

La importancia de la sucesión para la continuidad de la empresa familiar: Un estudio de caso

The importance of succession for the continuity of the family business: A case study

José Elías Sosa Sáenz 

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

Correspondencia: jesosa@uat.edu.mx

María Isabel De la Garza Ramos 

Institución Universitaria Mayor de Cartagena, Colombia

Correspondencia: idelagarza4@gmail.com

Resumen. La sucesión en la empresa familiar es un proceso trascendental para su prolongación en el tiempo, pero, a pesar de ser uno de los temas más investigados, solo un número reducido logra exitosamente la transición generacional. Se presenta un estudio a profundidad, destacando la importancia para su continuidad, de un negocio familiar mexicano, ya muy cercano al traspaso de primera a segunda generación, cuyo objetivo es hacer más comprensible la naturaleza del proceso sucesorio al destacar los factores positivos que está empleando la familia durante el mismo, utilizando para ello el método de estudio de caso y la entrevista semiestructurada. Los resultados indican que los dueños/fundadores están planeando la sucesión, son conscientes de los retos y riesgos del proceso, y de la necesidad de conocer los aspectos empresariales, familiares y del candidato para realizar la apropiada selección del sucesor.

Palabras clave: Empresa familiar, sucesión, proceso sucesorio, continuidad, estudio de caso.

Abstract. Succession in family businesses is a crucial process for their continuity over time. Despite being one of the most researched topics, only a small number of businesses successfully manage generational transitions. This study presents an in-depth analysis of the importance of succession for the continuity of a Mexican family business that is approaching the transition from the first to the second generation. The objective is to make the nature of the succession process more comprehensible by using a case study method and semi-structured interviews. The results indicate that the owners/founders are planning the succession, are aware of the challenges and risks involved, and recognize the need to understand the business, family, and candidate aspects to make an appropriate successor selection.

Keywords: Family business, succession, succession process, continuity, case study.

Recibido: 15/09/2024 Aceptado: 01/04/2025

1. INTRODUCCIÓN

La sucesión se ha destacado en el estudio de las empresas llamadas familiares, que son aquellas en las que la propiedad y la dirección se encuentran en posesión de una familia, existiendo un deseo de que exista un traspaso generacional que la sostenga, en el tiempo, en manos de miembros sucesores. Se asegura que el tema de la sucesión es sobre el que hay más escritos en las investigaciones sobre los negocios familiares, a nivel internacional (Arreola Bravo, Niebla Zatarain y Ramírez Martínez, 2015).





De esta forma, el tema del traspaso generacional despierta interés a nivel mundial, en aquellos países en los que se estudia como un fenómeno económico y social y México se encuentra dentro de ellos. De acuerdo con Soto Maciel (2016), dichos estudios inician a principios del presente siglo, incrementándose en su transcurso (Arreola Bravo, Niebla Zatarain, y Ramírez Martínez, 2015; Aparicio Castillo, R., 2019; San Martín Reyna y Durán Encalada, 2016; Soto, A., De la Garza Ramos, Aguilar y San Martín, 2019; Watkins-Fassler y Briano-Turrent, 2019).

Ahora bien, respecto a la relación proceso sucesorio y continuidad se considera es dual, en la que esta última es un objetivo primordial y quizá el más importante de las empresas familiares, pero, a la vez, el proceso de sucesión es un lapso en el que se pone en riesgo la vida misma de la entidad (Sánchez-Famoso, Maceda y Erezuma, 2017).

El capítulo está estructurado de la siguiente manera: luego del resumen se refieren los antecedentes, a continuación, se presenta una revisión de la literatura sobre sucesión; después se explica el método de investigación cualitativa destacando el enfoque de estudio de caso. A esto le siguen los resultados de la investigación, la discusión y conclusiones, la contribución de la investigación, las limitaciones y las sugerencias para futuras investigaciones.

2. ANTECEDENTES

Watkins-Fassler y Briano-Turrent. G. (2019) ofrecen datos interesantes de empresas familiares que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores, y que se consideran importantes para el estudio de la sucesión y continuidad de estas, y son presentados en la Tabla 1.

