

Sucesión generacional planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua

1. *Carlos Jesús González Macías*

Ph. D. en Ciencias Administrativas.

Profesor e investigador. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Ciudad Juárez, México

Centro de Investigación en Ciencias Administrativas y Estudios Empresariales

Rol del autor: intelectual, experimental y comunicativo

cgonzalez@uacj.mx

<https://orcid.org/0000-0003-2278-8751>

Resumen: La sucesión generacional planificada (SGP) en pequeñas empresas familiares es ya un tema bastante estudiado debido al proceso crítico de importantes efectos económicos y sociales negativos que representa, especialmente en países de economías emergentes como México, donde un gran porcentaje de las empresas son familiares. A partir de una revisión de la literatura, y retomando el modelo de sucesión generacional planificada —que integra los rasgos determinantes de la continuidad de la empresa familiar: la propiedad, la conducción, el trabajo, la cultura y la intergeneracionalidad, compuestos por factores provenientes de una dimensión objetiva y otra subjetiva—, se condujo una aproximación cualitativa por medio de entrevistas a profundidad a 20 propietarios de pequeñas empresas familiares de servicio automotriz en Ciudad Juárez, Chihuahua. La investigación contrasta el modelo con las evidencias encontradas en los comentarios vertidos por los entrevistados, concluyendo que se cuenta con un marco para planificar adecuadamente y conducir exitosamente la sucesión generacional en pequeñas empresas familiares.

Palabras clave: enfoque cualitativo, empresa familiar, pequeña empresa, servicios automotrices, sucesión generacional.

Citación sugerida: González Macías, C. J. (2021). Sucesión generacional planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua. *Innovar*, 31(81). En prensa. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95574>

Códigos JEL: M10, M14, M51

Recibido: 4/4/2019 **Aprobado:** 28/12/2020 **Preprint:** 12/5/2021

Introducción

La pequeña empresa familiar ha sido considerada en no pocas ocasiones de la misma manera que a aquella que no es familiar, sin tomar en cuenta su naturaleza distinta, ya que esta involucra dentro de sus actividades a la familia y los vínculos afectivos provenientes de sus miembros, pues es una

organización que amalgama dos realidades distintas: los aspectos emocionales propios de los lazos familiares y la naturaleza objetiva de la gestión empresarial (Soto et al., 2015).

El ambiente empresarial cada vez más competitivo y la pugna por mejor y mayor posicionamiento dentro del mercado no deben constituir barreras que frenen las posibilidades de estas empresas al enfrentarse con dificultades para su orientación estratégica, que deben ser valoradas como oportunidades nuevas para los sus propietarios al ver desafiadas sus habilidades, salir de la informalidad y planear junto a uno de sus descendientes la sucesión familiar, para brindar solidez y enfrentar el futuro a través de nuevas estrategias (Arenas & Rico, 2014; Pikkemaat & Zehrer, 2016).

En algunos países de Europa, América del Norte, América Latina y el Caribe, las pequeñas empresas familiares conforman un sector estratégico para dinamizar la vida productiva, pieza clave en la economía, al generar empleos y un continuo bienestar (Stezano, 2013; Ward, 2007). A nivel global, el índice de sobrevivencia de estas empresas es de 3%, además de que algunos datos apuntan a que el 70% de ellas perecen debido a la falta de un plan de sucesión (Kalra & Gupta, 2014). En México, a pesar de esa importante presencia de fuerte impacto que estas empresas conforman en su sistema económico, también solo tres de cada diez de estas sobreviven a la generación del sucesor, de acuerdo con datos gubernamentales provenientes de la Secretaría de Economía (2014).

Estas empresas poseen características de índole familiar debido a que en su mayoría son producto de iniciativas de generar un autoempleo, donde el fundador emprende el negocio, poseedor del “saber hacer”, en aras de ser independiente, o de igual manera por una falta de alternativas de empleo durante tiempos difíciles. Se ha considerado que este tipo de empresas producen mayor rentabilidad que aquellas que no son de características familiares, gracias al nivel de compromiso y la rapidez al momento de tomar decisiones con respecto a los problemas que les afectan, aunque en ocasiones se les dificulte la capacidad de una adecuada gestión de esa dualidad empresa-familia que influye directamente sobre la manera en que se conducen fundadores y familia dentro de la empresa (San Martín & Durán, 2016). Por esta razón, las relaciones familiares se perciben impresas en el ambiente de la empresa, en el que la familia desarrolla interacciones positivas o negativas, que influyen en ese proceso de toma de decisiones para alcanzar su objetivo (Soto et al., 2015).

Gran cantidad de estas familias empresarias decidieron emprender y construir su propio negocio con el objetivo de labrar un mejor futuro y un patrimonio para el núcleo familiar, logrando el apoyo emocional y físico de sus miembros. En estas iniciativas no hay otro afán que el de contribuir al éxito del negocio a través de la influencia de la cultura y valores del fundador, posteriormente compartidos por el resto de la familia, en búsqueda específica de lograr que su empresa continúe sus actividades a través de las generaciones, entendiendo sus características especiales para mejorar sus prácticas y metas organizacionales (Aira, 2016; Presas et al., 2014).

La pequeña empresa familiar posee la valiosa capacidad de producir ventajas competitivas, no precisamente radicadas en sus estrategias, sino provenientes de esa interacción propia de la dualidad familia-empresa, utilizando sus recursos internos y externos en adición al nivel generado de cohesión, cultivado y manifestado en las relaciones desarrolladas entre los miembros familiares. De esta manera, se convierte en parte del producto/servicio de la empresa, compensando esa común y arraigada imagen negativa de recursos limitados, habilidades faltantes o deficientes, planificación inadecuada del negocio, ausencia de productos o servicios diferenciados y competitivos, entre otras falencias asociadas a este tipo de empresas (Presas et al., 2014).

En estas empresas es frecuente que un miembro de la familia desempeñe algún puesto administrativo o directivo principal, propiciando una consecuencia positiva en el involucramiento de los objetivos familiares dentro de los de la empresa, lo que genera un gran interés del propietario y su familia por la productividad del negocio. Pero también puede generar una consecuencia negativa en la que se soporta el costo de dejar fuera de actividades clave a miembros no familiares más capaces y talentosos que le brinden al propietario y a su familia mayores oportunidades de sobrevivir a más de una generación en la empresa, al planificar el proceso de la sucesión generacional, de los tres componentes conformantes de la empresa (familia, empresa y propiedad), asociándola a los cinco rasgos determinantes para su éxito: i) transferencia de la dirección del titular al sucesor, ii) transferencia de la propiedad, iii) utilización del trabajo realizado por la familia, iv) cultura familiar dentro de la empresa y v) intergeneracionalidad (Belausteguigoitia, 2007; Giovannini, 2010; Gómez-Maturano, 2016).

Por esta razón, de lo anteriormente expuesto surgiría la siguiente interrogante: ¿es el proceso de planificación de la sucesión generacional en la empresa familiar un elemento clave que le permita su continuidad? De acuerdo con dicha pregunta, la presente investigación persigue el objetivo de analizar un proceso de sucesión general planificada (SGP) como un elemento que posibilite a la empresa familiar una transferencia de control adecuada del propietario al sucesor, de manera que le permita la continuidad de sus actividades. Bajo esa óptica, luego de esta introducción, este documento se estructuró de la siguiente manera: en primera instancia, se incluye la sección de revisión de literatura; después, se continúa con la sección propia sobre la metodología de la investigación; posteriormente, se exponen los resultados obtenidos durante el trabajo de campo; luego, se presenta la discusión de dichos resultados y, finalmente, se exponen las conclusiones del estudio.

