

NECESIDAD DE UN PLAN PARA IDENTIFICAR AL SUCESOR DE LA EMPRESA FAMILIAR

Laura Leticia Gaona Tamez, Universidad Autónoma de Coahuila
Rosa Hilda Hernández Sandoval, Universidad Autónoma de Coahuila
Gabriel Aguilera Mancilla, Universidad Autónoma de Coahuila
Perla Lara Arriaga, Universidad Autónoma de Coahuila

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo generar un plan para identificar al sucesor que va a dirigir a la empresa familiar. Uno de los principales problemas que se presentan en este tipo de empresas, es que no se toman el tiempo para prepararse para el momento de la sucesión, por lo que no cuentan con un plan que les permita identificar a su futuro sucesores. Los fundadores crearon la empresa a su medida, de acuerdo con sus necesidades y capacidades, eran más conservadores, pero hoy día los hijos son diferentes, tienen perfiles más profesionales que sus padres y es más difícil que concuerden con la administración que van a heredar. Este trabajo está orientado al análisis documental, para ello fue determinante estudiar todos los elementos que integran la empresa familiar y la identificación del sucesor

PALABRAS CLAVE: Identificación, Sucesor, Empresa Familiar

NEED FOR A PLAN TO IDENTIFY SUCCESSORS FOR FAMILY COMPANIES

ABSTRACT

The purpose of this research is to propose a plan for identification of successors for family businesses. Many family businesses don't prepare a succession plan and often are faced with a dilemma on who should lead the company once the founder is no longer involved in the business. Founders created the company according to their own needs and capacities. They were more conservative, and many did not have a colleague. Their children are different. Many have college degree, and as such, sometimes it is difficult for founders and new generations to agree on how to manage the business they are going to inherit. This work seeks to provide analysis of the issues at hand during the selection of a family business successor.

JEL: M1, M10, M100

KEYWORDS: Identification, Successor, Family Business

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son aquellas que están dirigidas y supervisadas por los integrantes de una o algunas familias (Belasusteguigoita, 2010). La familia o familias dueñas de la empresa tienen el control legal y accionario de ésta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (Navarro, 2008).

Las empresas familiares son motivo de estudio desde mucho tiempo atrás. Primero, por su importancia en el aspecto económico ya que financieramente es la forma más predominante de empresa. Davis, J. (1998) menciona que “La mayoría de los negocios en México son empresas familiares, consideradas de suma importancia para el desarrollo económico de la nación, ya que son las que contribuyen en mayor medida al aumento de la producción nacional”

Los negocios familiares también son motivo de estudio, pues frecuentemente se sucede que de cada 100 negocios familiares que nacen únicamente 30 pasan a la siguiente generación; y sólo 10 ó 15 logran asegurar su paso a la tercera generación. Así lo expresa Gallo (1998) cuando advierte que “Es frecuente oír y leer que el ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares vendrá inexorablemente marcado por el hecho de que el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran”.

La problemática que existe en las diferentes empresas familiares es que no cuentan con un plan para identificar a sus futuros sucesores, por lo tanto, el fundador de la empresa carece de la persona que lo va a suceder cuando él se retire. Las empresas que se enfrentan a esta transición están pasando por un hecho problemático, porque no es fácil este cambio, los fundadores crearon la empresa a su medida, de acuerdo con sus necesidades y capacidades, eran más conservadores, pero hoy día los hijos son diferentes, tienen perfiles más profesionales que sus padres y es más difícil que encuadren con la administración que van a heredar.

Esto es preocupante ya que se calcula que más del 50% del Producto Interno Bruto y de las fuentes de empleo en nuestro país provienen de las empresas familiares (Belausteguigoita, 2010). Lo antes mencionado se confirmó por Grabinsky (2002) al indicar que gran proporción de empresas familiares están corriendo el riesgo de no poder conseguir supervivir y la continuidad para las generaciones futuras.

La contribución que se hace en la presente investigación es que los fundadores de las empresas familiares se den a la tarea de elaborar un plan para identificar y preparar al que será su futuro sucesor para que así la empresa pueda trascender de una generación a otra, ya que según las estadísticas de cada 10 solo 3 sobreviven al traspaso generacional, por esto la razón de hacer ver al dueño de la empresa familiar la necesidad de un plan para identificar a su sucesor. Por lo anteriormente expuesto, el objetivo generar un plan para identificar al sucesor que va a dirigir a la empresa familiar.