Tabla 1. Datos de empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (período 2009-2016)

Empresas Familiares	Antigüedad promedio	Concentración de la propiedad en promedio	Generación en que se encuentran	El director general es un miembro familiar	Ha habido reemplazo en su Dirección General	Se ha dado la sucesión
78 %	37 años	60 %	1ª. en tránsito a la 2ª.	52%	41%	8%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de Watkins-Fassler y Briano-Turrent (2019).

En la tabla No. 1 se aprecia que la mayoría de las empresas que cotizan son familiares, y de éstas dos terceras partes están dirigidas por un miembro familiar y dado que solo el 8% ha traspasado una generación, el resto está cerca de hacerlo. Todo esto es un indicativo de la importancia que los teóricos le dan a dicha situación.

Por tanto, al ser la sucesión exitosa uno de los objetivos principales de la empresa familiar, el involucramiento y la dirección de la generación incumbente y la generación sucesora son definitivos, por lo que si se pretende la continuidad, la sucesión se vuelve un tema estratégico, puesto que estudios extranjeros indican que, cuando el dueño/fundador se retira más de dos terceras partes de las empresas familiares no continúan a la segunda generación y solamente una de cada tres progresan hacia la tercera generación (Bozer, Levin y Santora, 2017; Joshi, Dixit, Sinha y Shukla, 2018; Nordqvist, Wennberg, Bau y Hellerstedt, 2013).

Al respecto y referido a México, se confirma al mencionarse que solamente el 30% de las empresas familiares sobreviven al proceso sucesorio de la primera a la segunda generación (San Martín Reyna y Durán Encalada, 2016).

3. REVISIÓN DE LITERATURA

La empresa familiar es una organización cuya importancia es reconocida a nivel mundial por sus aportaciones a la economía de los países, a la generación de empleos y su contribución al producto interno bruto (Nave, Ferreira, Fernandes, Paco, Alves y Raposo (2022). Sin embargo, no existe una definición única ya que su estudio es aún reciente y no hay un consenso al respecto, por ello existen diferentes conceptos en los que cada autor contempla diversas variables para definirla, a continuación, se exponen algunos de ellos,

Por su parte, Molina, Botero y Montoya (2016) afirman que desde los inicios de su estudio se consideraron tres características fundamentales para definirlas: que una familia posea más del 50 % de la propiedad de la empresa; que uno o más miembros de la familia ocupen cargos directivos en la misma; y que el dueño o dueños, miembros de

la familia, consideren que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones, entre los autores mencionan a Gallo y Vilaseca (1996) y Ward (1999).

Más adelante, se fueron agregando otras características como el que en la empresa ya trabajaran miembros de la siguiente generación (Gallo y Domenec, 2004). Por otro lado, Grabinsky y Steider (1992) agregan que, la familia tome las decisiones, tanto estratégicas como operativas y asuman totalmente la responsabilidad del negocio.

En la segunda década de siglo, Soto Maciel (2013) afirma que la empresa familiar es aquella compañía donde la mayoría de los votos están en la familia controladora, incluyendo al fundador, el cual busca heredar la empresa a sus descendientes.

Al respecto, Barroso, Sangino y Bañeguil (2012) agregan otros elementos al definir la empresa familiar como una organización social de gran complejidad, donde conviven la empresa y su familia, entes que se desempeñan como dos subsistemas superpuestos, interdependientes y generadores de conflicto.

Con esto se puede afirmar que al no existir un consenso entre autores y una definición unificada de la empresa familiar es un tema que sigue aprendiendo y mejorándose con el tiempo, es por eso por lo que este trabajo de investigación busca realizar una contribución al estudio de la empresa familiar, en general, y de la sucesión en particular.

Para fines de este estudio, se entiende por empresa familiar a aquella compañía donde la mayoría de los votos están en la familia controladora, incluyendo al fundador, el cual busca heredar la empresa a sus descendientes y busca la continuidad del negocio familiar.

Evolución de las empresas familiares

Todos los negocios tienden a evolucionar a través del ciclo de vida de la empresa (Griener, 1972). El ciclo de vida organizacional generalmente asume que la organización supera en cierta medida las capacidades organizacionales del dueño fundador y tiende a evolucionar de tal manera que la propiedad y la gestión se separan, pero la empresa familiar es abordada desde una perspectiva completa que es la propiedad, empresa y la familia en donde se combina con demás subsistemas y coexiste con ellos.