La SGP en la empresa familiar. Una revisión de literatura

Empresa familiar y el acto emprendedor

De acuerdo con Romero (2006), la pequeña empresa familiar es una organización cuya propiedad es poseída por una familia, que detenta su control y administración, cultivando la expectativa de que el

negocio continúe de generación en generación. Estas empresas son definidas por tres aspectos, desarrollados por el Family Firm Institute (2014), que delimitan adecuadamente su conceptualización y facilitan su comprensión:

1. *La propiedad o el control de la empresa.* Se define por el porcentaje de participación que detenta la familia sobre el capital, aunado a la aceptación de dicho control por parte de un miembro de la familia.
2. *El poder ejercido por la familia sobre la empresa.* Se define a través del trabajo realizado por los miembros de la familia, refiriéndose al desempeño de las actividades administrativas que la familia propietaria realiza, o bien que su director provenga de la familia propietaria.
3. *El deseo de transferencia de la empresa a las siguientes generaciones.* Se determina por el objetivo de conservar la participación de la familia y sus futuras generaciones con miras a que descendientes directos del fundador aseguren el control de gestión o propiedad.

A su vez, el European Economic and Social Committee (2016) estableció criterios propios para considerar una empresa como de naturaleza familiar:

1. Que la mayoría de la toma de decisiones recaiga sobre el jefe de familia, fundador o propietario, o en algún miembro de su familia.
2. Que la mayoría del derecho a la toma de decisiones sea directa o indirecta a la familia.
3. Que, cuando menos, algún miembro familiar posea la dirección.
4. Que la familia posea la mayoría de la propiedad y el capital.

Las pequeñas empresas familiares son las unidades económicas más antiguas del mundo, concebidas hace miles de años como elemento que testimonia la actividad económica de la familia, por lo que resulta adecuado permitir cierta diversidad en ellas, especialmente en razón de los datos provenientes de distintos países (Charlo et al., 2016; Kaplun, 2012).

En ese sentido, se puede concebir la pequeña empresa familiar como una organización en la que su propiedad recae en una familia o algunos de sus miembros, detentando el control y la gestión, con el sólido interés de continuar en actividades, y cultivando entre todos sus miembros un sentido de identidad y pertenencia a una cultura familiar y a la vocación de servicio que los identifique en cualquiera que sea el negocio en el que se desempeña (Romero, 2006; Garz & Ibarra, 2012). Existen algunos elementos propios de la cultura en México, entre los cuales destacan ese “colectivismo” y esa “familiaridad” que forman una red de compromiso que se extiende a lo largo y ancho de la familia y que forja su visión empresarial (Beutell & Schneer, 2014; Canedo et al., 2014; Comeau, 2012).

En gran parte de estas empresas familiares, “el 85% de los microempresarios son jefes de hogar y sus familias dependen exclusivamente de los ingresos generados por su micro, pequeñas y medianas empresas” (Arenas & Rico, 2014, p. 253). Por eso, su fundador es ese importante emprendedor que crea, desarrolla y dirige, pero que a su vez tiene la responsabilidad de ser un buen administrador para encauzar

dicha creación con un mayor ímpetu que en el momento que originó la empresa, permitiéndole obtener una estabilidad tangible para él y su familia, así como para la sociedad, a través de su iniciativa, creatividad y deseos de superación (Lozano & Niebla, 2011; Quijano et al., 2011). Ese fundador ha trabajado arduamente para construir el negocio familiar —cabe recalcarlo— con apoyo de su familia, cimentando la continuidad de su empresa en sus valores (Cater et al., 2019).

Sin embargo, en algunos casos, propietario y familia oponen resistencia a realizar actividades empresariales diferentes a aquellas que dominan y están acostumbrados a llevar a cabo, causando una falta de estrategias que permitan a la empresa posicionarse exitosamente en el futuro (Cardona & Gutiérrez, 2010). Del mismo modo, existen propietarios que conservan actitudes negativas hacia su familia, generando barreras con sus posibles sucesores (Scholes et al., 2008). Por esto, el propietario debe entonces ser un líder efectivo que posea importantes atributos: una apertura a la aceptación de riesgos, una flexibilidad en la gestión que lleva a cabo, una posesión de alto grado de confianza en sí mismo, un desarrollo de habilidades interpersonales, una correcta interacción con los demás miembros, un desarrollo de competencias adecuadas para ejecutar tareas, una inteligencia firme para tomar decisiones, un alto grado de comprensión hacia sus seguidores, una apropiada manera de comunicarse, además de ese valor o coraje emprendedor (Gómez-Ortiz, 2008).

Sin embargo, el empresario familiar en México conserva la tendencia de preferir a la familia, por lo que en su cultura no está el considerar a miembros externos en posiciones de autoridad dentro de la empresa (Carteret, 2011). Se rehúsan a transferir “poder” a externos debido a que, tal vez de manera no formal, desean que esa función se reserve para miembros de su familia (Scholes et al., 2008). Cabe mencionar que, aunque los miembros de la familia, como posibles sucesores, contribuyen a la empresa con sus conocimientos y habilidades, también es cierto que al existir conflictos existe una alta probabilidad de abandonarla (Cater et al., 2019). Buang et al. (2013) encuentran que la falta de comunicación es propulsora de uno de los principales conflictos entre los miembros de la familia, lo que representa un factor crucial que afecta la continuidad de la empresa.

Tales conflictos con el posible sucesor, así como aquellas barreras provenientes de un proceso de comunicación deficiente con su familia y todos los retos propios de la pequeña empresa familiar, deben identificarse y valorarse como importantes oportunidades de desarrollo para ser aprovechadas por el propietario, que ayudarán a la construcción y sostenimiento de la empresa en relación un posicionamiento competitivo en el mercado. La relación del empresario con sus posibles sucesores debe estar exenta de cualquier barrera que les impida establecer una interrelación personal dentro de la familia de manera armoniosa (Soto et al., 2015). Las empresas familiares se fincan en un cúmulo de relaciones interpersonales emocionalmente cargadas que pueden desembocar en consecuencias positivas o negativas (Mokhber et al., 2017).

Por esta razón, y de acuerdo con lo anteriormente expuesto, no deben estos factores ser considerados como amenazas que contraríen su liderazgo, sus alternativas estratégicas elegidas o el pleno desarrollo del conocimiento gestionado, sino que “todas ellas son cualidades buenas y supremas que los líderes deben atesorar, y ya cuando los líderes demuestran estas cualidades, podemos llamarlas por el término de liderazgo proactivo” (Abdullah et al., 2015, p. 404). Aunque el propietario fundador domina la actividad que lleva a cabo, su éxito se debe principalmente al apoyo incondicional brindado por su familia al iniciar el negocio, de tal manera que la propiedad de la empresa la detenta, mayormente, junto con su familia como soporte y apoyo; empero, es relativamente habitual que el fundador es aquel que origina y construye el negocio, el primer sucesor aprovecha y vive del negocio y el siguiente sucesor lo destruye (Araya, 2012; Gallo, 1998; Lozano & Niebla, 2011).

