenta su posicionamiento en el mercado y compromete su viabilidad a largo plazo (Steier, 2001; Lenz et al., 2020). La información veraz sobre el desempeño y la continuidad de los valores fundacionales actúa como un factor de empoderamiento para el sucesor, permitiéndole transformar la confianza heredada en una ventaja competitiva sostenible.

Asimismo, la evidencia estadística sugiere que el desempeño financiero post-sucesión ($V = 0.6683$) opera como un pilar complementario indispensable. Cuando el sucesor es capaz de reportar una mejora en los ingresos y beneficios, se activa un mecanismo de legitimación técnica que reduce el miedo al riesgo entre los actores del entorno externo (Calabrò et al., 2017; Culasso et al., 2018). Este cambio de percepción es fundamental para la construcción de una gobernanza regional sólida, donde la empresa familiar deje de ser vista como una entidad vulnerable al cambio de mando y comience a entenderse como una organización profesional capaz de generar valor sostenido. En este sentido, la eficacia administrativa funciona como el validador que confirma que el capital social acumulado por el fundador está siendo gestionado de manera responsable por la siguiente generación.

Finalmente, este estudio permite reafirmar que la competitividad de las PyMEs familiares en el siglo veintiuno no depende exclusivamente de su patrimonio físico o de su estructura de propiedad. Si bien estos factores son necesarios, la supervivencia real está supeditada a la capacidad cognitiva y relacional de los sucesores para defender, gestionar y valorizar socialmente su empresa ante el mercado global (Ouzký y Machek, 2023; Amonarriz et al., 2017). Resulta imperativo que las estrategias de desarrollo empresarial en Córdoba transiten hacia un modelo integral donde el traspaso relacional y la validación ante stakeholders sean considerados tan prioritarios como la planificación fiscal o legal. En definitiva, la sostenibilidad de la empresa familiar en Veracruz depende menos de la armonía interna y más de la capacidad del sucesor para legitimar su liderazgo ante los stakeholders externos.

REFERENCIAS

- Ahn, Y. (2018). Founder Succession, The Imprint of Founders' Legacies, and Long-Term Corporate Survival. *Sustainability*, 10(5), 1485. <https://doi.org/10.3390/su10051485>
- Amonarriz, C., Arredondo, H., y Landart, J. (2017). How Can Responsible Family Ownership be Sustained Across Generations? A Family Social Capital Approach. *Journal of Business Ethics*, 145(4), 1 a 15. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3728-7>
- Amore, M., Bennedsen, M., y Breton-Miller, I. (2021). Back to the future: The effect of returning family successions on firm performance. *Strategic Management Journal*, 42. <https://doi.org/10.1002/smj.3273>
- Anderson, A. R., Jack, S. L., y Dodd, S. D. (2005). The Role of Family Members In Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm. *Family Business Review*, 18(1), 31 a 54. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00037.x>
- Arzubiaga, U., Diaz-Moriana, V., Bauweraerts, J., y Escobar, O. (2021). Big data in family firms: A socioemotional wealth perspective. *European Management Journal*, 39(3), 344 a 352. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.006>
- Boyd, B., Botero, I., y Fediuk, T. (2014). Incumbent Decisions about Succession Transitions in Family Firms: A Conceptual Model. *International Journal of Financial Studies*, 2(4), 335 a 358. <https://doi.org/10.3390/ijfs2040335>
- Calabrò, A., Minichilli, A., y Amore, M. (2017). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 38(11). <https://doi.org/10.1002/smj.2760>
- Carney, M., Gedajlovic, E., y Strike, V. (2014). Dead Money: Inheritance Law and the Longevity of Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1261 a 1283. <https://doi.org/10.1111/etap.12123>
- Culasso, F., Giacosa, E., y Manzi, G. (2018). Professionalization in Family Businesses. How to strengthen strategy implementation and control, favouring succession. *Management Control*, 3. <https://doi.org/10.3280/maco2018-001003>
- Gherardi, S., y Perrotta, K. (2016). Daughters taking over the family business. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1108/ijge-11-2014-0044>
- Gomez-Mejia, L. R., Takacs Haynes, K., Nuñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., y Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106 a 137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Hashimy, L., Treiblmaier, H., y Jain, G. (2021). Distributed ledger technology as a catalyst for open innovation adoption among small and medium-sized enterprises. *The Journal of High Technology Management Research*. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2021.100405>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Education.
- Herrero, I., López, B., y Ruiz-Benítez, R. (2024). So ... are family firms more sustainable? On the economic, social and environmental sustainability of family SMEs. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3699>

LeCounte, J. F. (2020). Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms. *Journal of Small Business Management*, 58(3), 616 a 633. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1725814>

Lenz, R., Schormüller, B., y Glückler, J. (2020). Legitimation strategies in an emerging field: family firm succession consultancy in Germany. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 64. <https://doi.org/10.1515/zfw-2019-0019>

McAdam, M., Brophy, M., y Harrison, R. (2020). Anointed or appointed? Father-daughter succession within the family business. *International Small Business Journal Researching Entrepreneurship*, 38. <https://doi.org/10.1177/0266242620948349>

Miroshnychenko, I., Vocalelli, G., y De Massis, A. (2023). The COVID-19 pandemic and family business performance. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00766-2>

Ouzký, M., y Machek, M. (2023). Family firm performance: the effects of organizational culture and organizational social capital. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/jfbm-06-2023-0089>

Saan, R., Enu-Kwesi, F., y Nyewie, A. D. (2018). Factors Influencing Succession Planning for Continuity of Family-owned Businesses in the Wa Municipality, Ghana. *Universal Journal of Management*, 6(5). <https://doi.org/10.13189/ujm.2018.060504>

Sageder, M., Mitter, C., y Feldbauer-Durstmüller, B. (2016). Image and reputation of family firms: a systematic literature review of the state of research. *Review of Managerial Science*, 12. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0216-x>

Smajić, H., Palalić, R., y Ahmad, N. (2023). Future perspective of socioemotional wealth (SEW) in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 923 a 954. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2022-0007>

Steier, L. (2001). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, 14(3), 259 a 276. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00259.x>

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) .