Las empresas familiares regularmente responden a amenazas y oportunidades, factores externos, por lo que el ajuste hacia el crecimiento se hace constantemente verificando el entorno y no siguiendo una dirección. (Fuentes Lombardo, Hernández Ortiz y Vallejo Martos, 2008). Es por eso por lo que, cuando se trata de una empresa familiar, garantizar el crecimiento, la estabilidad y la supervivencia no es cosa sencilla, sin embargo, estos autores plantean que dentro de los objetivos de la empresa familiar debe considerarse la importancia del crecimiento como un factor para garantizar la continuidad a las siguientes generaciones.

En esta misma línea, diferentes autores (Kaslow, 1983, Kepner, 1991, Kuratko, et al., 1998 y Heck, 2004, citados por Fuentes Lombardo, Hernández Ortiz y Vallejo Martos, 2008) sugieren que, a medida que la familia crece, la empresa crece, por lo que podemos asumir que las estrategias de las empresas familiares se orientan al crecimiento de la misma, ya que en caso contrario el patrimonio familiar y empresarial en vez de aumentar, se reducirá, al aumentar los miembros familiares participantes en el negocio familiar.

El incremento de operaciones es difícil para cualquier organización, ya sea familiar o no, en ocasiones los mercados maduran, la competencia aumenta y la tecnología crece a pasos nunca vistos (Goyzueta Rivera, 2013). Es por eso, por lo que se tiene que tomar en cuenta la rápida adaptación de la empresa familiar al entorno cambiante, a considerar la motivación de la familia empresaria con el fin de preservar el legado familiar y crear seguridad económica y bienestar a la familia.

Por lo anterior, se puede deducir que el conocimiento, experiencia, flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones estratégicas del negocio son fundamentales para garantizar una visión a largo plazo, un trabajo comprometido y dedicado que repercute en el orgullo familiar generando lealtad y confianza para preservar los valores



familiares hacia las siguientes generaciones que formarán parte de la empresa familiar. De ahí la aseveración de que el proceso de sucesión en este tipo de empresas es crucial, y la necesidad de seguir investigando al respecto.

Sucesión y continuidad

La sucesión en la empresa familiar es uno de los mayores y más complejos retos y es fundamental para poder determinar si el negocio podrá seguir a una siguiente generación (Aparicio, 2019). En la dinámica de la empresa familiar la concentración de poder en el fundador genera en ocasiones complicaciones y dificultades y eso se agrava, especialmente cuando se decide y realiza la transferencia a la segunda generación, es decir, cuando los sucesores asumen la propiedad y gestión de la organización.

Sobre el mismo tema, Khoury, Eid y Khoury (2021) aseguran que la dificultad, el desafío y la importancia de la sucesión es definitiva en cuanto al desempeño a largo plazo, la superación de los problemas sociales y económicos y la continuidad los negocios familiares.

Por otra parte, debido a la importancia que tiene para la sobrevivencia de la empresa familiar, se recomienda que el proceso sucesorio dé comienzo mucho antes de que el sucesor se incorpore a la organización y termine cuando el fundador o predecesor se retire (Cadieux, Lorrain y Hugron, 2002; Goyzueta Rivera, 2013).

Por ende, la continuidad en la empresa familiar demanda una adecuada planificación de los aspectos relativos a la propiedad, familia y gestión de esta. La finalidad del proceso o modelo de sucesión es la adopción por los miembros de la familia para su implementación como el protocolo de sucesión familiar (Ceja, 2008, Meléndez, 2020).

Al respecto, Bozer, Levin, y Santora (2017), realizaron un importante estudio sobre los elementos a cuidar en un proceso sucesorio, que se presenta en la Tabla No. 2.

Tabla No. 2 Elementos necesarios para un proceso de sucesión exitoso

Elementos de los candidatos	Elementos familiares	Elementos empresariales
Socialización dentro de la empresa familiar	Cohesión familiar	Plan de sucesión
Experiencias externas a su empresa	Cultura familiar adaptable	Procedimientos organizacionales claramente definidos
Compromiso hacia la empresa y la familia	Armonía familiar	Actuación de profesionales en el proceso

Fuente: Elaboración propia basada en Bozer, Levin, y Santora (2017).