La cohesión familiar está directamente relacionada con el grado de compromiso que el sucesor tiene para con la empresa, al igual que ese compromiso está directamente relacionado con la planeación de la sucesión (Soto et al., 2015). Las pequeñas empresas familiares observan rasgos característicos al planear, decidir y obtener sus objetivos específicos, muy diferentes a los perseguidos por una empresa no familiar, donde se dirigen los esfuerzos a la consecución de las metas familiares, asegurándose que la empresa vaya armónica e integralmente en la misma dirección, por medio de la identificación y resolución de problemas a través de una planeación estratégica que fomente el crecimiento, la transferencia del poder y el control, y una generación de valor competitivo (San Martín & Durán, 2016; Vallejo, 2007).

La sucesión familiar planificada (sgp)

La principal preocupación para el éxito de la sucesión de una generación a otra dentro de la empresa familiar recae en una planificación adecuada y, sobre todo, anticipada, con el fin de garantizar la preparación profesional de los posibles sucesores y ser considerada como un momento clave de ineludible naturaleza para empresa y familia; no como solo un paso más necesario para asegurar la continuidad hacia la siguiente generación, sino también para la que le seguirá, y la estabilidad de todas ellas (Treviño-Rodríguez, 2010; Zúñiga-Vicente & Sacristán-Navarro, 2009). Este proceso de planificación de la sucesión generacional es uno de los retos primordiales a los que deben enfrentarse estas empresas para un mejor posicionamiento competitivo, por lo que la preocupación por ella debe ser sumamente preponderante, con el propósito de asegurar su continuidad a través del tiempo y no extinguirse durante la primera generación (Rosa-Polanco & Tejeda, 2016; Zúñiga-Vicente & Sacristán-Navarro, 2009).

El camino hacia una sucesión generacional exitosa debe comenzar con una planificación que, una vez analizados los recursos con los que cuenta la empresa familiar y las oportunidades que ofrece el

lugar donde se encuentra situada, busque la toma de decisiones que la encaminen a ser competitiva, siendo entonces esta sucesión un factor fundamental en el aseguramiento de la continuidad competitiva (Casillas et al., 2005):

La planeación de la sucesión generacional en empresas familiares es uno de los temas más estudiados del campo, constituye un proceso crítico que puede tener impactos económicos y sociales negativos, sobre todo en países como México, donde la mayoría de las empresas son familiares. (Gómez-Maturano, 2016, p. 63)

Para la pequeña empresa familiar, resulta preponderante identificar sus recursos en relación con su realidad generacional y concientizarse de que, para asegurar la continuidad de las actividades, es necesaria una adecuada planificación de la sucesión con suficiente tiempo, la cual generará esa continuidad en el tiempo. Sin embargo, Araya (2012) establece lo siguiente:

Las empresas familiares, sin importar su facturación, número de empleados, ubicación geográfica, ni el tipo de negocio, presentan un drama interno particular: las relaciones entre accionistas, directivos y colaboradores difícilmente pueden evitar mezclarse con los aspectos sentimentales y afectivos propios de su parentesco. Esta situación complica el proceso sucesorio por la división moral que debe hacerse de sus dos dimensiones: la familiar y la laboral. (p. 30)

En el momento en que los roles familiares y empresariales de la pequeña empresa familiar se diferencien adecuadamente y se garantice su respeto, aumentarán considerablemente las posibilidades de convivir de forma armónica. No obstante, es frecuente que estos “se mezclen, eventualidad que se convierte en un factor que genera conflictos” (Monsó, 2005, p. 2).

Con el ánimo de definir lo que es la sucesión, de acuerdo con la Real Academia Española (2021), “Entrada o continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa” o bien “Prosecución, continuación ordenada de personas, cosas, sucesos, etc.” Por lo que el objetivo de esta SGP es brindar la posibilidad de una adecuada transferencia, tanto de administración como de propiedad, del negocio a la generación venidera, desarrollando un modelo de proceso continuo que no termina en realidad, ya que un deber ineludible del empresario, cuando toma las riendas del negocio al serle entregado por la generación anterior, es comenzar a preparar a su sucesor (Araya, 2012; Treviño-Rodríguez, 2010). Según Nordqvist et al. (2013). el relevo generacional ocurre desde la perspectiva de un proceso de emprendimiento cuando las razones de la salida del predecesor como las razones de entrada del sucesor están asociadas a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios.

Según Belausteguigoitia (2010), es frecuente que la SGP sea decidida sobre la forma en que se configura la nueva propiedad, debido a que la persona que controla la empresa ejerce su poder y, si es que acaso así lo decide, puede delegar la dirección al elegir a un posible sucesor, por lo que este proceso de SGP no es una cuestión sencilla. La mortalidad característica de las pequeñas empresas familiares entre generaciones es, tal vez, el mayor referente. En estas empresas “se concibe la sucesión como un

proceso de por vida, que abarca todo lo que contribuye a garantizar la continuidad de la empresa a través de las generaciones” (Araya, 2012, p. 30-31). Araya (2012) también comenta al respecto que existen:

tres posibles impactos derivados del traspaso generacional en la empresa familiar:

La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y, por tanto, a traspasar sus poderes al sucesor, sin existir en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada, ni una preparación adecuada del sucesor para su futuro papel de empresario.

Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder de la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores.

Tensiones entre los mismos herederos por la designación del sucesor. (p. 31)

Llegado el momento de planear la sucesión, aumenta el grado de complejidad, no solo en la arena propia de la empresa, sino también en lo referente a lo emocional y lo familiar. Considerando los conflictos derivados de este proceso de SGP, se vuelve importante procurar que este logre concluirse con los menores efectos negativos posibles para la empresa. En primera instancia, al momento en que el crecimiento esperado de la empresa sea considerablemente inferior al de familia, el antiguo modelo tradicionalista/paternalista debe ser sustituido por otro nuevo que se adapte adecuadamente a esas nuevas necesidades de empresa y familia, en relación con los ambientes social, económico y laboral que en la actualidad existan en el mercado. En segunda instancia, se torna pertinente la preparación de la SGP para intentar enfrentar con antelación alguna manifestación de complicaciones, a través de una definición y cambio a una nueva manera de gestión que incorpore ideas propuestas por el sucesor, acentuando su involucramiento. Para Araya (2012):

El empresario fundador debe comenzar su retirada del mundo empresarial por medio de la designación y preparación de su futuro sucesor, y no cayendo 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 a aquella persona que considere que puede dirigir con éxito la empresa familiar en los próximos años. (p. 32)

Es así como la pequeña empresa familiar no debe obrar entonces al servicio de la familia, sino que, muy por el contrario, son los miembros familiares los que deben subordinarse a los intereses de la empresa. Por eso es de importancia la concepción en la que la empresa actúa como un medio de ingresos para la familia que le genera patrimonio sólido, percibido como superior a un mero elemento de prestigio personal y económico, en especial para asegurar un empleo asegurado y bien remunerado (Monteferrante, 2012). Según San Martín y Durán (2016):

Muchos de los estudios previos sobre el tema se concentran en el hecho de que los problemas a que se enfrentará la compañía están en si el proceso de sucesión se da de forma armónica, logrando evitar ese salto, muchas veces abrupto, de pasar la estafeta a las nuevas generaciones. (p. 42)

Por lo tanto, elegir al futuro sucesor se torna en una importante decisión para el propietario de la empresa, en respuesta al entorno de mercado vigente, al ambiente cada vez más competitivo y los frecuentes avances tecnológicos. Sin duda, preparar profesionalmente al sucesor presenta una clara exigencia en la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos, que coadyuven a enfrentar posibles turbulencias que la empresa presente, derivados del relevo fundador-sucesor en la dirección de la empresa (Araya, 2012; Zúñiga-Vicente & Sacristán-Navarro, 2009).