El resto de la investigación está organizada como sigue: sección de revisión de la literatura relevante al tema de la empresa familiar e identificación del sucesor, en la sección de metodología donde se describe que fue una investigación documental, sección de resultados se muestran los resultados obtenidos en la investigación documental, discusión de resultados, conclusiones y sección de referencias bibliográficas.

REVISIÓN DE LITERATURA

Empresas Familiares

Para todo proceso de investigación resulta crucial definir de manera clara y precisa los conceptos del problema que la integra. En el caso de la empresa familiar no hay una definición uniforme ni generalmente aceptada que contenga todos los matices en que se presenta en el concierto económico, jurídico y social.

Diversas son las definiciones que existen sobre lo que es una empresa familiar. Para este artículo, una empresa familiar es un negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias (Belausteguigoita, 2010). La familia o familias dueñas de la empresa tienen el control legal y accionario de esta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (Navarro, 2008).

Sin embargo, existe un consenso sobre tres elementos fundamentales de la empresa de familiar: la pertenencia, el negocio y la familia; de forma que los escritores tienen diversas definiciones de la empresa de familiar desde el punto de vista o aspectos como: la distribución de la propiedad de la empresa, el control de la administración y el propósito de la continuidad.

Se puede afirmar, dice Gersick (1997), que la empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar. Un negocio familiar, es propiedad de una familia, quien tiene el control en relación al poder y varios de sus integrantes dedican todo o parte significativa de su tiempo a trabajar en ella como parte del consejo de administración o directivo.

Sucesión

La temática de la sucesión generacional ha sido un tema recurrente en la investigación sobre las empresas familiares. Por lo que abordar el tema de la sucesión es para el emprendedor que fundó, dirigió e hizo crecer el negocio un tema muy delicado. Pues a diferencia de los testamentos que por definición son para ser abiertos cuando la persona ya falleció, el tema de la sucesión dentro de una empresa debe ser tratado desde un principio y mientras la persona aún vive.

Sin embargo, para que el negocio perdure a través de varias generaciones, el fundador y la familia debe enfrentar el tema del retiro y la muerte a fin de poder desarrollar un plan de sucesión que sea de beneficio tanto para la empresa como para la propia familia (Andrade, 2002).

Desde el punto de vista etimológico, la palabra sucesión proviene del latín *successio*, que es la acción y efecto de suceder; por lo tanto, se puede interpretar como la continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa. Para que la sucesión sea exitosa, ésta debe ser la consecuencia de un proceso planificado con anticipación. La sucesión de la empresa familiar se ha determinado como “el traspaso del liderazgo del fundador propietario a un sucesor que puede ser miembro de la familia o no, es decir, un gerente profesional” (Beckhard y Dyer 1983).

Un proceso de sucesión planeado puede tardar un largo tiempo, en el que se invierta gran parte de este en el conocimiento del trabajo que se desarrolla en la empresa, así como compartiendo el fundador el sueño que tuvo al crear la empresa para su bienestar y el de la familia. Este tipo de prácticas exige la participación de todos los involucrados en el tema de la sucesión de la empresa familiar (Salazar, 2004). La planificación sucesoria constituye el núcleo de cualquier negocio familiar. Los pactos sucesorios permiten al fundador anticipar su sucesión, y al mismo tiempo incorporar al sucesor elegido en las actividades de la empresa para que cuando llegue la hora de hacerse cargo, no exista el temor de ir hacia lo desconocido. Existen muchas empresas en las que surgen problemas al pasar por una transición después del fallecimiento del propietario, lo cual lleva generalmente, al cierre de estas, siendo el caso de que los sucesores no quieren seguir con la empresa en cuestión y exigen su parte de la herencia. En dichos casos, termina con la disolución de la empresa familiar (Egea-Fernández, 2007).

Generalmente los fundadores y directivos del negocio familiar brindan su tiempo a los asuntos de la empresa, como la producción, la comercialización, el mercado, la competencia, sin embargo, está evidenciado que no dedican el mismo tiempo o importancia a la sucesión lo que representa un gran riesgo de riesgo para la permanencia de la empresa familiar.

Identificación del Sucesor

Al hablar de sucesión, es importante identificar y determinar quién será el mejor prospecto, para no solo asumir un control total sino manejar la empresa con una visión de éxito. Al tratar el término de

identificación, se adentra a la búsqueda minuciosa de la persona con las capacidades y/o habilidades necesarias para tener la fortuna de tener el nombramiento de sucesor.