Como puede observarse en la tabla anterior, los elementos hacen necesario una capacitación remota de los candidatos, dentro y fuera de la empresa. así como un cuidado constante de la unidad familiar por el bien de la empresa y la familia, extendiéndose a la organización misma el sentido de preparación constante, teniendo en la mira la continuidad de ella.

Referido a lo anterior, Khoury, Eid y Khoury (2021) opinan que la existencia de un entendimiento compartido y una visión colectiva entre predecesor y sucesor es de gran ayuda para garantizar la continuidad de la organización familiar.

De acuerdo con Porfirio, Felicio y Carrilho (2020) un sucesor motivado es un sucesor emprendedor que no está por obligación si no porque quiere estar y por qué es el indicado para hacerlo y de acuerdo con su investigación, explica que un sucesor con un gran nivel de educación formal donde la sucesión sea planeada y ordenada, tenderá al éxito.

Además, el proceso y protocolo de sucesión no es previamente definido ni cerrado, puede regularse por lo que la familia considere apropiado y oportuno. Por lo que será distinto para cada familia, organización en particular y circunstancias de la empresa en el momento sucesorio (Rodríguez y Rodríguez, 2007).

3. METODOLOGÍA

Para este trabajo de investigación se eligió el modelo planteado por De Massis y Kotlar (2014), que se describe a continuación, que parte de una pregunta de investigación, pasando por el paradigma de esta, selección de la unidad de análisis, recolectar la información, análisis de esta, sometiénola a criterios de validez y confiabilidad.

Por ser un estudio a profundidad, se eligió un método de corte cualitativo, el estudio de caso, que al ser realizado de manera interpretativa ofrece una mayor diversidad y riqueza de análisis de datos, enriquece la atención a los detalles y es flexible en el desarrollo de la investigación.

La pregunta de investigación seleccionada fue: ¿Qué importancia les da el fundador a los retos del proceso sucesorio, y a las capacidades y visión que deben tener los candidatos a sucederlo en la dirección de la empresa familiar?

Las proposiciones que devinieron de la pregunta de investigación fueron:

Proposiciones

- P₁ El líder de la empresa familiar es consciente de los retos que implicará el proceso de sucesión.
- P₂ El líder de la empresa familiar considera las capacidades de sus posibles sucesores con una visión de crecimiento para la siguiente generación.
- P₃ El líder ha preparado a los posibles sucesores dentro de la empresa familiar con una visión de renovación en la próxima generación.
- P₄ El líder de la empresa familiar prefiere que sus posibles sucesores tengan experiencia externa previa a su entrada a la misma.

La empresa familiar que cumpliera con las siguientes condiciones: *i*) estar en un proceso de sucesión a corto plazo; *ii*) tener una antigüedad mínima de 10 años y cuente con cierto grado de estructura empresarial; *iii*) que la siguiente generación se encuentre trabajando en el negocio.

De acuerdo con las diferentes fuentes de evidencia que proporciona Yin (2000) se han seleccionado los siguientes instrumentos para la presente investigación: entrevista enfocada, que permita obtener la información de forma directa y con la posibilidad de que el entrevistado amplíe en la respuesta, lo que proporciona datos adicionales y con valor agregado para este proyecto de investigación; observación directa limitada, permite corroborar lo que sucede en la realidad de la empresa entrevistada, la cual se llevará de manera indirecta en el momento de la visita a la entrevista y en los recorridos que los dueños/directores permitan realizar en las instalaciones; y documentación, limitada la información que esté disponible en internet y la proporcionada por la empresa.

A continuación, en la Tabla 3 se contrastan las condiciones solicitadas con el caso seleccionado:

Tabla 3. Presentación del caso de estudio

Tamaño	Sector	Antigüedad	Generación	Composición de la familia	Socios familiares	Nivel gerencial	Candidato
Mediano	Servicios	22 años	Primera	Padre, madre, hijo e hija	Padre y madre	Padre, madre e hijo	Hijo

Fuente: Elaboración propia.

Una vez seleccionada la empresa, se solicitó la entrevista a la gerencia, la que aceptó y se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa, una vez concluida se realizó la transcripción y análisis, buscando convergencia y divergencias con la literatura estudiada sobre el tema.