Resulta entonces importante determinar que el propietario no es el único tomador de decisiones legítimo, pues su familia provee contribuciones, de capital o no, al negocio y, debido a que realizan actividades dentro de ella, poseen un legítimo derecho de votar o decidir sobre el futuro de la empresa a largo plazo, sobre todo porque para el fundador este debe ser el legado que dejará a las generaciones futuras, donde se brinde la posibilidad de realizar inversiones constantes que rindan rentabilidad y competitividad posteriores (Aira, 2016; Quijano et al., 2011).

San Martín (2012) señala que los principales obstáculos para una SGP están relacionados principalmente con conflictos de tipo familiar, las características del perfil del propietario y su actitud ante el proceso; es decir, la forma en cómo se retira, siendo en muchos casos un proceso de fracaso, en donde el propietario sigue estando presente sin soltar totalmente el mando de la empresa al sucesor. Además, San Martín y Durán (2016) sostienen lo siguiente:

Es importante tener en cuenta que en el cambio generacional del fundador a la segunda generación (consorcio de hermanos), los problemas a los que se enfrenta la empresa pueden ser diferentes al cambio generacional que se da de la segunda generación en adelante (consorcio de primos), por lo que la propiedad, la aversión al riesgo y la toma de decisiones no son las mismas en un proceso que en otro. (p. 43)

De esta manera, se establece que la sucesión generacional que se enfoca en la continuidad de la empresa está asociada a cinco rasgos determinantes (figura 1): i) la transferencia de la conducción del titular al sucesor, ii) la transferencia de la propiedad de la empresa, iii) la utilización del trabajo familiar, iv) la cultura familiar en la empresa y v) la intergeneracionalidad (Gómez-Maturano, 2016).

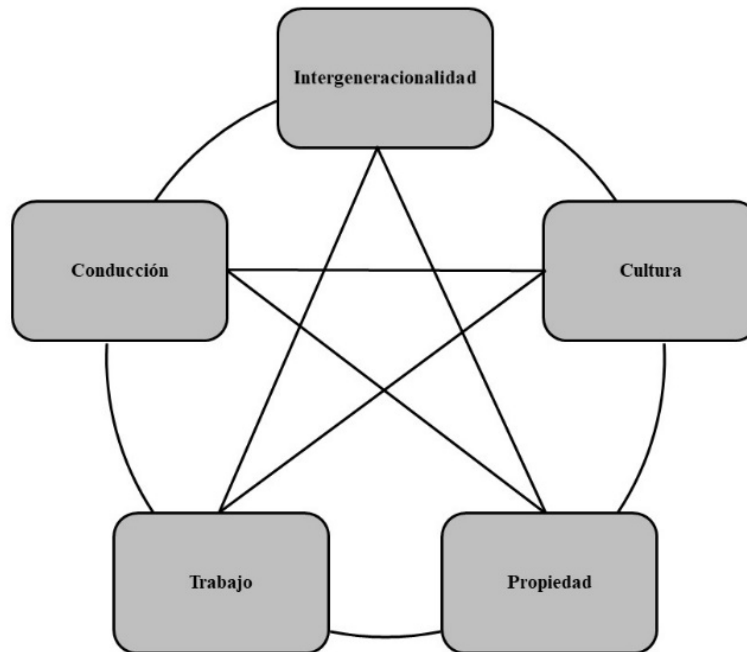


Figura 1. Sistema de rasgos determinantes de la Sucesión Generacional Planificada. Fuente: elaboración propia con base en Gómez-Maturano (2016, p. 63).

De acuerdo con Gómez-Maturano (2016), se rescatan cinco rasgos determinantes asociados a estas unidades económicas:

1. *La propiedad.* Referida a la posesión de los bienes tangibles e intangibles de la empresa por parte de uno o más familiares, al control y disposición sobre el patrimonio de la empresa que tiene la familia.
2. *La conducción.* Referida a las actividades directivas de administración, gestión o manejo de la empresa que están en manos de uno o más miembros de la familia y a la influencia que tiene la familia en la toma de decisiones estratégicas. El liderazgo empresarial es desarrollado por un miembro de la familia. Para el caso de las empresas de primera generación, este líder se asocia a la figura del fundador.
3. *El trabajo.* Referido a la prestación de servicios que hacen los miembros de la familia en la empresa, por los cuales se recibe una retribución económica pero que implica un cierto grado de subordinación.
4. *La cultura.* Entendida como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores provenientes de la familia y que influye en la cultura organizacional de la empresa. Son aspectos normativos, tales como las creencias, las tradiciones, los valores y principios de la familia que influyen en el comportamiento organizacional de la empresa.

5. *La intergeneracionalidad*. Referida a la participación en la empresa de miembros de la familia de generaciones distintas y al deseo de que la empresa se mantenga en control de la misma generación tras generación.

Estos cinco rasgos determinantes integran un modelo de sucesión generacional planificada (figura 2), exitoso en dos dimensiones: una *objetiva*, enfocada en mantener el desempeño del sistema productivo, y una *subjettiva*, orientada en la satisfacción de los grupos interesados (Gómez-Maturano, 2016). Generalmente estos rasgos determinan los esfuerzos llevados a cabo en la empresa que desembocarían en un crecimiento a largo plazo, incluyendo el ciclo de vida (SGP); sin embargo, algunos empresarios no le dan la debida importancia (Fang et al., 2015). Aunque la sucesión generacional se identifica con una influencia en el desempeño de la empresa a largo plazo, muchas de estas empresas no la consideran dentro de sus planes o procesos para su implantación (Fang et al., 2015).

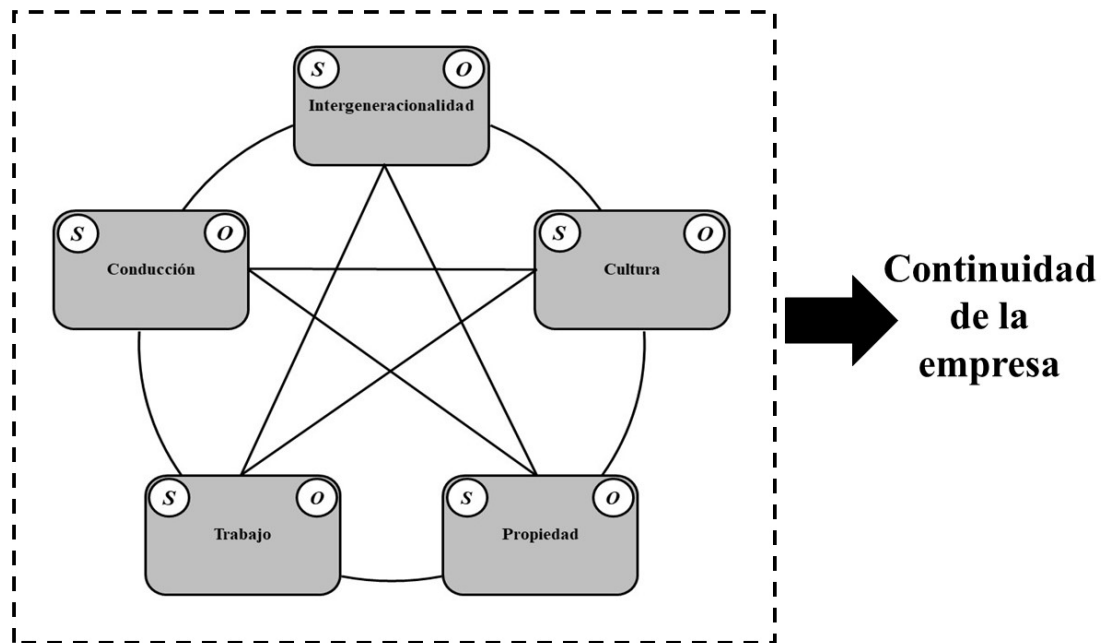


Figura 2. Modelo de sucesión generacional planificada en dos dimensiones. Fuente: elaboración propia con base en Gómez-Maturano (2016, p. 82).