El líder de la empresa debe considerar que en un futuro será vital para el crecimiento y madurez de la compañía el ceder el control a las nuevas generaciones (Rizo, 2015). La sucesión es un proceso largo, continuo y que no termina en realidad, ya que lo primero que un empresario debe hacer cuando toma las riendas del negocio como sucesor en pleno, es comenzar a preparar a su relevo (Trevinyo, 2010).

METODOLOGÍA

La presente investigación está diseñada como un plan estratégico para conseguir información que muestre el tema de forma documental considerando el problema referente a la importancia de elección del sucesor para que dirija con éxito la empresa familiar.

Este trabajo de investigación se inició en el año 2018 y se concluyó en 2019 mediante un plan para hacer una revisión bibliográfica y conocer aspectos de la elección del sucesor para que una vez que se conozcan, poder estar en condiciones de determinar la importancia de la preparación del sucesor como un factor de éxito para que favorezca la continuidad de las empresas familiares.

La investigación documental es un estudio ordenado de la información obtenida, cuyo objetivo es clasificarla por área del conocimiento. Primero se localizan la publicación de revistas científicas y libros referentes al tema de investigación. Después se seleccionan los más relevantes para acotar la información. Posteriormente, se hace una lectura razonada y se siguen las disposiciones planteadas por Garcés y Duque (2007). Inmediatamente después se procesa la información obtenida y como resultado se clasifica en las siguientes categorías: familia y empresa familiar; sucesión y continuidad de la empresa familiar

RESULTADOS

Plan Estratégico

Realizando un análisis de la información recopilada se presentan los resultados. La familia es una institución social en la cual, a través de las interacciones, se facilita el desarrollo de habilidades, valores, actitudes y comportamientos que, en un ámbito de cariño, apoyo, reconocimiento y compromiso permite la integración de los individuos a la sociedad. (Robles, 2004)

A través de la historia de la humanidad se observa la forma en que en la actualidad conocemos como empresa familiar, sin embargo, esta surgió porque las personas tenían la necesidad de una permuta de productos y servicios, lo que resulta más factible ejecutarlo gracias a esfuerzos conjuntos. (Felairán, 2005)

El ámbito familiar se base en una perspectiva más emocional, sobresale el cobijo o la tutela y la lealtad, mientras que en la parte de la empresa se respalda en las actividades realizadas, el cumplimiento y los resultados. La unión de estas dos entidades aporta el potencial para conseguir ganancias superiores. (Leach, 1993) Al formar las empresas familiares se necesita como primera instancia a la familia y para complementar la empresa, según Leach. Las familias que consiguen ser exitosas es porque sus bases son: valores, metas y la forma en que funciona el mundo y la empresa. (Aronoff y Ward, 2000)

En los negocios familiares se relacionan dos sistemas muy diferentes entre sí: familia y empresa. Estos sistemas operan de forma diferente. La Tabla 1 representa las funciones concretas y las naturalezas de estos dos sistemas.

Tabla 1: Diferencias Entre el Sistema Familia y el Sistema Empresa

| SISTEMAS | |
|---|--|
| Familia | Empresa |
| Sus lazos son muy fuertes se originan por los lazos de sangre y el amor | Sus lazos son de por motivos contractuales |
| Se rige por lo emocional | Racional y objetivo |
| Protege a la familia y es incondicional con ellos | La remuneración depende de los objetivos logrados y la aportación de cada miembro. |
| Apoyo total | Apoyo condicionado |
| Es permanente ya que son familia | No es permanente: depende de que cumpla con los objetivos. |
| Los vínculos son de gran extensión, ya que se ven desde asuntos muy relevantes a muy cotidianos, por largo tiempo | Están limitados por la legislación, por reglamentos y contratos de trabajo |
| Se rige por lo emocional | Racional y objetivo |

La presente tabla muestra las diferencias que existen entre el sistema familiar y el sistema empresarial, el familiar se basa más en aspectos emocionales, prevalece más el cariño, la protección y la lealtad a diferencia del sistema empresarial que se basa en los rendimientos y resultados de las tareas asignadas.