4. RESULTADOS

Esta sección se divide en dos partes: primero se presenta la información general del caso y la familia; la segunda se dedica a responder a la pregunta de investigación y las proposiciones correspondientes.



La familia

La familia propietaria está formada por padre, madre, hijo varón e hija mujer. El padre y la madre poseen el 100% del capital. Él es el gerente general y ella la directora administrativa y encargada de las finanzas. El hijo está contratado como gerente operativo y la hija no interviene en el negocio. No hay parientes en ella, ya que tienen la política de que otros miembros familiares no deberán trabajar para la empresa, incluyendo a los esposos en el caso de que sus hijos se casen. Los tres forman el consejo de administración y tienen juntas periódicas para discutir situaciones del negocio y tomar decisiones al respecto.

El haber formado casi a la par, una familia y una empresa en un lapso de más de 20 años, el tema de la sucesión está latente en la mente de los dueños fundadores, en el centro de la atención de la familia toda y alrededor de los elementos de gestión y la propiedad del negocio, estando en preparación a corto plazo y evolucionando hacia una sociedad de hermanos. Asimismo, la familia cuenta con asesoría externa de un profesional de la confianza de esta.

La percepción del gerente-fundador (GF) acerca de la cohesión familiar es positiva, al responder que es "...el principal elemento que debe existir dentro de la familia empresaria para poder hacer una transición hacia la siguiente generación".

Respecto a la influencia de la armonía familiar sobre el desempeño de la empresa responde afirmativamente, ya que opina que "...es mucho más fácil llegar a un común acuerdo a la hora de tomar decisiones y redundando en un mejor clima organizacional y familiar en la empresa y la familia" (GF).

De lo anterior se desprende que los dueños y gerentes están conscientes de los retos a que se enfrentan al llevar adelante el proceso sucesorio, con lo que se cumple la proposición P₁ "El líder de la empresa familiar es consciente de los retos que implicará el proceso de sucesión".

El proceso de sucesión

En cuanto al binomio empresa-familia y la cultura organizacional y familiar, la opinión es muy precisa: "La empresa se ha convertido en una extensión de la familia totalmente. Pero la cultura familiar definitivamente se ha adaptado al crecimiento de la empresa ya que, al ser una sola entidad, crecemos juntos" (GF).

Posteriormente se le pregunto al dueño y gerente sobre sus candidatos a la sucesión, indicando que será el hijo en quien recaiga ese papel, debido a que la hija no vive en la ciudad y no se interesa por dirigir el negocio familiar.

Se aprecia un conocimiento sobre las características que debe cumplir al asegurar: "... en unos años más considero que mi hijo mayor estará listo para estar al frente de la empresa dado que reúne el perfil y cumple con los requisitos que consideramos son necesarios..." (GF).

A la opinión anterior sobre su hijo, agrega sobre su socialización que se encuentra actualmente en un proceso de transición, que su crecimiento ha ido de menos a más y que cada día tiene una mayor interacción con los colaboradores como con los clientes y prestadores de servicio de la empresa, de forma tal que "el crecimiento ha sido paulatino y hoy en día hemos logrado que él tenga una mayor exposición con todo el personal, con clientes y proveedores así como que él cada vez resuelva más gestiones a nombre de la empresa y no a nombre de sus papás" (GF).

Sobre el deseo de impulsar a la empresa refiere que son una empresa que ha tenido un buen desarrollo a lo largo de los años y que habían tenido crecimiento durante los años previos al COVID, el cual se frenó, pero se encuentran realizando planes que les permitan acrecentar sus operaciones nuevamente y que eso se continúe en la siguiente generación.

De las respuestas anteriores, puede deducirse que se responde afirmativamente la proposición P₂ "El líder de la empresa familiar considera las capacidades de sus posibles sucesores con una visión de crecimiento para la siguiente generación".

Se denota que se ha ido preparando al sucesor promoviéndolo a la renovación constante del negocio, participando de las juntas mensuales y escuchando sus opiniones, dotándolo de una educación integral, impulsándolo para que tenga una visión del largo plazo en la que se cumplan las expectativas que sus padres han tenido de su negocio.

Por lo mencionado puede afirmarse que la proposición P₃ “El líder ha preparado a los posibles sucesores dentro de la empresa familiar con una visión de renovación en la próxima generación” se cumple.