A continuación, se mencionan y enlistan los factores objetivos y subjetivos mencionados por Gómez-Maturano (2016), pertenecientes a cada uno de los rasgos de la SGP, que se encuentran dentro del sistema de factores involucrados en el proceso de sucesión generacional propuesto por el autor (tabla 1).

Tabla 1.

Factores objetivos y subjetivos de la SGP.

Rasgo	Factores objetivos	Factores subjetivos
Propiedad	Estructura Gestión	Pertenencia Comportamiento
Conducción	Gestión Liderazgo Recursos Humanos	Comportamiento Comunicación Identidad
Trabajo	Liderazgo Recursos humanos Calidad Saber hacer	Comportamiento Comunicación Identidad Cooperación Vocación
Cultura	Calidad Saber hacer Innovación Información	Comportamiento Vocación Identidad Valores
Intergeneracionalidad	Recursos humanos Saber hacer Información	Vocación Identidad Valores

Fuente: elaboración propia con base en Gómez-Maturano (2016, p. 84).

Metodología

El presente artículo presenta una aproximación de carácter exploratorio y de corte transversal, que tiene como objetivo principal analizar la realidad de las pequeñas empresas familiares del ramo de servicio automotriz en Ciudad Juárez, Chihuahua, en torno a un proceso de SGP como elemento clave que posibilite a la empresa familiar una transferencia de control adecuada, del propietario al sucesor, de manera que le permita la continuidad de actividades. El estudio es explicativo y cualitativo, y pretende identificar las características propias de una sucesión generacional planificada, presentes en las pequeñas empresas familiares en Ciudad Juárez. La muestra comprende un total de 20 pequeñas empresas familiares dedicadas al ramo de servicio automotriz (talleres de reparación, talleres de torno automotriz, refaccionarias y talleres de enderezado y pintura) ubicadas en Ciudad Juárez (figura 3).

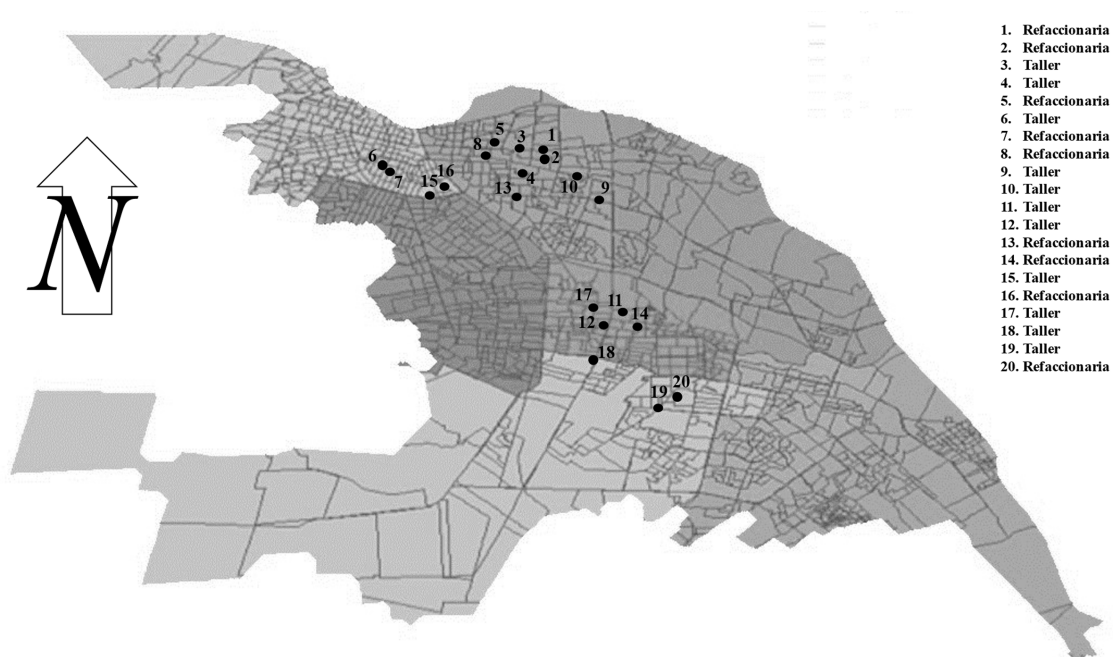


Figura 3. Ubicación geográfica de las empresas en Ciudad Juárez, Chihuahua. Fuente: elaboración propia.

En este estudio, de acuerdo con Eisenhardt (1989), se eligieron casos que de alguna manera pudieran replicar o extender la teoría y que, de manera conveniente, ilustraran los conceptos aplicables (Patton & Applebaum, 2003). De la misma manera, la muestra conserva el objetivo de desarrollar teoría en vez de solamente probarla (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Los requisitos exigidos para determinar esta muestra por conveniencia fueron los siguientes: i) que el control de las decisiones estratégicas lo detente la familia, ii) que la propiedad recaiga exclusivamente en la familia, iii) que el capital operativo provenga exclusivamente de la familia, y iv) que al menos dos generaciones de la familia laboren de manera directa en la empresa.

Para la recolección de datos se utilizó un guion de entrevista a profundidad, que constó de diez preguntas basadas en los cinco rasgos determinantes que integran el modelo de sucesión generacional planificada de Gómez-Maturano (2016), con el fin de identificar los factores objetivos y subjetivos, mencionados en la tabla 1, presentes en las respuestas y comentarios vertidos por los entrevistados. La entrevista fue realizada a 20 propietarios líderes de empresa (tablas 2 y 3), con el cometido de que poseyeran un amplio conocimiento sobre la empresa y la familia, además de realizar actividades a nivel directivo.

Tabla 2.

Datos de las empresas parte de la muestra.

Entrevistado	Giro	Número de empleados	Ubicación en la ciudad
1	Refaccionaria	< 10	Norte
2	Refaccionaria	10-20	Norte
3	Taller de enderezado y pintura	10-20	Norte
4	Taller de enderezado y pintura	10-20	Norte
5	Refaccionaria	< 10	Norte
6	Taller de reparación	< 10	Norponiente
7	Refaccionaria	10-20	Norponiente
8	Refaccionaria	< 10	Norte
9	Taller de reparación	< 10	Norte
10	Taller de reparación	< 10	Norte
11	Taller de reparación	10-20	Sur
12	Taller de torno automotriz	< 10	Sur
13	Refaccionaria	< 10	Norte
14	Refaccionaria	< 10	Sur
15	Taller de torno automotriz	10-20	Norponiente
16	Refaccionaria	< 10	Norponiente
17	Taller de enderezado y pintura	< 10	Sur
18	Taller de reparación diesel	10-20	Sur
19	Taller de torno automotriz	< 10	Suroriente
20	Refaccionaria	< 10	Suroriente

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.