Como puede observarse en la Tabla 1, en una empresa familiar interactúan dos sistemas, cada uno con sus características y atributos muy particulares. Por lo tanto, si se puede separar la empresa y la familia se estará en tendrá un mejor control y se cumplirá el objetivo de las empresas familiares, que es obtener utilidades, crecer no solo en miembros sino también en el patrimonio, pero organizados con sistemas de información que la propia legislación requiera. (Perret, 2007).

Elección del Sucesor

Una de las preocupaciones del fundador es: cuando ya está próxima su salida o ciclo de vida en la empresa familiar y sabe que debe prepararse con anticipación para elegir adecuadamente a él o los posibles candidatos de la sucesión. (Contreras, 2007). En el momento que se proyecta la sucesión el fundador se encuentra con infinidad de opciones, y debe evaluar ventajas, desventajas, alternativas, inconvenientes, y oportunidades. (Leach, 1993)

Generalmente y por tradición el deseo de los padres es que sus hijos sean los sucesores y habitualmente se selecciona al primogénito sin considerar el perfil de los hijos que en ocasiones no cubre los requisitos del futuro sucesor y a su vez los hijos aceptan las decisiones de sus padres o viceversa, sin tomar en cuenta que puede afectar el desarrollo o crecimiento de la empresa familiar. (Leach, 2003)

La principal dificultad para el fundador es identificar a su sucesor, y que cuente con elementos tales como: alto potencial para asumir la responsabilidad, liderazgo y capacidad para desempeñar las labores de la empresa familiar que es: la permanencia y consolidación de la familia y la empresa. Sin embargo, a pesar de tantas opciones que visualiza el fundador simplemente puede eludir el planteamiento de la sucesión, al adoptar la opción de “no hacer nada” la que es considerada la más costosa y destructiva de todas las opciones, pero es la más difundida. (Leach, 1993)

A los hijos o futuros sucesores cuando se les involucra poco a poco en la empresa familiar desde su temprana edad y logran conocer la historia y aprendan las actividades del negocio, se identifica que si les resulta atrayente la empresa, y en el futuro, el sucesor tendrá capacidad para descubrir si la empresa es compatible a su capacidad. Después se inicia el proceso de formación con un programa de incorporación para facilitar el proceso y el traspaso del mando.

Características Para Identificar al Sucesor

Para que cualquier cambio obtenga éxito hace falta considerar primero los porqués, ya que detrás de ellos están las creencias y valores (Sinke, 2012). El “¿por qué?” es la interrogante que puede brindar mayores

respuestas a un fundador antes de dejar en manos de alguien más la empresa, ¿por qué se ha elegido a él?, ¿por qué ahora?, ¿por qué se cree que él puede ser quién de seguimiento a la empresa?, pero sobre todo asimilar y entender el ¿por qué se hace?

Un director debe planear una estrategia de salida con suficiente tiempo de anticipación para que el nuevo líder pueda aprender a lidiar con la diversidad de asuntos que debe manejar en el aspecto financiero, operacional e interpersonal (Davis, 1982). El plan de sucesión debe desarrollarse cinco o diez años antes de que el fundador o sus socios planeen retirarse. Esto cubre el lapso necesario para identificar a los candidatos idóneos, capacitarlos en diferentes funciones e integrarlos al negocio (González, 2016).

El empresario fundador debe comenzar su retirada del mundo empresarial por medio de la designación y preparación de su futuro sucesor, y no caer en el error de elegir al primogénito, como muchas veces ocurre, si éste no posee las aptitudes y capacidades necesarias para el puesto que va a ocupar, sino aquella persona que se considere puede dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años (Araya, 2011).

Según Bosch, Sans, & Vicenc (2010) hay unos requisitos importantes para ser candidato en el proceso de sucesión, como:

- a) Preparación universitaria y adicionalmente especialización o máster
- b) Experiencia profesional fuera de la empresa de 3 años como mínimo
- c) Nivel asumido de responsabilidad y mando
- d) Nivel de ingresos del mercado
- e) Condiciones para evaluar:
 - Aptitud
 - Actitud
 - Capacidad de trabajo
 - Capacidad de asunción de riesgos
 - Relaciones con la familia
 - Calidades personales

Lo que debe encabezar los requisitos, es la identificación de la persona en la cual exista la disposición y el gusto por pretender ser el sucesor, ya que tener esas virtudes dará paso para seguir con los demás requisitos. Acertado en buscar la evaluación de la actitud y la aptitud, puesto que son dos conceptos importantes que marcan la capacidad y el deseo de hacer.