Su opinión sobre el hecho de que el hijo haya trabajado fuera de su empresa es muy positiva; “Definitivamente le ha ayudado muchísimo en aprender a trabajar con otras personas..... el tener un jefe ... en disciplina... a sensibilizar el trabajo... y al experimentar ser empleado puede ser empático con sus compañeros colaboradores ... que hay una cadena de mando en el organigrama y el respeto por el superior han sido valiosas para poder pensar en él como sucesor mío” (GF). Con ello se confirma la proposición P₄ “El líder de la empresa familiar prefiere que sus posibles sucesores tengan experiencia externa previa a su entrada a la misma”.

Por lo anterior puede responderse a la pregunta de investigación “¿Qué importancia les da el fundador a los retos del proceso sucesorio, y a las capacidades y visión que deben tener los candidatos a sucederlo en la dirección de la empresa familiar?” de la siguiente manera: El gerente dueño de la empresa se aprecia como una persona que ha madurado la idea del traspaso generacional y junto con su esposa ha tenido una preparación remota de la sucesión, al imprimirle a su hijo una visión de crecimiento y renovación de la empresa cuando él tome el bastón de mando, de forma tal que asegure no únicamente su sobrevivencia sino la continuidad exitosa de la misma.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El caso presentado es indicativo de una planeación que ha considerado elementos, familiares, empresariales y del candidato, que Bozer, Levin y Santora (2017) consideran necesarios para un proceso de sucesión exitoso.

En cuanto a los familiares, podría argumentarse que al ser una familia nuclear pequeña ello ha contribuido a lograr que haya cohesión y armonía familiar, así como una cultura familiar adaptable que ha sido traspasa, como sucede comúnmente en los negocios de este corte, a la empresa en 25 años de estar bajo la dirección del mismo gerente fundador.

Respecto a los empresariales, la empresa se ha institucionalizado al paso del tiempo y al contar con asesores profesionales externos que los aconsejan y apoyan, contando con procedimientos organizacionales plenamente establecidos y un plan de sucesión,

Por último, la preparación del hijo, candidato a la sucesión, ha sido meticulosa y muy cuidada, cumpliendo los tres elementos de socialización dentro de la empresa y la familia, al participar en las juntas mensuales con sus padres, teniendo bajo su responsabilidad los empleados operativos de la misma y habiendo trabajado fuera de la empresa familiar, lo cual ha creado un compromiso hacia la familia y hacia la empresa, lo cual es indicativo de una preparación remota de la sucesión que coincide con Cadieux, Lorrain y Hugron (2002) y Goyzueta Rivera, (2013).

Asimismo, existe un entendimiento y una visión compartida respecto al futuro de la empresa entre padre, madre e hijo, lo que Khoury, Eid y Khoury (2021) opinan podrá garantizar la continuidad de la empresa.

En la empresa existen dos objetivos plenamente establecidos, el crecimiento y la renovación, del primero Fuentes Lombardo, Hernández Matos y Vallejo Matos (2008) afirma debe considerarse como un factor para garantizar la continuidad de la empresa familiar para las siguientes generaciones.

Con el presente estudio se intenta contribuir al tema de sucesión, presentando un caso en el que se dan los elementos requeridos para llevarla a cabo con éxito y como toda investigación tiene limitantes que deben ser reconocidos y en este caso es la presentación de una sola empresa de primera generación perteneciente a una familia pequeña.



Por las limitantes expuestas, las líneas de investigación futuras que pueden partir de aquí, serían estudios que presenten un mayor número de casos, de diversas generaciones, así como estudios de corte cuantitativo que se complementarían y darían paso a generalizaciones sobre el conocimiento del tema de la sucesión.