Datos demográficos de los entrevistados.

Género		Edad		
F	M	< 40	41-50	> 50
2	18	4	6	10

Fuente: elaboración propia.

Resultados

En la tabla 4, se presenta una relación de los factores objetivos, enfocados en el mantenimiento del desempeño del sistema productivo, y subjetivos, orientados a la satisfacción de los grupos interesados, propuestos por Gómez-Maturano (2016), identificados en los comentarios vertidos por los propietarios entrevistados.

Tabla 4.

Factores objetivos y subjetivos identificados en las entrevistas.

Entrevistado	Factores objetivos	Factores subjetivos
1	Recursos humanos, estructura, liderazgo, gestión, planeación, información, saber hacer, calidad, innovación,	Valores, cooperación, comunicación, comportamiento, vocación
2	Recursos humanos, liderazgo, gestión, información, saber hacer, calidad, innovación	Valores, cooperación, comunicación, vocación
3	Recursos humanos, estructura, liderazgo, gestión, información, saber hacer, calidad, innovación	Valores, cooperación, comunicación, comportamiento, vocación
4	Recursos humanos, estructura, liderazgo, calidad, planeación, información, saber hacer	Valores, comunicación, vocación
5	Estructura, liderazgo, gestión, información, calidad	Valores, cooperación, comunicación, vocación
6	Recursos humanos, estructura, gestión, planeación, información, saber hacer, calidad, innovación	Valores, cooperación, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento, vocación
7	Recursos humanos, liderazgo, gestión, información, saber hacer, calidad, innovación	Cooperación, comunicación, pertenencia, identidad

8	Estructura, liderazgo, gestión, planeación, información, saber hacer, calidad	Cooperación, comunicación, pertenencia, comportamiento, vocación
9	Recursos humanos, estructura, liderazgo, planeación, información, saber hacer, calidad, innovación	Valores, comunicación, identidad, comportamiento, vocación
10	Estructura, liderazgo, gestión, información, saber hacer, calidad, innovación	Valores, cooperación, comunicación, pertenencia, identidad, vocación
11	Recursos humanos, liderazgo, planeación, información, saber hacer, calidad	Cooperación, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento, vocación
12	Recursos humanos, estructura, gestión, información, saber hacer, calidad, innovación	Valores, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento, vocación
13	Estructura, liderazgo, gestión, información, saber hacer, calidad	Valores, cooperación, comunicación, pertenencia, comportamiento, vocación
14	Recursos humanos, estructura, liderazgo, gestión, planeación, información, saber hacer, calidad, innovación	Valores, cooperación, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento
15	Recursos humanos, liderazgo, gestión, información, saber hacer, calidad	Cooperación, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento, vocación
16	Estructura, liderazgo, información, saber hacer, calidad	Valores, cooperación, comunicación, pertenencia, vocación
17	Recursos humanos, estructura, liderazgo, gestión, planeación, información, saber hacer, calidad, innovación	Valores, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento, vocación
18	Recursos humanos, estructura, liderazgo, información, saber hacer, calidad	Valores, cooperación, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento, vocación
19	Recursos humanos, estructura, liderazgo, gestión, planeación, información, saber hacer, calidad	Valores, cooperación, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento, vocación

20	Recursos humanos, liderazgo, planeación, información, saber hacer, calidad	Valores, comunicación, pertenencia, identidad, comportamiento, vocación
----	--	---

Fuente: elaboración propia.

Discusión

Una vez identificados los factores dentro las dimensiones objetiva y subjetiva, provenientes de los comentarios vertidos en las entrevistas conducidas con los propietarios de las pequeñas empresas familiares, se procedió a realizar el análisis por medio de una red semántica, en la que se reflejan las relaciones existentes entre los factores identificados (figura 4). Estas relaciones demuestran las interacciones entre dichos factores objetivos y subjetivos en relación con los cinco rasgos determinantes en este tipo de empresas, que propician una SGP exitosa, de acuerdo con el modelo propuesto por Gómez-Maturano (2016).

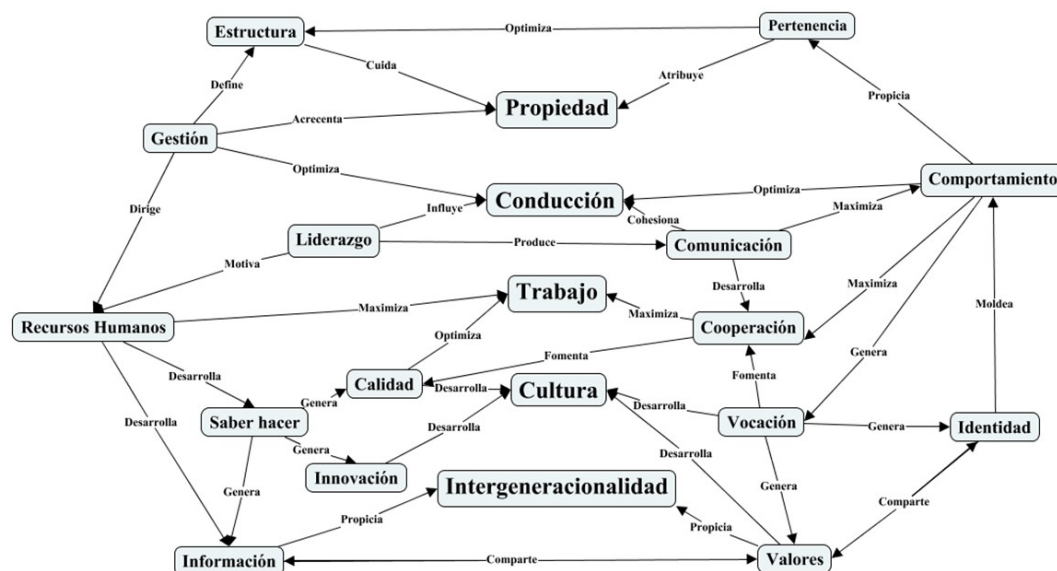


Figura 4. Red semántica de los comentarios de las entrevistas. Fuente: elaboración propia.

Con relación al primer rasgo, la *propiedad*, los entrevistados manifestaron que el sucesor debe poseer, como factores subjetivos, un sentido de pertenencia, reforzado por un buen comportamiento dentro y fuera de ella, que le permitirán optimizar los factores objetivos, a través de su gestión la estructura de la empresa por tener un gran apego hacia ella. Dicha estructura sería entonces cuidada y, además, acrecentada por el sucesor por medio de una adecuada capacidad de gestión. De acuerdo con Gómez-Maturano (2016), esta propiedad la representa la posesión de los bienes tangibles e intangibles de la empresa, que son controlados y dispuestos a discreción por la familia; así, los factores identificados refuerzan la voluntad del empresario por ello.

Concerniente al segundo rasgo, la *conducción* de la empresa, los entrevistados comentaron que, como factores objetivos, la capacidad de gestión que posea el sucesor le brindará la oportunidad de optimizar las actividades directivas, además de dirigir y encauzar correctamente los recursos humanos a través de la motivación proveniente de su liderazgo, que influirá sobre el manejo de la empresa. Por otro lado, tal liderazgo en el sucesor producirá, como factores subjetivos, excelentes canales de comunicación dentro de la empresa, lo que cohesionará sus actividades directivas, así como nutrirá su comportamiento en aras de un buen manejo de la empresa. Gómez-Maturano (2016) lo refiere como esas actividades directivas de gestión o manejo de la empresa que están en manos la familia y la influencia del liderazgo empresarial ejercido para la creación de canales de comunicación adecuados.