Necesidad de Implementar un Plan de Sucesión

Recordar el pasado y aprender del mismo, encierra un gran significado para el futuro, debido a que actualmente hay un caudal de conocimiento, pero en sí pocos cambios, sin duda se trata del origen de la sucesión, esto implica una serie de acontecimientos que se siguen en el tiempo, uno después del otro, tales como el nacimiento, la madurez y la muerte, es un cambio en los titulares de un derecho u obligación ya que un titular sigue y sucede a otro.

Ahora los fundadores o empresarios acostumbran a decir a sus hijos desde que nacen, que están en camino a la sucesión y el propio proceso se da en forma natural, pero la realidad no es sino una forma de evitar la carga y el proceso de identificar y preparar al sucesor que es algo triste para el fundador porque se va desprender de la empresa que había sido una parte muy importante de su vida. La dificultad de planear su propia salida que ha sido construida por él durante toda la vida (Leach, 2003).

Los fundadores están tan atareados que solo se ocupan de las carestías y problemas del negocio familiar, dejando en el abandono la preparación de su sucesor. Si bien es cierto que es un proceso de toda la vida para la formación de futuro sucesor, el sucedido debe involucrar a sus futuros sucesores en sus empresas de acuerdo a su capacidad y edad desde cuando los hijos tienen conciencia, que se puede definir como “vital” los padres deben transmitir los valores integrales, prepararlos para el futuro de la empresa familiar y heredarlos con responsabilidad (Leach, 2003).

El desafío de las empresas familiares es conseguir la continuidad de sus empresas a través de las generaciones. Esta meta tiene fuertes implicancias económicas y sociales para nuestra comunidad, ya que son fuentes de creación de riqueza y de empleo (Dodero, 2005). Por lo que el empresario o fundador busca la subsistencia y desarrollo tanto de las empresas como de la familia. Para lograr la continuidad se requiere identificar al sucesor que reúna los requisitos del fundador y las necesidades de la empresa familiar para que lo sustituya en el momento adecuado de la transmisión del poder.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez analizados los conceptos básicos de la empresa familiar, las características para identificar al sucesor se presentan los resultados de la investigación documental:

Alrededor del 80% de las empresas en México, están en poder de las familias con la particularidad primordial de trasferir su conocimiento de una a otra generación, este tipo de empresas administran y planean en base a su conocimiento del mercado, las empresas familiares realizan un rol muy importante, ya que son consideradas como las universidades donde las personas obtienen experiencia, se desenvuelven y logran un papel dinámico en la sociedad (Gaona, 2014).

“Un negocio familiar es una entidad que se encuentra dirigida y bajo el control de una familia”. Hablando metafórica, se puede decir que es un negocio con alma, pues el corazón, es la familia, y la visión del empresario es que no solo permanezca, sino que se desarrolle aunado a la integración familiar.

La principal dificultad para el fundador es identificar a su sucesor, y que cuente con elementos tales como: alto potencial para asumir la responsabilidad, liderazgo y capacidad para desempeñar las labores de la empresa familiar que es: la permanencia y consolidación de la familia y la empresa.

El aceptar ser sucesor es un ejemplo de una decisión valiente, ya que denota un deseo firme de continuar con una responsabilidad que en realidad no será sencilla, pero que se afronta con cimientos claros y una disposición trascendente para poder continuar cosechando éxitos.

Para un fundador la identificación del sucesor es un tema que además de ser necesario es importante y es por eso por lo que es vital que se le dé relevancia, puesto que de este proceso depende la supervivencia del patrimonio, lo que ha significado no solo trabajo y dedicación, sino también empeño, esfuerzo y compromiso. Es por eso se debe planear y acertar en manos de quién se va a dejar las riendas del negocio familiar.

Al hacer un comparativo de los resultados obtenidos en esta investigación con la revisión de la literatura se puede ver que los autores coinciden en que los fundadores de las empresas familiares la inician como un sueño y una necesidad para mantener a su familia y a medida que estos negocios crecen y se convierten en grandes corporaciones se genera el conflicto de quien va a dirigir la empresa familiar y esto es debido a que el padre no le da importancia a este tema y no genera un plan de sucesión en el cual detecte quien de los hijos es el más idóneo para llevar las riendas del negocio una vez que el ya no este. Por eso la recomendación a los fundadores que dediquen tiempo a este aspecto que tienen tan olvidado ya que de ello depende la continuidad y éxito de la empresa familiar.