Referencias

- Arreola Bravo, F.M, Niebla Zatarain, J.C. y Ramírez Martínez, G. (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *CIENCIA ergo-sum*, 22(2), 103-115.
- Barroso M.A.; Sanguino G.R.; Bañegil P.T.M. (2012). El enfoque basado en el conocimiento en las empresas familiares. *Investigación Administrativa* (41)109, 62-69.
- Bozer, G., Levin, L., y Santora, J. C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, (24)4, 753-774, <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163>
- Cadioux, L.; Lorrain, J.; Hugron, P. (2002). "Succession in women-owned family businesses: a case study". *Family Business Review*, 15, 17-30.
- Ceja, L. (2008). "El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible". Universidad de Navarra., working paper n°28. http://www.iese.edu/es/files_html/5_41125
- Fuentes Lombardo, G., Hernández Ortiz, M.J. y Vallejo Martos, M.C (2008). Razones para crecer en la empresa familiar: Un análisis comparativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3), 15-34.
- Gallo, M. A. y Domenec, M. (2004). *La empresa familiar. 8, Ética en la empresa familiar*. Ediciones IESE.
- Gallo, M. A. y Vilaseca, A. (1996). Finance in family Business. *Family Business Review*, 9(4), 387-401.
- Goyzueta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *PERSPECTIVAS*, 31, 87-132.
- Grabinsky Steider, S. (1992). *La empresa familia., guía para crear y sobrevivir*. Ediciones Verbo Emprender.
- Joshi, M., Dixit, S.K., Sinha, A.K. and Shukla, B. (2018). 'Conflicts in a closely held family business: durga and company vision'. *The Journal of Business Perspective*, 22 (1), 105–110, <https://doi.org/10.1177/0972262917750653>.
- Khoury, G., Eid, N.L. y Khoury, E. N. (2021). Family business trans-generational succession in extreme contexts: a socio-emotional wealth perspective. *International Journal Entrepreneurship and Small Business*, 1-27
- Macías, G.G. y Villalobos, E. (2017), Profesionalización de las empresas familiares. Casos de formación profesional de mujeres y hombres en empresas avícolas y ganaderas. En Cruz Sánchez, Z.M. (coordinador), *Diversidad y complejidad organizacional en América Latina. Perspectivas de análisis. MiPymes y empresa familiar*. 1ª. Edición. Grupo Editorial Hess, 165-204.
- Meléndez-Ramos, G. (2020). Succession process and the impact of gender in Puerto Rican family businesses. *Forum Empresarial*, 25(1), 82-97. <https://orcid.org/0000-0003-2373-2960>
- Molina, P.A., Botero, S. y Montoya, J.N. (2016). Family business: concepts and models for analysis. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, (41), 116–149. <https://doi.org/10.14482/pege.41.9704>
- Nave, E., Ferreira, J., Fernandes, C., Paco, A., Alves, H. y Raposo, M. (2022). A review of succession strategies in Family business: Content analysis and future research directions. *Journa of management y organization*, 1-25. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.31>
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., y Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40, 1087-1122.



- Porfírio, J. A., Felício, J. A. y Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250–257.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.054>
- Rodríguez, J.J.; Rodríguez, M. (2007). *El protocolo familiar. Un juego de promesas y una cascada de contratos*. Ed- Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba.
- San Martín Reyna, J. y Durán Encalada, J. (2017) *Radiografía de la empresa familiar en México*. 1ª. Edición. Fundación Universidad de las Américas Puebla.
- San Martín Reyna, J.M. y Durán Encalada, J.A. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración* 61, 41–57.
- Sánchez-Famoso, V., Maseda, A. y Erezuma, I. (2017). Sucesión en la Empresa Familiar: Paternalismo y Género. *Espacios*, 38(11), 24-38.
- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación *Contaduría y Administración*, (58) 2, 135-171.
- Soto Maciel, A. De la Garza Ramos, M.I.; Aguilar Esparza, J.L. y San Martín Reyna, J.M. (2019). La sucesión de la empresa familiar; una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, 31, 105-137.
- Ward, J. L. (1999). Valores que sintetizan las empresas familiares. In D. Melé Carné (Ed.) *Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar* (pp. 149-155). Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Watkins-Fassler, K. y Briano-Turrent, G. (2019). Sucesión y desempeño de las empresas familiares listadas en la bolsa mexicana de valores. *Contaduría y Administración*, 64(4), Especial Gobierno Corporativo, 1-18.
- Yin, R.K. (2000). Case Study Evaluations: A Decade of Progress? In: Stufflebeam, D.L., Madaus, G.F., Kellaghan, T. (eds) *Evaluation Models. Evaluation in Education and Human Services*, vol 49. Springer, Dordrecht.
https://doi.org/10.1007/0-306-47559-6_11