Sobre el tercer rasgo, el *trabajo*, de acuerdo con los comentarios vertidos por los entrevistados, el sucesor deberá tener la capacidad de motivar a sus recursos humanos con el fin de maximizar los resultados, a través del desarrollo como factor objetivo de un saber hacer que genere calidad y optimice la productividad. Además, el sucesor deberá tener la capacidad de crear, mediante factores subjetivos – como su comportamiento y los canales de comunicación que establece–, un ambiente de colaboración y cooperación entre miembros de la empresa que también maximice la productividad y fomente la calidad. Así se desarrolla en potencial lo que Gómez-Maturano (2016) afirma sobre esa prestación de servicios que hacen a la empresa los empleados.

Tocante al cuarto rasgo, la *cultura*, los entrevistados realizaron comentarios en donde manifiestan que, como factores objetivos, la calidad y la innovación que el sucesor debe ser capaz de fomentar en la empresa desarrollarán una cultura organizacional sólida. Además, el sucesor debe poseer, como factores subjetivos, una fuerte vocación por las actividades realizadas dentro de la empresa, que a la par fomentará la cooperación, generará valores e identidad compartidos con el resto de los miembros, desarrollando asimismo una cultura organizacional sólida, a la vez que moldeará el comportamiento del sucesor dentro y fuera de la empresa. De esa manera, se fomentará lo que Gómez-Maturano (2016) identifica como esos aspectos normativos, como experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores provenientes que ejercerán una influencia directa en la cultura organizacional de la empresa.

Por último, en referencia al quinto rasgo, la *intergeneracionalidad*, los entrevistados señalaron que, como factores objetivos, las habilidades y el saber hacer provenientes de los recursos humanos desarrollarán y generarán un cúmulo de información necesaria para el sucesor, de modo que pueda evitar lo más posible conflictos con su antecesor, así como con los demás miembros. Además, como factores subjetivos, los valores y la identidad compartidos que el sucesor sea capaz de fomentar en los demás miembros también propiciarán un ambiente de armonía en la empresa, lo que evitará conflictos con su antecesor. De esta manera, tal como lo indica Gómez-Maturano (2016), la participación en la empresa de miembros de la familia de generaciones distintas, así como su deseo de que la empresa se mantenga en control generación tras generación, se desarrollará de manera adecuada.

De acuerdo con los comentarios de los entrevistados, estos cinco rasgos, así como los factores objetivos y subjetivos que los componen, permitirán una adecuada SGP, que encamine a la empresa a perdurar en actividades a través del tiempo. Dichos rasgos son complementados por características tangibles y no tangibles en el sucesor que le permitirán continuar con las actividades de la empresa, no solo para perpetuar, sino mejorar la empresa con el paso del tiempo.

Dentro del contexto empresarial actual, resulta importante y fundamental el fomentar e implementar la iniciativa de un modelo de SGP en las pequeñas empresas familiares, con la finalidad de ayudar a garantizar su continuidad a través del tiempo mediante el desarrollo de los factores objetivos y subjetivos en el sucesor. Dicha continuidad depende, en gran parte, de que estos factores guíen todas las acciones que se lleven a cabo en favor de gestionar adecuadamente la empresa por aquel posible sucesor, proveniente de alguno de los miembros familiares, lo que conlleva no solo a una responsabilidad por parte del propietario y su sucesor, sino una responsabilidad para la sociedad en la que se interactúa, en relación con los impactos sociales y económicos que este tipo de empresas genera, provocando un involucramiento y responsabilidad compartidos entre sociedad y empresas familiares.

Conclusiones

Una SGP dependerá en gran medida de que el futuro sucesor desarrolle características tangibles y no tangibles que le posibiliten optimizar los aspectos que le garanticen a la empresa una continuidad de actividades a través del tiempo, como la propiedad, la conducción de la empresa, el trabajo o productividad, la cultura y la intergeneracionalidad. El éxito de la empresa se fundamenta en estos rasgos integrales, que le brindarán al sucesor las habilidades necesarias, incluyendo una sólida relación con el fundador (Ghee et al., 2015).

Para una SGP intervienen directamente los factores objetivos y subjetivos que deben caracterizar al sucesor. De acuerdo con Gómez-Maturano (2016), los factores objetivos deben ser el cuidado de la estructura de la empresa a través de una gestión adecuada; el encauzar correctamente a los recursos humanos a través de la motivación proveniente de su liderazgo; el saber hacer que genere calidad y optimice la productividad; el fomentar en la empresa la calidad y la innovación; el desarrollar una cultura organizacional sólida, y el generar una información necesaria a manera de poder evitar lo más posible conflictos. Por otra parte, dentro de los factores subjetivos se deben encontrar el desarrollar un sentido de pertenencia reforzado por un buen comportamiento; el implementar excelentes canales de comunicación; el crear un ambiente de colaboración y cooperación en la empresa para maximizar la productividad y fomentar la calidad; el generar valores e identidad a través de una fuerte vocación, y el desarrollar una cultura organizacional sólida.

El futuro sucesor debe ser capaz de desarrollar estos factores con la finalidad de que haya una adecuada transferencia del control de la empresa, disminuyendo la posibilidad de conflictos con su antecesor o con los demás miembros de la familia. Además de lo anterior, estos factores le brindarán al

sucesor la posibilidad de la obtención de ventajas competitivas, el aumento de la productividad y un mejoramiento en el desempeño de la rentabilidad de la empresa familiar, que le permitirán perdurar a través del tiempo.

El objetivo del presente artículo fue analizar la presencia de los factores objetivos y subjetivos que componen los cinco rasgos propuestos por Gómez-Maturano (2016) en el pensamiento de los propietarios líderes de las pequeñas empresas familiares, por lo que el modelo propuesto ayudó a identificar dichos factores que ejercen un impacto positivo en la planificación de la sucesión generacional.

Entonces, las pequeñas empresas familiares deben planificar su sucesión preparando al futuro sucesor, con el propósito de que desarrolle estos factores objetivos y subjetivos, y sea capaz de utilizar mejor sus recursos, para generar aprendizaje y conocimientos que se vean plasmados en el desarrollo tanto de procesos como de productos que la ayuden a la empresa a mantenerse competitiva y en actividad a través del tiempo. La inversión en el futuro sucesor es una responsabilidad preponderante para el propietario, ya que generará en él conocimiento y habilidades distintivas que le ayudarán a perpetuar y mejorar la empresa a través del tiempo.