CONCLUSIONES

Los fundadores que deseen asegurar el futuro de la empresa deben darse a la tarea de cultivar a los líderes del mañana. La clave de la permanencia a largo plazo, depende de la importancia que la empresa familiar le dé al momento de elegir a su sucesor para la transmisión del patrimonio, y esto es uno de los principales problemas, los fundadores no dan importancia a dedicar tiempo a sus futuros sucesores pues se encuentran demasiado ocupados, por esto se les exhorta a elaborar con tiempo un plan estratégico que identifiquen adecuadamente al sucesor, y así, se logrará no solo la estabilidad sino la continuidad de la empresa familiar.

Algunos de los factores más relevantes para elegir al sucesor es el liderazgo y los valores, ya que son aspectos importantes para que el sucesor pueda estar completamente apto para asumir el puesto. Sin lugar a duda, los valores son la piedra angular de toda persona, quienes de la mano de la actitud y la aptitud son la mejor arma de proyección ante terceros, mostrando así no solo las capacidades sino las habilidades que tiene una persona para desarrollarse en cualquier ámbito. Si bien es cierto que una persona puede o no tener todos los elementos, si en verdad tiene el deseo de hacerlo, puede trabajar en la obtención de lo que carece.

El proceso de sucesión puede ser de dos formas, una es de manera planeada, o de manera inesperada cuando el fundador muere o enferma. En el primer caso, un sucesor se va preparando realizando sus funciones y teniendo como guía al fundador para orientarlo. En el segundo, un hijo o una esposa sin preparación se ven repentinamente comprometidos en el manejo. Por esto no basta que el fundador tenga en mente, sino que debe proyectar un plan adecuado de los retos que debe enfrentar en la etapa de transición aunado a la familia. Por lo que se recomienda hacer antes de que suceda lo inesperado:

Elegir a la persona adecuada para cuando el fundador no cuente con todas sus facultades o este finado

Capacitar al sucesor para cuando el fundador no se encuentre

El sucesor muestre confianza con los demás

El sucesor comparta la responsabilidad con su familia

Cuente con visión para tomar decisiones óptimas

Que cuente con conocimientos legales y administrativos y fiscales

Que cuente con el apoyo del fundador y asesores externos

Si los fundadores desean asegurar el futuro de la empresa, deben darse a la tarea de cultivar a los líderes del mañana. La clave de la permanencia a largo plazo, depende de la importancia que la empresa familiar le dé al momento de elegir a su sucesor para la transmisión del patrimonio, y esto es uno de los principales problemas, los fundadores no dan importancia a dedicar tiempo a sus futuros sucesores pues se encuentran demasiado ocupados, por esto se les exhorta a elaborar con tiempo un plan estratégico de sucesión que integre un modelo para elegir y capacitar al sucesor adecuadamente, y así, se logrará no solo la estabilidad sino la continuidad de la empresa familiar, cumpliendo así con los deseos del fundador de dejar huella.

Para concluir la contribución que esta investigación aporta es que a través de la revisión documental se detecte que los fundadores de las empresa familiares no dedican el tiempo, ni le dan la importancia a la necesidad de la elaboración de un plan para identificar al sucesor para que la empresa familiar sea exitosa y tenga la capacidad de traspasar de generación en generación, por esta motivo abre la opción a futuras

investigaciones como es diseñar un modelo para identificar y preparar al sucesor para que dirija con éxito la empresa familiar.

BIBLIOGRAFÍA

Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca. ASCC. Recuperado de www.protocolofamiliar.net/de-la-empresa-familia

Araya, A. (2011). La sucesión de empresas familiares Costarricenses: Factores de éxito y fracaso. Tesis Doctoral. Valencia, España.

Aronoff, C., y Ward, J. (2000). La sucesión en la empresa familiar un nuevo líder un nuevo héroe (Primera ed.). México: México McGraw-Hill Interamericana.

Beckhard, R., y Dyer, W. G., Jr. (1983). Managing Continuity in the Family Owned Business. *Organizational Dynamics*. pp. 5-12.

Belausteguigoitia, Imanuel. Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. 2ª Ed. México: Mc Graw Hill, 2010.

Contreras, A. (2007). Retos de las empresas familiares. *Contaduría pública* no.418, 26-28.

Davis, J. (1982). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. Estados Unidos de América: Disertación Doctoral, Harvard Business School.