Declaración de conflicto de interés

El autor no manifiesta conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Abdullah, A., Murad, W., & Hasan, M. (2015). A decision dynamics model of cost control and corporate governance. *The Journal of Developing Areas*, 49(2), 397-407. <https://doi.org/10.1353/jda.2015.0023>
- Aira, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *ORBIS Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 11(33), 82-104. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70945573005.pdf>
- Arenas, H., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *TEC Empresarios*, 6(2), 29-39. <https://doi.org/10.18845/te.v6i2.527>
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw-Hill.
- Beutell, N. J., & Schneer, J. (2014). Work-family conflict and synergy among Hispanics. *Journal of Managerial Psychology*, 29(6), 705-735. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2012-0342>
- Buang, N. A., Ganefri, G., & Sidek, S. (2013). Family business succession of SMEs and post-transition business performance. *Asian Social Science*, 9(12), 79-92. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n12p79>

- Canedo, J. C., Stone, D. L., Black, S. L., & Lukaszewski, K. M. (2014). Individual factors affecting entrepreneurship in Hispanics. *Journal of Managerial Psychology*, 29(6), 755-772.
<https://doi.org/10.1108/JMP-11-2012-0333>
- Cardona, M., & Gutiérrez, J. (2010). Elementos en el fortalecimiento de los mundos de producción de las pymes en Colombia desde la organización y las políticas. *Pensamiento y Gestión*, 28, 107-131.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176006.pdf>
- Carteret, M. (2011). Cultural values of Latino patients and families. *Dimension of Culture*.
www.dimensionsofculture.com/2011/03/cultural-values-of-latino-patients-and-families/
- Casillas, J., Díaz, C., Rus, S., & Vázquez-Sánchez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Paraninfo.
- Cater, J. J., Young, M., & Alderson, K. (2019). Contributions and constraints to continuity in Mexican-American family firms. *Journal of Family Business Management*, 9(2), 175-200.
<https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2018-0022>
- Charlo, M., Núñez, M., & Sánchez-Apellániz, M. (2016). Delimitation, description and success factors of family businesses in Spain. A European comparison. *Applied Econometrics and International Development*, 16(2), 33-54. <https://www.usc.gal/economet/reviews/aeid1623.pdf>
- Comeau, J. A. (2012). Race/ethnicity and family contact: Toward a behavioral measure of familialism. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 34(2), 251-268.
<https://doi.org/10.1177/0739986311435899>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- European Economic and Social Committee. (2016). *Opinion of the European Economic and Social Committee on Family businesses in Europe as a source of renewed growth and better Jobs* (2016/C 013/03). <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/family-business>
- Family Firm Institute. (2014). *Family enterprise: Understanding families in business and families of wealth*. Wiley.
- Fang, H. C., Randolph, R. V., Memili, E., & Chrisman, J. J. (2015). Does size matter? The moderating effects of firm size on the employment of nonfamily managers in privately held family SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(5), 1017-1039. <https://doi.org/10.1111/etap.12156>
- Gallo, M. (1995). *La empresa familiar. Textos y casos*. Praxis.

- Garzón, M. & Ibarra, A. (2012). La empresa familiar, revisión documental. *Desarrollo Gerencial*, 4-2(2), 174-214. <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2407>
- Ghee, W. Y., Ibrahim, M. D., & Abdul-Halim, H. (2015). Family business succession planning: Unleashing the key factors of business performance. *Asian Academy of Management Journal*, 20(2), 103-126. http://eprints.usm.my/36644/1/aamj20022015_5.pdf
- Giovannini, R. (2010). Corporate governance, family ownership and performance. *Journal of Managerial Governance*, 14, 145-166. <https://doi.org/10.1007/s10997-009-9093-x>
- Gómez-Maturano, J. (2016). Un modelo formal del proceso de sucesión generacional en empresas familiares mexicanas. *Revista Universitaria Ruta*, 18(2), 63-90. <https://revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/view/798>
- Gómez-Ortiz, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007
- Kaplun, C. (2012). *La familia en la empresa (Parte I)*. Universidad de Monterrey.
- Kalra, N., & Gupta, S. (2014). Succession planning in SMEs: an empirical analysis. *International Journal of Research in Management and Social Science*, 2(2), 124-166. https://www.researchgate.net/publication/336121659_Succession_planning_in_SMEs_An_empirical_analysis
- Lozano, O., & Niebla, J. (2011). El emprendedor de la empresa familiar mexicana, una visión crítica. *Gestión y Estrategia*, 40, 65-72. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/158>
- Magasi, C. (2016). Factors influencing business succession planning among SMEs in Tanzania. *European Journal of Business and Management*, 8(3), 126-135. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/28352>
- Mokhber, M., Gi Gi, T., Abdul Rasid, S. Z., Vakilbashi, A., Mohd Zamil, N., & Woon Seng, Y. (2017). Succession planning and family business performance in SMEs. *Journal of Management Development*, 36(3), 330-347. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0171>
- Monsó, L. (2005). Empresas familiares y sucesión: ¡Una bomba de tiempo! ¡En cuenta regresiva! Un enfoque psico-económico. *Revista Electrónica de Veterinaria*, 6(12), 1-8. <https://www.redalyc.org/pdf/636/63617178014.pdf>
- Monteferrante, P. (2012). Entre la familia y el negocio. El desafío de gobernar una empresa familiar. *Debates IESA*, 17(3), 57-62. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/Monteferrante-Entre-la-familia-y-el-negocio-Debates-IESA-XVII-3-Se-busca-empleo-jul-sep-2012.pdf>

- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122.
<https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>
- Patton, E., & Applebaum, S. H. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26(5), 60-71. <https://doi.org/10.1108/01409170310783484>
- Pikkemaat, B., & Zehrer, A. (2016). Innovation and service experiences in small tourism family firms. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 343-360.
<https://doi.org/10.1108/IJCTHR-06-2016-0064>
- Presas, P., Guia, J., & Muñoz, D. (2014). Customer's perceptions of familiness in travel experiences. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 31(2), 147-161.
<https://doi.org/10.1080/10548408.2014.873307>
- Quijano, R. A., Magaña, D. E., & Pérez, C. A. (2011). Pertenencia y compromiso: factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. Caso constructoras Campeche, México. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 99-113. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70183-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70183-8)
- Real Academia Española (2021). *Diccionario de la lengua española* (2001). Recuperado de:
<https://www.rae.es/drae2001/sucesión, el 7 de mayo de 20212>.
- Romero, L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes: una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 57, 131-142.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n57.2006.378>
- Rosa-Polanco, H., & Tejeda, A. (2016). Relevo generacional y emprendimiento en pymes familiares dominicanas: estudio de caso múltiple. *Ciencia y Sociedad*, 41(2), 389-412.
<https://doi.org/10.22206/cys.2016.v41i2.pp389-412>
- San Martín, J. (2012). Empresas familiares y la sucesión: dos mundos opuestos. *Grandes Pymes*.
<https://www.grandespymes.com.ar/2012/01/09/empresas-familiares-y-la-sucesion-dos-mundos-opuestos/>
- San Martín, J., & Durán, J. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración*, 61(1), 41-57.
<https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005>
- Scholes, L., Westhead, P., & Burrows, A. (2008). Family firm succession: The management buy-out and buy-in routes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 8-30.
<https://doi.org/10.1108/14626000810850829>
- Secretaría de Economía. (2014). *Presenta la Secretaría de economía y la Bolsa mexicana de valores programa para pymes*. <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6556-presentan-la-secretara-de-economia-y-la-bolsa-mexicana-de-valores-programa-para-pymes>

- Soto, A., de la Garza, M. I., Esparza, J. L., & San Martín, J. M. (2015). The influence of family relationships in the succession: A factorial analysis of Mexican enterprises. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 238-256. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2014-0036>
- Stezano, F. (2013). Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/4932>
- Treviño-Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson Educación.
- Vallejo, M. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 217-234. <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120871012.pdf>
- Ward, J. (2007). *El éxito en los negocios de familia*. Norma.
- Zúñiga-Vicente, J., & Sacristán-Navarro, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, 22, 74-87. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43311704005.pdf>