Bosch, Sans, & Vicenc. (2010). Obtenido de Lupa Empresarial Online: <http://www.gremirecuperacio.org/docs/Sr.%20Vicen%C3%A7%20Bosch%20-Conferencia%20-%20La%20empresa%20familiar.doc>.

Davis, J.A. (1998). Sufren empresas familiares por liderazgos centralizados. En *Globedia. Grandespymes*. Recuperado 16 de Junio 2011 de <http://mxglobedia.com/sufren-empresas-familiares-liderazgos-centralizados>

Dodero, S. (2005). Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica. (D. E. School, Ed.) Obtenido de ADEN Alta Dirección Business School: [http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)

Egea-Fernandez, J. (2007). Protocolo familiar y pactos sucesorios. *Revista venezolana de gerencia*. Recuperado de http://indret.com/pdf/455_es.pdf.

Felairan, M. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar, Venezuela, *Omnia*. Vol. 11, núm. 3, 2005, pp. 2-19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711301.pdf>

Gallo, M.A. (1998). La Sucesión Familiar. En *Colección de Estudios e Informes*. N° 12. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Recuperado 26 de Mayo 2011 de <http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/gallo-sucesion-01.pdf>

Gaona, L; de la Garza, S; Hernández, R (2014). El sucesor figura clave para el éxito de la empresa familiar. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. Vol 7 No. 3.

Garcés, J.; Duque, E. (2007). Metodología para el análisis y la revisión crítica de artículos de investigación. En *Innovar. Revistas de Ciencias Administrativas y Sociales*. Vol. 17, No. 29.

Gersick, K. (1997). *Generation to Generation*. Harvard Business School Press, Boston.

González, J. (2016). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*.

Obtenido de KMPG:

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf>

Grabinsky, S., (2002). *Dinámica y conflictos en las empresas familiares*. México: Del Verbo Emprender S.A. de C.V.

Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona, España. Garnica

Leach, P. (2003). *La empresa familiar (Primera ed.)*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales* Vol. XIV, N° 1, pp. 30 -45. Recuperado 24 Agosto 2011 de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100004&nrm=iso&tlng=pt

Perret, E. (2007). Innovación en las empresas familiares. *Contaduría Pública* no. 418, 24-25.

Rizo, M. (25 de Agosto de 2015). 7 tips para formar al sucesor. Obtenido de MARIO RIZO: <http://www.mariorizo.com/7-tips-para-formar-al-sucesor/>

Robles P. (2004). *Violencia y Seguridad*. Revista electrónica de Ciencia Penal y Criminológica. 6, rl,

Salazar-Nava, G. (2004). *Como gestionar empresas familiares*. Recuperado de

<http://www.mailxmail.com/curso-comogestionar-empresas-familiares>

Slazar, G. (2004). *Empresas Familiares*. Curso introductorio en 15 capítulos. Disponible en:

<http://www.mailxmail.com/curso/empresa/empresasfamiliares>

Sinke, S. (2012). *Why start with Why?* Estados Unidos de América: Penguin UK.

Trevinyo, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Lationamericana*. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. México D.F.: Pearson Educación.

BIOGRAFÍA

Laura Leticia Gaona Tamez: es Maestra en Administración con acentuación en Finanzas por la Universidad Autónoma de Coahuila. Catedrática investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la misma Universidad. Vías disponibles para hacer contacto en temas de investigación o alianzas para realizar investigaciones en conjunto es: Facultad de Contaduría y Administración en carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Líneas de investigación: Permanencia y consolidación de las empresas familiares y Desarrollo regional económico de las organizaciones.

Rosa Hilda Hernández Sandoval: es Doctora en Ciencias de lo Fiscal por el Instituto de Especialización para Ejecutivo S.C y catedrática de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración en carretera 57

km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Líneas de investigación: Permanencia y consolidación de las empresas familiares y Desarrollo regional económico de las organizaciones.

Gabriel Aguilera Mancilla: Doctor en Administración y Alta Dirección, catedrático investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, México. Líneas de investigación: Permanencia y consolidación de las empresas familiares y Desarrollo regional económico de las organizaciones.

Perla Lara Arriaga, alumno de la Licenciatura en Contaduría de la Universidad Autónoma de Coahuila. Colaborador en proyectos de investigación. Dirección institucional: Facultad de Contaduría y Administración, carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México.